



**İŞ YÜKÜ, ÇALIŞAN MOTİVASYONU, İŞ YAŞAM
KALİTESİ VE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ
ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: AĞRI
İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİNDE BİR
UYGULAMA**

**Abdullah ELÇİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TEZ YÖNETİCİSİ
Doç. Dr. Ömer ÇINAR**

**AĞRI-2025
(Her hakkı saklıdır.)**

**T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Abdullah ELÇİ

**İŞ YÜKÜ, ÇALIŞAN MOTİVASYONU, İŞ YAŞAM KALİTESİ VE ÇALIŞAN
MEMNUNİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: AĞRI
İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Doç. Dr. Ömer ÇINAR**

AĞRI-2025

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “*İş Yüğü, Çalışan Motivasyonu, İş Yaşam Kalitesi ve Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesinde Bir Uygulama*” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Δ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

23/06/2025
Abdullah ELÇİ

	LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI	Doküman No	FR-211
		İlk Yayın Tarihi	26.02.2024
		Revizyon Tarihi	
		Revizyon No	00
		Sayfa No	1/1

**İş Yüğü, Çalışan Motivasyonu, İş Yaşam Kalitesi ve Çalışan Memnuniyeti
Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesinde Bir
Uygulama**

Doç. Dr. Ömer ÇINAR danışmanlığında, Abdullah ELÇİ tarafından hazırlanan bu çalışma, 23/06/2025 tarihinde aşağıda isimleri belirtilen jüri tarafından değerlendirilmiş olup İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans tezi olarak **oybirliği** ile kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Fatma Zehra SAVİ	İmza :
Üye : Doç. Dr. Ömer ÇINAR	İmza :
Üye : Dr. Öğr. Üyesi Adem ÖZDEMİR	İmza :
Üye :	İmza :
Üye :	İmza :

Yukarıdaki sonuç;

Enstitü Yönetim Kurulu .../.../... tarih ve / numaralı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mehmet TEYFUR
Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaklardan yapılan bildiriş, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak olarak kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

HAZIRLAYAN	KONTROL EDEN	ONAYLAYAN

 AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ 2007	LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI	Doküman No	FR-211
		İlk Yayın Tarihi	26.02.2024
		Revizyon Tarihi	
		Revizyon No	00
		Sayfa No	1/1

Benzerlik Oranlarına Dair Beyannamedir		
Öğrenci Adı Soyadı	Abdullah ELÇİ	
Numarası	226051036	
Ana Bilim Dalı	İşletme	
Bilim Dalı	Yönetim ve organizasyon	
Programı	Tezli Yüksek Lisans	
Danışman Unvanı Adı Soyadı	Doç. Dr. Ömer ÇINAR	
Tez Başlığı	İş Yükü, Çalışan Motivasyonu, İş Yaşam Kalitesi ve Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesinde Bir Uygulama	
Bölümler	Turnitin Sonucu	En Yüksek Değer
Giriş	%2	% 25
Kuramsal Temeller/Kavramsal Çerçeve	%14	% 30
Materyal ve Yöntem	%11	% 30
Araştırma Bulguları	%12	% 20
Sonuç/Tartışma/Öneri	%7	% 20
TEZ (GENEL)	%18	% 25

27/05/2025

Yukarıda bilgileri yazılı tez çalışmasının benzerlik oranları Turnitin raporundan alındığı haliyle yazılmış olup tüm bilgilerin doğru olduğunu, aksi halde doğacak hukuki sorumlulukları kabul ve beyan ederiz.

İmza

Öğrenci Adı-Soyadı
Abdullah ELÇİ

İmza

Danışman Adı-Soyadı
Doç. Dr. Ömer ÇINAR

HAZIRLAYAN	KONTROL EDEN	ONAYLAYAN
------------	--------------	-----------

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	iv
ÖZET.....	vi
ABSTRACT	viii
ÖNSÖZ.....	x
ŞEKİLLER VE TABLOLAR DİZİNİ	xi

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ.....	1
---------------	---

İKİNCİ BÖLÜM

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1. İş Yüğü	5
2.1.1. İş yüğü kavramının önemi	8
2.1.2. İş yüğü teorileri.....	9
2.1.3. İş yüğü türleri.....	16
2.1.4. İş yüküne etki eden faktörler	21
2.1.5. İş yükünün etkileri ve sonuçları.....	23
2.2. Çalışan Motivasyonu	24
2.2.1. Motivasyonun önemi	26
2.2.2. Motivasyon teorileri.....	29
2.2.3. Motivasyonun türleri.....	35
2.2.4. Motivasyonu etkileyen faktörler	37
2.2.5. Motivasyonun etkileri ve sonuçları.....	42
2.3. İş yaşam kalitesi	44
2.3.1. İş yaşam kalitesinin önemi.....	46
2.3.2. İş yaşam kalitesi teorileri	47
2.3.3. İş yaşam kalitesi türleri	48
2.3.4. İş yaşam kalitesini etkileyen faktörler	49
2.3.5. İş yaşam kalitesinin etkileri ve sonuçları	50
2.4. Çalışan Memnuniyeti	52
2.4.1. Çalışan memnuniyetinin önemi	53
2.4.2. Çalışan memnuniyeti teorileri.....	54
2.4.3. Çalışan memnuniyeti türleri.....	61
2.4.4. Çalışan memnuniyetine etki eden faktörler	62
2.4.5. Çalışan motivasyonunun etkileri ve sonuçları	70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	75
3.1. Araştırmanın Amacı	75
3.2. Araştırma Problemi	75
3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	76
3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	83
3.5. Veri Toplama Araçları.....	84
3.5.1. Kişisel bilgi formu	84
3.5.2. İş yükü ölçeği.....	84
3.5.3. İş yaşam kalitesi ölçeği	85
3.5.4. Çalışan motivasyonu ölçeği	85
3.5.5. Çalışan memnuniyet ölçeği.....	85

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR	86
4.1. Demografik değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler.....	86
4.2. Güvenilirlik analizi.....	88
4.3. Geçerlilik analizi (faktör analizi).....	89
4.4. Normallik analizi	96
4.5 Araştırma Hipotezlerinin Testi	97

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ VE ÖNERİLER	111
5.1. Sonuç, Tartışma ve Öneriler.....	111
KAYNAKÇA	117
EKLER	141

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ YÜKÜ, ÇALIŞAN MOTİVASYONU, İŞ YAŞAM KALİTESİ VE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİNDE BİR UYGULAMA

Abdullah ELÇİ

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ömer ÇINAR

2025, Sayfa: 144 + XI

Bu çalışma, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi'nde görev yapan akademik personelin iş yükü, çalışan motivasyonu, iş yaşam kalitesi ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesini amaçlamaktadır. Araştırmanın temel amacı, bu dört önemli değişken arasındaki etkileşimleri ve bunların çalışan memnuniyeti üzerindeki etkilerini belirleyerek, üniversite yönetimlerine ve politika yapıcılara yol gösterici bilgiler sunmaktır.

Çalışmanın teorik kısmında iş yükü, çalışan motivasyonu, iş yaşam kalitesi ve çalışan memnuniyeti kavramları ayrıntılı olarak ele alınmış, bu kavramların literatürdeki yeri ve önemi vurgulanmıştır. İş yükünün tanımı ve ölçülmesi, çalışan motivasyonunun belirleyicileri ve iş yaşam kalitesinin unsurları gibi konular detaylı bir şekilde tartışılmıştır.

Araştırmanın metodolojisi kapsamında, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi'nde görev yapan akademik personel üzerinde anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anket formunda iş yükü, çalışan motivasyonu, iş yaşam kalitesi ve çalışan memnuniyeti ölçekleri kullanılmıştır. Elde edilen veriler İstatistik paket programları kullanılarak analiz edilmiştir.

Bulgular, iş yükünün artmasının çalışan motivasyonunu ve iş yaşam kalitesini olumsuz yönde etkilediğini, bu olumsuz etkinin de çalışan memnuniyetini düşürdüğünü göstermiştir. Özellikle, ağır iş yükünün çalışanların motivasyonunu düşürdüğü ve iş yaşam kalitesini olumsuz etkilediği saptanmıştır. Bu durum,

Çalışanların işlerinden memnun olmamalarına ve dolayısıyla iř performanslarının dūřmesine yol açmaktadır.

Sonuç olarak, iř yūkūnūn dengelenmesi gerektięi ve bu dengeleme ile çalıřan motivasyonunun ve iř yařam kalitesinin artırılabilceęi belirlenmiřtir. Çalıřma, iř yūkū ve çalıřan memnuniyeti arasındaki iliřkileri derinlemesine inceleyerek, çalıřan memnuniyetini artıracak stratejilere ıřık tutmayı amaçlamaktadır. Bu baęlamda, ūniversite yōnetimlerine çalıřan memnuniyetini artırmak için iř yūkūnū dengeli bir řekilde daęıtma ve çalıřanların motivasyonunu yūkseltecek ōnlemler alma konusunda ōneriler sunulmuřtur.

Bu tez, iř yūkū, çalışan motivasyonu, iř yaşam kalitesi ve çalışan memnuniyeti arasındaki karmaşık ilişkileri anlamaya yōnelik ōnemli bir katkı sağlamaktadır ve benzer çalışmalara referans olabilecek niteliktedir. Çalışmanın bulguları, akademik personelin iř yaşam kalitesini ve genel memnuniyetini artırmak amacıyla kullanılabilecek değerli bilgiler sunmaktadır.

ABSTRACT

MASTER'S THESIS

EXAMINING THE RELATIONSHIPS BETWEEN WORKLOAD, EMPLOYEE MOTIVATION, QUALITY OF WORK LIFE, AND EMPLOYEE SATISFACTION: A CASE STUDY AT AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN UNIVERSITY

Abdullah ELÇİ

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ömer ÇINAR

2025, Pages: 144 + XI

This study aims to examine the relationships between workload, employee motivation, quality of work life, and employee satisfaction among academic staff at Ağrı İbrahim Çeçen University. The main purpose of the study is to provide guidance to university administrations and policy makers by determining the interactions between these four important variables and their effects on employee satisfaction.

The theoretical part of the study extensively discusses concepts such as workload, employee motivation, quality of work life, and employee satisfaction, emphasizing their significance in the literature. Topics such as defining and measuring workload, determinants of employee motivation, and elements of quality of work life are thoroughly explored.

Within the scope of the research methodology, a survey was conducted on academic staff working at Ağrı İbrahim Çeçen University. Workload, employee motivation, quality of work life and employee satisfaction scales were used in the questionnaire form. The data obtained were analyzed using SPSS and AMOS software package programs.

The findings showed that the increase in workload negatively affected employee motivation and quality of work life, and this negative effect decreased

employee satisfaction. In particular, heavy workload was found to decrease employees' motivation and negatively affect their quality of work life. This situation causes employees to be dissatisfied with their jobs and thus decreases their job performance.

As a result, it has been determined that workload should be balanced and that employee motivation and quality of work life can be increased with this balancing. The study aims to shed light on strategies to increase employee satisfaction by examining the relationships between workload and employee satisfaction in depth. In this context, recommendations are presented for university administrations to distribute workload in a balanced way to increase employee satisfaction and to take measures to increase employee motivation.

This thesis makes an important contribution to understanding the complex relationships between workload, employee motivation, quality of work life and employee satisfaction and can serve as a reference for similar studies. The findings of the study provide valuable information that can be used to improve the quality of work life and overall satisfaction of academic staff.

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesinde görev yapmakta olan öğretim elemanlarının işyükü, motivasyon, iş yaşam kalitesi ve memnuniyet düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu çalışmanın her aşamasında ve yüksek lisans öğrenimim boyunca engin bilgi ve tecrübeleriyle bana yol gösteren ve her ihtiyaç duyduğumda desteğini esirgemeyen değerli hocam Sayın Doç. Dr. Ömer ÇINAR'a,

Veri toplama aşamasında değerli vakitlerini ayırıp anket formunu doldurarak çalışmaya katkı sağlayan Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi öğretim elemanlarına,

Bu süreçte desteklerini esirgemeyen değerli çalışma arkadaşlarıma ve manevi abim Osman GENÇ'e,

Eğitim hayatım boyunca beni destekleyen Aileme,

Son olarak, tez sürecinde kendilerini ihmal ettiğimi düşündüğüm hayat arkadaşım canım eşim Hatice KANPARA ELÇİ'ye ve dünyalar güzeli kızım Ahla ELÇİ'ye, Teşekkür Ederim.

Ağrı-2025

Abdullah ELÇİ

ŞEKİLLER VE TABLOLAR DİZİNİ

Şekiller

Şekil 3.1. Araştırma Modeli	76
Şekil 4.1. Önerilen Yapısal Eşitlik Modeli	97
Şekil 4.2. Örnek Yapısal Modeli – I (Tek Aracılı Model).....	102
Şekil 4.3. Örnek Yapısal Model – II (<i>Paralel Aracılı Model</i>)	103
Şekil 4.4. Örnek Yapısal Model – III (<i>Sıralı Aracılı Model</i>)	104

Tablolar

Tablo 4.1. Tanımlayıcı İstatistikler.....	87
Tablo 4.2. Güvenilirlik Aralıkları	89
Tablo 4.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	89
Tablo 4.4. İş Yükü Ölçeği Faktör Analiz Sonucu.....	91
Tablo 4.5. Çalışan Motivasyonu Ölçeği Faktör Analiz Sonucu.....	92
Tablo 4.6. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Faktör Analiz Sonucu	93
Tablo 4.7. İş Yaşam Kalitesi Ölçeği Faktör Analiz Sonucu.....	95
Tablo 4.8. Ölçeklerin Normallik Analiz Sonucu	96
Tablo 4.9. Yapısal Eşitlik Modelinde Uyum İndeksleri	97
Tablo 4.10. Önerilen Modele Ait Uyum İndeksleri.....	98
Tablo 4.11. Değişkenler Arasındaki Doğrudan İlişkilerin Test Sonuçları	99
Tablo 4.12. İş yükü ve Memnuniyet Arasında Motivasyonun Aracılık Etkisinin (H7) Test Bootstrap Sonuçları.....	101
Tablo 4.13. İş yükü ve Memnuniyet Arasında İş Yaşam Kalitesinin Aracılık Etkisinin (H8) Test Bootstrap Sonuçları.....	102
Tablo 4.14. Önerilen Modele İlişkin Hipotezlerin Sonuç Tablosu	110

BİRİNCİ BÖLÜM

1.GİRİŞ

Çalışanların iş yükü arttıkça çalışan motivasyonu ve iş yaşam kalitesi azalır. Bu iki değişkende meydana gelen azalmalar, çalışanın memnuniyet düzeyinde de azalmaya neden olur. Aksine, çalışanların iş yükü azalırsa çalışan motivasyonu ve iş yaşam kalitesi artar. Bu iki değişkende meydana gelen artış çalışanın memnuniyet düzeyinde de artışa neden olur Bir sonuca ulaşmak veya bir şey yaratmak için çaba sarf edilerek yapılan faaliyet (TDK, Erişim: 2023), bir kişinin üretken faaliyetleri sırasında üstlendiği belirli rol veya işlev, iş olarak tanımlanmaktadır (Nakip vd., 2006:206). İş yükü ise, belirli bir kişi veya makinenin belirli bir sürede yapması gereken iş miktarı olarak tanımlanır (Cambridge, 2019). İş yükü kavramı, bireyin işyerinde kendisine verilen işin normalden fazla olduğuna ilişkin algısıdır (Keser, 2006a:110-119). İş yükü, belirli bir sürede, belirli kalitede yapılması gereken iş miktarı olarak tanımlanırken; aşırı iş yükü ise, ağır iş veya görevler olarak tanımlanabilir (Demir, 2009:106). Yapılan işin veya görevlerin ağır veya aşırı olup olmadığı, büyük ölçüde göreceli ve öznelir. Organizasyonda yapılacak işler belirlenirken bireyin yapabileceği en uygun iş birimlerinin oluşturulmasına çalışılır. Çalışanın tamamlamaya çalıştığı iş miktarı ideal ve en uygun ölçülerden fazla ise, bu durum aşırı iş yükü ile ifade edilebilir (Cam, 2011:2-10). İş yükü, iş yaşam kalitesini ve motivasyonu etkileyen faktörlerden biridir (Uğur, 2005:2). Taşdemir Afşar'ın akademisyenler üzerinde yaptığı araştırma bulgularına göre, akademik iş yaşam kalitesini etkileyen en önemli durumun “fazla sorumluluk, fazla iş yükü” olduğu sonucuna varılmıştır. Akademisyenler iş yüküyle ilgili olarak akademik düzeyde istenilen kaliteyi yakalamak için gerekli faaliyetleri yürütmek için yeterli zamanlarının olmadığını belirtmektedirler (Taşdemir Afşar, 2011:85). Yine Keser tarafından yapılan bir araştırmada “örgütteki iş yükü arttıkça iş doyumu düzeyinin azaldığı” sonucuna varılmıştır (Keser, 2006a:110-119). Sirgy vd. tarafından 2008 ve 2011 yıllarında yapılan çalışmalarda; aşırı iş yükü ve fazla mesainin zihinsel strese neden olduğu ve dolayısıyla çalışanların iş yaşam kalitesini düşürdüğü ortaya çıkmıştır (Taşdemir Afşar, 2011:131).

Motivasyon İngilizce “motive” kelimesinden gelir ve etkilemek, harekete geçirmek anlamına gelen kavramdır (Eren, 2003:135). Motivasyon, çalışanın mevcut koşullar altında iş hedeflerine ulaşabilme yeteneğidir. Kurum ve kuruluşların işlerini beklenenden daha iyi, daha hızlı ve daha istekli yapmalarını sağlamaktır. Kuruluşlar tarafından verilen ek haklar ve imtiyazlar olarak tanımlanabilir (Aydın, 2013:17). Kuruluşların yüklenicilere mal ve hizmet sunabilmesi için birçok unsura ihtiyacı vardır. Bu unsurların en önemlisi ise “insan”dır. Birçok kurum ve kuruluş için çalışanların var olduğu ve onların işletmedeki en önemli faktör olduğu düşünüldüğünde, kurum ve kuruluşlarda "çalışan motivasyonu" önemli bir yere sahiptir (Aydın, 2013:19). Kurum ve kuruluşların başarısı, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının anlaşılmasıyla ve karşılanmasıyla mümkün olacaktır. Çalışan başarısıyla memnuniyet düzeyleri aynı oranda artar veya azalır. Çalışanlar için motivasyon, çalışanın kendisiyle ilgilidir. Çünkü motivasyon ihtiyaçların gidermesinden kendini gerçekleştirmeye kadar birçok aşamayı içermektedir. Çalışanların kendilerini motive etmeleri ve iç dünyalarında huzur bulmaları amaçlanır ve bu amaca motivasyonla ulaşılır (Kanoğlu, 2007:36).

İş yaşam kalitesi, çalışanın çalışma alanı ve mesleki kariyeriyle doğrudan bağlantılıdır ve çalışan memnuniyeti çalışma ortamının kalitesiyle de ilişkilidir İş yaşam kalitesi başlangıçta çalışanların dinamizmine bağlı gibi görünse de, öncelikle çalışma ortamlarının ve iş operasyonlarının etkili ve verimli uygulanması ile alakalıdır. Gelişmiş teknoloji ve modern yönetimin etkisiyle; yönetimde insan faktörünün artan önemi, iş yaşam kalitesi kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Üretim sürecinde yalnızca "sonuç ve kâra" odaklanan şirketler “çalışanların beklentileri, motivasyonu ve memnuniyeti” gibi kavramları göz ardı edince çalışanların üretkenliği azalır ve dolayısıyla kurumun rekabet gücü ve üretkenliği azalır. Yönetim anlayışının değişmesiyle, pek çok işletme için iş yaşam kalitesi kavramı ilgi çekici hale gelmiştir (Sirgy, 2001:204-302). İş yaşamı kalitesinin amacı, çalışanların kariyer tatminini ve işe bağlılıklarını artırmaktır: Motivasyonu artırma, iş beklentilerini karşılama, başarıyı teşvik etme, mesleki memnuniyetin sağlanması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, tatmin edici ödüller ve çalışanların organizasyona olan güveninin artırılması iş yaşam kalitesini olumlu yönde etkiler (Ceyhun ve Çağlayan, 1997:166-172). İş yaşam ve çalışma hayatı

şartlarının iyileştirilmesi, artan çalışma yükünün azaltılması, iş yaşamı kalitesi yönünden önemlidir. Tüm çalışanların işgücü farklıdır. Her çalışanın işi ve verimliliği aynı kabul edilmeyebilir. Böyle zamanlarda çalışanlara iş pozisyonuna uygun bir psikoloji oluşturmak gerekir. Kadın ve erkek çalışanların fiziksel yeteneklerine, güçlerine ve eğitimlerine öncelik verilmelidir. Çalışanlara göre iş organize edilebileceği gibi, işe göre çalışanlar da organize edilebilir (Gilbert, 1994:23-25). İş yaşam kalitesini etkileyen faktörleri, çalışan kaynaklı ve örgütsel kaynaklı olmak üzere iki farklı perspektife göre değerlendirmek gerekir. Çalışanların kişisel koşulları, motivasyonları, işe olan ilgileri, aile hayatları, özel hayatları, mutlulukları vb. gibi faktörlerin bireyin iş yaşam kalitesini etkileyebileceği söylenmektedir. Çalışanlara organizasyonel bağlamda muamele edilmesi, bireysel hakları, sosyal haklar, çalışma koşulları ve çalışanlara verilen değer vb. gibi meslek hayatını etkileyen faktörler kaliteyi etkileyebilir (Sirgy, 2001: 241-302). Çalışan memnuniyeti, alışanın yaptığı işten kazandığı ekonomik ve psikolojik getirilerin çalışanda meydana getirdiği duygusalılık olarak tanımlanabilir (Eren, 2008:69-79). Çalışan memnuniyeti kavramı insanların işleriyle ilgili duygularını ifade etmektedir. Kariyere karşı olumlu tutum memnuniyeti ifade ederken, kariyere karşı olumsuz tutum memnuniyetsizliği ifade eder (Armstrong, 2006).

Çalışma ortamı çalışanların memnuniyetini sağlar. Çünkü çalışanların davranışlarını, algılarını ve performanslarını etkilediği için, çalışma ortamı memnuniyette çok önemli bir rol oynar. Değişen fiziksel ve zihinsel iş yükleri, çalışanlar için strese ve hayal kırıklığına veya tatminsizliğe neden olabilir ve dolayısıyla iş performansını olumsuz etkileyebilir.

Çalışan memnuniyetinin önemi, organizasyon için ve çalışan için olmak üzere iki başlık altında incelenebilir: 1. Çalışan memnuniyetinin *organizasyon için* önemi şunlardır; mevcut çalışanların kalıcı olma oranını artırmak, verimliliği artırmak, müşteri memnuniyetini artırmak, ciro, işe alım ve eğitim maliyetlerini azaltmak, müşteri memnuniyetini ve bağlılığını artırmak, daha enerjik çalışanlara sahip olmak, takım çalışmasını geliştirmek, daha yetkin ve enerjik çalışanlar ile daha kaliteli ürünler ve/veya hizmetler üretmek. 2. Çalışan memnuniyetinin *çalışan için* önemi ise şunlardır: İstihdam, işlerinin kalitesini önemsemek, müşteriye üstün değer yaratmak

ve sunmak, organizasyona daha fazla kendilerini adanmak ve daha üretken çalışmak (Sageer vd. 2012).

Tüm bu faktörler göz önüne alındığında; çalışanların memnun olması, kuruluşun diğer kuruluşlara göre daha verimli hale gelmesini, rekabet edebilmesini, daha uzun süre hayatta kalmasını ve daha karlı olmasını sağlayacaktır. Memnuniyetsizlik duygusu yaşayan çalışanlar ek çaba harcamaya daha az eğilimlidir. İsteğe bağlı fazladan çalışmaktan kaçınma, düşük performans gösterme veya işlerini zamanında tamamlamama, önemsiz şeyler hakkında şikâyet etme, talimatları takip etmeme ve başkalarını sürekli yanlış yapmakla suçlama eğilimindedirler.

Çalışmanın ikinci bölümünü yukarıda kısaca açıklanan kavramlarla ilgili teorik bilgiler oluşturmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümde çalışmayla ilgili araştırma yöntemlerine yer verilmiştir. Elde edilen verilerin analiz sonuçları detaylı bir şekilde dördüncü bölümde raporlanmıştır. Çalışmanın son bölümü olan beşinci bölümünde ise bulgulara ve önceki çalışmalara dayanan sonuç ve öneri kısmı yer almaktadır.

Bu çalışma, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesinde görev yapan akademik personele anket anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan veriler, akademik personelin anket formuna verdikleri cevaplardan oluşmaktadır. Ankette uluslararası güvenilirlik ve geçerliliği olan iş yükü, çalışan motivasyonu, iş yaşam kalitesi ve çalışan memnuniyeti ölçekleri kullanılmıştır. Ölçeklerde yer alan önermeler 5 dereceli likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. Ayrıca, akademik personelin sosyo demografik yapısını öğrenmek için anket formuna demografik sorular da eklenmiştir. Elde edilen veriler, İstatistik paket programları kullanılarak analiz edilmiştir: Demografik soruların ölçeklerle olan ilişkilerinin analizi için İstatistik paket programı kullanılırken, çalışmanın temelini oluşturan değişkenler arasındaki ilişkilerin analizi ve önerilen yapısal eşitlik modelin analizi için ise İstatistik paket programı kullanılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu kısımda, çalışmanın temel değişkenleri olarak ele alınan, iş yükü, çalışan motivasyonu, iş yaşam kalitesi ve çalışan memnuniyeti kavramaları detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Araştırma modelinde bağımsız değişken olarak yer alan iş yükü ve bağımlı değişken olarak yer alan çalışan memnuniyeti kavramları detaylı bir şekilde ele alınarak, günümüze kadar bu konuda yapılan tanımlamalara ve bu kavramlarla ilişkilendirilen kavramlara yer verilmiştir. Ayrıca araştırma modelinde aracı değişkenler olarak yer alan çalışan motivasyonu ve iş yaşam kalitesi kavramları detaylı bir şekilde ele alınarak iş yükü ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkide olan rolleri detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Söz konusu kavramlar arasındaki ilişkiler literatür doğrultusunda açıklanmıştır.

2.1. İş Yükü

Bu bölümde iş yükü kavramının tanımı, önemi, teorileri, etkileyen faktörleri ve sonuçları, ilgili literatüre göre ele alınmaktadır.

Günümüz organizasyonlarında çalışanlar kurumsal bir yapıda bir araya gelerek uyum içinde çalışmalıdır. Yöneticilerin baskısı veya zorlaması olmadan çalışanların rutin işlerini yerine getirebilmeleri için, iş performansları üzerindeki olumsuz etkilerin en aza indirecek şekilde kurumun yönetilmesi gerekir. Örgütlerde insan kaynakları yönetiminde önemli konulardan biri olarak kabul edilen iş yükü kavramının detaylı olarak incelenmesi gerekir.

İş yükü kavramı ile ilgili ilk saha araştırması 1960'lı yıllarda Hicks tarafından yapılmıştır (Hicks & Swank, 1992: 658-674). 1961 yılında yapılan bir başka araştırma ile çalışanların iş yükü ve çevreye ilişkin işlevsel davranışları incelenmiştir (Suggs ve Splinter, 1961: 413-420). Weiner, iş yükünü çalışanların üretkenliğini ve çeşitli iş faaliyetlerini etkileyen baskılar olduğunu ifade etmiştir (İldız, 2009). İş yükü, örgütte verilen işi yerine getirmek için verimlilik, kapasite, tutum ve farklılıkların kabul edilmesi koşulları arasında ortaya çıkan bir iletişim biçimi olarak da izah edilmiştir (Hart ve Staveland, 1988: 139-183). Çalışanların belirli bir işi

yaparken deneyimleyeceği ve maruz kalacağı değerler, iş yükü olarak tanımlanmaktadır (Kramer, 1991: 233-243).

İş yükü, iş ve örgütsel stres gibi pek çok faktör arasında en gerekli ve araştırılması gereken araçlardan biri olarak tanımlanır. (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 271-288). Çalışma ortamında iş yükünün varlığı, örgütte çalışanların psikolojik durumunu ve verimliliğini etkilemektedir. İş yükü kavramı bazı araştırmacılar tarafından “iş yükünün bireyin kendisi tarafından üstlenildiğinin ve işin mevcut sınırlarının dışında olduğunun kabulü” olarak tanımlanmaktadır (Çelik ve Çıra, 2013: 11-20).

Genel olarak iş yükü, çalışanların zihinsel iş yükünün belirlenmesi, iletişim, değerlendirme, araştırma gibi dikkat çeken faaliyetler yer alıyor. Literatürde bu faktörlerden kaynaklanan davranışlara iş yükü adı verilmektedir. Bir başka açıdan bakıldığında; zihinsel çabanın, iletişim çabasının, test ve araştırma gibi araştırmaların çalışanlar üzerindeki genel etkisi olarak değerlendirilmektedir (Jung, 2001: 185-195). Çalışma ortamında hareket, ısı, ses gibi belirli kaynakların oluşturabileceği tehditler iş yükü olarak nitelendirilebilir. Örgüt çalışanlarının bu tehditlere ilişkin algıları birçok çalışmanın temel odağı olmuştur. Araştırmacılar, dış faktörleri içeren güçlü ve tekrarlayan süreçlerin çalışan yapısı üzerinde olumsuz etki yaratacağına inanır. Fiziksel fedakarlığa dayalı iş yükü, uygunsuz fiziksel aktiviteler ve elverişsiz pozisyonlardan kaynaklanan iş yüküdür. İş sırasındaki uygunsuz davranışlar çalışanların iş yükünün artmasına neden olmaktadır (Dağdeviren vd., 2005: 517-525).

İş yükü, çalışanların zihinsel iş yükünün belirlenmesi, iletişim, değerlendirme, araştırma gibi algılanabilir faaliyetleri içerir. Literatürde bu faktörlerden kaynaklanan davranışlara iş yükü adı verilmektedir. İş yükünü yönetmek, çalışan verimliliğini artırmak ve stresi azaltmak için çok önemlidir. İyi iş yükü yönetimi, işyerindeki yaşam kalitesini koruyarak çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu artırır.

Sanayi devrimiyle birlikte iş yükü kavramı daha fazla önem kazanmıştır. Bu dönemde yeni buluşların üretimi etkilemesiyle, makineleşme ve toplumsal üretim artmıştır. İlaveten örgütlerin basit emeğe olan ihtiyaçları da artmıştır. Yöneticiler,

daha önce zor koşullarda çalışan işgörenleri üretimde istihdam ederek pazar paylarını artırmaya çalışmışlardır. Oluşan bu yeni durumda işletmeler yönetim tarzlarının yenilenmesi fikrini desteklemişlerdir. Dolayısıyla iş yükü kavramı bu yeni durumdan etkilenmiştir.

İş yüküne ilişkin ilk teorik çalışmaları Taylor gerçekleştirmiştir. Taylor'a göre en temel sorun "karışıklık"tır. Taylor'un çalışmasında örgütteki işlerin tanımlanmasıyla örgütteki çalışanların işler konusundaki tereddütleri ortadan kaldırılmıştır. Taylor'a göre yönetim, bir kuruluştaki çalışanlardan kendilerine verilen işleri yapmalarını istemek ve aynı zamanda uygun maliyetle işin etkin bir şekilde tamamlanmasını denetlemektir (Bolat vd., 2017: 401-430).

Sanayi devrimiyle birlikte zihinsel iş yükü kavramı ortaya atılmıştır (Duru vd., 2005: 3-12). Neoklasik yönetim yaklaşımlarının vurguladığı insan faktörü, örgütlerin tanınabilen yapısal özelliklerinin yanı sıra, kârları etkileyen ve tanımlanamayan ancak etkili olan ilkeler arasında önemli bir faktör sayılmaktadır. Hawthorne, iş yükünün çalışma ortamını ve işteki yaratıcılığı etkilemediğini düşünmektedir. Hawthorne'un yaptığı çalışmalar sonucunda; organizasyonlarda insan faktörünün esas olduğu ortaya çıkmıştır. Çünkü çalışanlar işyerlerinden ziyade kendilerini özellikle değerli hissetmiş ve yaratıcılıklarına daha fazla değer verildiğini düşünmüşlerdir. Ayrıca örgüt çalışanlarının gözlemlediği iş yükünün sadece fiziksel koşullarla ilgili olmadığı da ileri sürülmektedir (Uslu, 2021).

İş yükünü belirlemek için yapılan araştırmalar, iş yükünün göstergeleri olan çeşitli faktörleri içermektedir. Bu faktörler; duygusal yoğunluk, fiziksel yoğunluk, zihinsel yoğunluk, zaman baskısı ve denge ihtiyacı olarak beş faktöre ayrılmıştır. Zihinsel yoğunluk, işin düşünme veya bilişsel taleplerinin karmaşıklığıdır ve işin zihinsel çaba gerektiren kısımlarını içerir. Fiziksel yoğunluk, işin fiziksel güç ve enerji gerektiren yönüdür. Örneğin ağır cisimleri kaldırmak, uzun süre ayakta durmak gibi fiziksel aktiviteler bu faktöre göre değerlendirilebilir. Duygusal yoğunluk, işle ilişkili duygusal stresin veya duygusal taleplerin yoğunluğudur ve işin kişinin duygusal yeteneklerini zorlayan yönlerini içerir. Zaman baskısı, belirli bir süre içinde veya zamanla ilgili baskılar altında işin tamamlanması gerekliliğidir. Bu faktör işin zaman yönetimi açısından zor olabilecek yönlerini içerir. Denge ihtiyacı,

iş ve özel yaşam arasında dengeyi sağlama ihtiyacıdır. İş yükünü insan yaşamının diğer alanlarıyla uyum içinde yönetme ihtiyacını temsil eder (Hicks ve Wierwille, 1979: 129-143).

İş yükü, kuruluşların ve çalışanların verimliliğini ve memnuniyetini doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. İyi iş yükü yönetimi, çalışanların stresini azaltmaya, iş-yaşam dengesini korumaya ve genel performansı artırmaya yardımcı olur. Bu nedenle uygun iş yüklerinin belirlenmesi ve yönetilmesi kuruluşların başarısı açısından kritik öneme sahiptir.

2.1.1. İş yükü kavramının önemi

İş yükü, çalışanların belirli bir zaman diliminde tamamlamaları gereken görevlerin miktarını ve yoğunluğunu ifade eder. İş yükünün yönetimi, hem çalışan sağlığı ve örgütsel bağlılık, hem de işletme verimliliği açısından kritik bir öneme sahiptir.

Çalışan sağlığı ve iş yükü

Yoğun iş yükü, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığını doğrudan etkiler. Aşırı iş yükü, stres, tükenmişlik ve diğer sağlık sorunlarına yol açabilir (Karasek & Theorell, 1990: 285-308). İş yükünün uygun şekilde dağıtılması, çalışanların stres düzeylerini azaltır ve iş tatminini artırır. Bu dağıtım, çalışanların genel yaşam kalitesine olumlu katkılar sağlar.

İşletme verimliliği ve iş yükü

İş yükünün etkin yönetimi, işletmelerin verimliliğini artırır. Dengeli bir iş yükü, çalışanların görevlerini daha verimli ve kaliteli bir şekilde yerine getirmelerini sağlar (Parker & Ohly, 2008: 835-852). İş yükünün adil dağıtılması, iş süreçlerinin optimize edilmesine ve işletme maliyetlerinin düşürülmesine yardımcı olabilir. Ayrıca, uygun iş yükü dağılımı, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırarak iş gücü devrini azaltır (Bakker & Demerouti, 2007: 309-328).

Örgütsel bağlılık ve iş yükü

İş yükü, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini de etkiler. Adil ve dengeli bir iş yükü, çalışanların işletmeye olan bağlılığını güçlendirir. Bu durum, işletme

kültürünü olumlu yönde etkiler ve uzun vadeli başarı için kritik bir faktördür (Meyer & Allen, 1991: 61-89).

Sonuç olarak, iş yükünün yönetimi, hem çalışan sağlığı hem de işletme performansı açısından stratejik bir öneme sahiptir. İş yükünün adil ve dengeli bir şekilde belirlenmesi, sürdürülebilir iş başarısı için temel bir gerekliliktir.

2.1.2. İş yükü teorileri

İş yükünün teorik temelleri; iş psikolojisi, organizasyonel davranış ve ilgili disiplinlerde çeşitli teorik yaklaşımlarla açıklanır. Bu yaklaşımlar, iş yükünün nasıl algılandığını, nasıl yönetildiğini ve çalışanlar üzerindeki etkilerini anlamamıza yardımcı olur.

- *İş psikolojisi yaklaşımı:* Bu yaklaşım, iş yükünün çalışanların zihinsel ve duygusal sağlığı üzerindeki etkilerini inceler. İş yükünün artması, stres ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir. İş psikolojisi, çalışanların iş yükünü nasıl algıladığını ve bu algıların performanslarını nasıl etkilediğini anlamaya çalışır.

- *Organizasyonel davranış yaklaşımı:* Bu yaklaşım, iş yükünün çalışanların davranışları, motivasyonları ve performansları üzerindeki etkilerini araştırır. İş yükü, örgüt içindeki rol belirsizliği ve çatışma gibi faktörlerle ilişkilendirilebilir. Organizasyonel davranış teorileri, iş yükünün yönetimi ve çalışan memnuniyetinin artırılması için stratejiler geliştirir.

- *Sistem teorisi:* Bu teori, iş yükünün bir örgütün tüm bileşenleri üzerinde nasıl bir etki yarattığını inceler. İş yükü, bir organizasyonun verimliliği ve etkinliği üzerinde önemli bir rol oynar. Sistem teorisi, iş yükünün örgüt içindeki süreçler ve yapılar üzerindeki etkilerini analiz eder.

- *Yönetim ve liderlik teorileri:* Bu teoriler, iş yükünün yönetim ve liderlik yaklaşımlarıyla nasıl ele alınabileceğini inceler. Etkili liderlik, iş yükünü dengeli bir şekilde dağıtarak çalışanların performansını artırabilir. Yönetim teorileri, iş yükünün planlanması ve kontrol edilmesi için yöntemler sunar.

- *Motivasyon teorileri:* İş yükü, çalışanların motivasyon seviyelerini etkileyebilir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi veya Herzberg'in İki Faktör Teorisi

gibi motivasyon teorileri, iş yükünün çalışanların tatmini ve performansı üzerindeki etkilerini açıklar. Yüksek iş yükü, motivasyonu düşürebilir ve iş tatminsizliğine yol açabilir.

Bu teorik yaklaşımlar, iş yükünün farklı boyutlarını anlamaya ve yönetmeye yardımcı olur. İş yükü, çalışanların verimliliği ve örgütlerin başarısı üzerinde doğrudan etkisi olan bir faktördür ve bu nedenle iş yükünün doğru bir şekilde yönetilmesi büyük önem taşır. Temel teori ve yaklaşımların yanı sıra diğer önemli teoriler ise;

Yerkes-Dodson teorisi

Stres ve performans arasında bulunan ilişkiyi açıklayan psikolojik bir teoridir. Bu teori 1908'de R. Yerkes ve J.D. Dodson tarafından önerilmiştir. Temelde performansın optimal olduğu yani bir orta noktasının olduğu kabul edilir. Bu noktanın altında veya üstündeki stres düzeylerinin performans üzerinde olumsuz etkisinin olduğu düşünülmektedir. Bu teori, stres ve performansın ilişkili olduğunu ancak var olan ilişkinin doğrusal olmadığını belirtmektedir. Teori iki boyutlu bir şemada temsil edilebilir. Düşük ve yüksek düzeydeki stresin performansı azalttığını, orta düzeydeki stresin ise performansı artırdığını öne sürer. Bu teori genellikle performans optimize etmek ve stresi yönetmek için kullanılır. Ancak çalışanların stresle baş etme yeteneği farklı olduğundan, bu teori herkes için geçerli değildir. Optimum performans düzeyi, bireysel özelliklere, deneyimlere ve koşullara bağlı olarak değişebilir (Yerkes ve Dodson, 1908: 459-482).

Hockey 1997'de, Yerkes-Dodson teorisinin daha geniş bir yelpazedeki durumlarda, özellikle de yüksek iş yükü ve stres durumlarında nasıl uygulandığını araştırmıştır. İş yükü ile performans arasındaki ilişkiyi açıklayan Yerkes-Dodson teorisini takip ederek, düşük ve yüksek iş yüklerinin kötü performansa yol açabileceği, orta düzeyde iş yüklerinin ise optimal performansa yol açabileceği sonucuna varmıştır (Hockey, 1997)

Hick-Hyman teorisi

Bilişsel psikoloji ve bilgi işleme teorilerinde önemli bir yer alır. Bu teoriler, bir kişinin bir dizi alternatif arasından doğru çözümü bulması için gereken sürenin alternatif sayısı ile birlikte artma eğiliminde olduğunu öne sürmektedir. Psikolog

William Edmund Hick ve Ray Hyman tarafından 1952'de öne sürülen Hick-Hyman teorisi, seçenek sayısı arttıkça bir görevi tamamlamak için gereken sürenin de arttığını belirtir. Bu bağlamda Hick-Hyman teorisine sıklıkla “belirleyici an” adı verilir. Bu teori, bir kişinin bir dizi seçenek arasından seçim yapması için gereken sürenin, seçenek sayısı ile orantılı olarak arttığını savunur. Teori, iş yükünün bilişsel süreçleri nasıl etkileyebileceğinin anlaşılmasına yardımcı olur (Seow, 2005: 315-352).

Parasuraman ve Davies, 1984 yılında yaptıkları bir çalışmada iş yükü ve Hick-Hyman teorisini birleştirerek dikkat süreçleriyle iş yükünü açıklamaya çalışmışlardır. Ayrıca iş yükünün konsantrasyon ve çoklu görev üzerindeki etkisini de tartışmışlardır (Parasuraman ve Davies, 1984). 2002 yılında Wickens, Hick-Hyman teorisini çoklu kaynak modeliyle birleştiren araştırmasında, bir işteki seçenek sayısının artmasının iş yükünü nasıl etkilediğini araştırmıştır. Çeşitli kaynakların kullanımına ilişkin iş yüklerini tahmin eden modeller geliştirmiştir (Wickens, 2002: 159-177).

Bilişsel kaynak teorisi

Bilişsel süreçleri ve çalışan performansını anlamak için kullanılan bir çerçevedir. Bu teori, çalışanların bilişsel kaynakları kullanarak görevleri nasıl yerine getirdiğini açıklamaya çalışır. Bilişsel kaynaklar dikkati, çalışma belleğini, bilişsel yetenekleri ve diğer bilişsel süreçleri içerir. Bilişsel Kaynak Teorisi’nin temel önermeleri şunlardır:

- *Sınırlı bilişsel kaynaklar:* Çalışanların bilişsel kaynakları sınırlıdır. Etkili bir şekilde birden fazla görevi yerine getiremezler. İş yükü arttıkça çalışanların bilişsel kaynakları giderek azalmakta ve her bir görevi tamamlamakta zorlanırlar.

- *İşleme kapasitesi:* Çalışanların işleme kapasitesi sınırlıdır. İş yaparken kullanılan bilişsel kaynaklar, çalışanın işleme yeteneğini belirleyecektir. İşin karmaşıklığı arttıkça çalışanın işlem kapasitesi daha fazla kullanılacaktır.

- *İkili iş performansı:* Bilişsel kaynaklar teorisi genellikle ikili iş performansını açıklamak için kullanılır. Bir çalışan aynı anda iki görevi yerine getirdiğinde bilişsel kaynaklar iki görev arasında paylaştırılacak ve her iki görevde de performans düşebilecektir.

- *Çevresel faktörlerin etkisi:* Bilişsel kaynaklar teorisi, çevresel faktörlerin çalışanların bilişsel kaynaklarını da etkileyebileceğini öne sürmektedir. Örneğin iş yerindeki dikkat dağıtıcı unsurlar veya stres, çalışanların bilişsel kaynaklarını etkileyebilir ve performanslarına zarar verebilir.

- *Optimum performans ve yetersiz bilişsel kaynaklar:* Bilişsel kaynaklar teorisi, görevin karmaşıklığına göre en uygun performans noktasının belirlenebileceğini ve bu noktadan sonra performansın düşmeye başlayabileceğini öne sürmektedir. Bu teori, kullanıcı deneyimi ve tasarımı, hava trafik kontrolü, sürücü davranışı ve ikili görev performansı gibi uygulamalar dahil olmak üzere birçok alanda kullanılmaktadır. Bilişsel kaynaklar teorisi, çalışanların bilişsel kaynaklarını anlayıp işi optimize etmek için uygun stratejiler geliştirirken, kaynakların sınırlı olduğunu ve kaynakların bir göreve yoğunlaştığını öne sürmektedir. İş yükü, performansı ve zihinsel sağlığı etkileyebilecek bilişsel kaynakları eş zamanlı olarak kullanabilir (Kirschner, 2002: 1-10).

Bilişsel kaynaklar teorisi iş yükü için önemli bir çerçeve sağlar. Bu teori, çalışanların bilişsel süreçlerini ve işlem yeteneklerini anlamak için kullanılır ve iş yükünün onların bilişsel kaynakları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışır. Bilişsel kaynak teorisi ile iş yükü arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar şunları içerir:

- *Kahneman, 1973:* Kahneman araştırmasında bilişsel kaynakların sınırlılıklarına vurgu yapmış. Bu çalışmada dikkat ve çaba arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmıştır. İş yükü kavramını çalışanların işi tamamlamak için harcadıkları çaba olarak değerlendirmiştir (Kahneman, 1973).

- *Navon ve Gopher 1979:* Navon ve Gopher, çalışanların bir görevi yerine getirirken bilişsel kaynaklarını nasıl kullanabilecekleri sorusunu ele almış ve iş yükü ile performans arasındaki ilişkiyi açıklamıştır. Onlara göre iş yükünün artması çalışanların bilişsel kaynaklarını daha fazla kullanmalarına neden olmakta ve bu durumda performansın etkilendiği görülmektedir (Navon ve Gopher, 1979: 214-255).

- *Wickens 1984:* Wickens, dikkat ve sınırlı bilişsel kaynaklar arasındaki ilişkiyi açıklamıştır. Çalışmasında, iş yükünün dikkat süreçleri üzerindeki etkisini incelemekte ve dikkat kaynaklarının nasıl bölündüğünü açıklamaktadır (Wickens, 2020: 3-34).

• *Endsley, 1995*: Endsley, araştırmasında bilişsel kaynaklara ve iş y¼k¼ne odaklanarak “durumsal farkındalık” kavramını tanımlamış ve durumsal farkındalığı ve çalışanların iş veya çevrede algıladıkları bilgi miktarını ifade etmektedir (Endsley, 1995: 32-64).

Yukarıda sıralanan çalışmalar bilişsel kaynak teorisinin ve iş y¼k¼ kavramının nasıl tanımlandığına, ¼l¼ld¼ę¼ne ve iş performansını nasıl etkilediğinin anlaşılmasına ¼nemli katkılar sağlamıştır. Bu teoriler ve s¼z konusu kavramlar, tasarım, eğitim ve end¼stri gibi alanlar dahil olmak ¼zere birçok uygulama alanında performansı optimize etmek ve makine-insan etkileşimini geliştirmek için kullanılır.

Herzberg’in motivasyon-hijyen teorisi (İki fakt¼rl¼ kuram)

Frederick Herzberg’in 1959 yılında geliştirdiği motivasyon teorisidir. Bu teori, çalışanların işini sevmesi ve işinden memnun olması için gerekli olan fakt¼rlerin, işyerinde kendini rahatsız hissetmemesi veya tatminsiz hissetmemesi için gerekli olan fakt¼rlerden farklı olduğunu g¼stermektedir. Bu nedenle Herzberg, organizasyonlarda iki grup fakt¼r¼n olduğuna inanmaktadır. Bunlar motivasyon ve hijyen fakt¼rleridir:

• *Motivasyon fakt¼rleri*: Bu fakt¼rler işin içsel ¼zellikleriyle ilgilidir ve çalışanların işlerini yapma biçimlerinin yanı sıra işle olan ilişkileriyle de ilgilidir. Motivasyon fakt¼rleri arasında başarı, tanınma, sorumluluk, b¼y¼me ve ilerleme yer alır. Bu fakt¼rler işyerinde yapılan işin içsel ¼d¼llerini temsil eden motivasyonu ve iş tatminini artıran fakt¼rlerdir.

• *Hijyen fakt¼rleri*: Bu fakt¼rler işin dış ¼zellikleriyle ilgilidir ve çalışma koşulları, ¼cretler, iş g¼venlięi ve organizasyon politikaları gibi fakt¼rleri içerir. Hijyen fakt¼rleri ¼rg¼t¼n temel ihtiyaçlarını karşılar ve işin temel ¼zelliklerini oluşturur. Ancak alışanların işinden keyif alması ve motive olması için yeterli değildir. Bunlar iş yerinde rahatsızlık ve tatminsizliğe neden olan fakt¼rlerdir ve işin olumsuz y¼nlerini ortadan kaldırmaya y¼neliktir. Ancak olumlu motivasyon kaynağı olarak etkili değildir.

Herzberg, iki fakt¼r grubunu aynı eksen değil, iki ayrı eksen de ele almıştır. Başka bir ifadeyle, iş motivasyonunu artıran unsurların varlığı iş tatminini sağlarken, işten duyulan memnuniyetsizlik yaratan unsurların yokluğu iş tatminini sağlamaz

(Herzberg, 1959). İş yükü ve iş yüküne bağlı stres, hijyen faktörleri olarak değerlendirilebilirken, duygusal emek ve işteki duygusal deneyim, motivasyon faktörlerine katkıda bulunabilir (Gider vd., 2009: 25-44).

Frederick Herzberg'ün Motivasyon-Hijyen Teorisi ile iş yükü arasındaki bağlantıya dair spesifik çalışmalar sınırlıdır; ancak bu konular, iş psikolojisi ve örgütsel davranış gibi alanlarda geniş bir literatürde ele alınmıştır. 1987 yılında Fried ve Ferris tarafından yapılan bir çalışma, bu ilişkiyi inceleyen örneklerden biridir. Bu çalışma, iş yükü ve iş motivasyonunu değerlendiren İş Özellikleri Modeli (Job Characteristics Model) üzerine bir meta-analiz yapmaktadır. Bu model, iş yükü, sorumluluk ve geri bildirim gibi faktörleri içerir ve Herzberg'ün teorisiyle paralel unsurlar taşır (Fried & Ferris, 1987. 287-322).

2005 yılında Beehr ve Glazer tarafından yürütülen bir araştırma, iş yükü ve iş stresiyle ilgili olarak iş tatmini ve motivasyon faktörlerini içeren bir model geliştirmiştir. Bu modelde, Herzberg'ün teorik çerçevesi de dikkate alınmıştır (Beehr & Glazer, 2005: 7-33). Ayrıca, 2007 yılında Humphrey vd., iş tasarımı ile motivasyon arasındaki ilişkiyi incelemiş ve Herzberg'ün teorisine benzer temel prensipleri değerlendirmiştir. Bu çalışmada, motivasyon ve iş yükü faktörlerini birleştirerek iş tasarımının etkilerini analiz etmiştir (Humphrey et al., 2007: 1332-1356).

İş yüküyle ilgili birçok çalışma olmasına rağmen, Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Teorisi, iş motivasyonu, iş tatmini ve iş tasarımı gibi konularda etkileşim faktörlerini değerlendirmesi açısından literatürde önemli bir yeri vardır. Yapılan araştırmalar, çalışanların işlerini nasıl algıladıkları, iş yükleri ve motivasyonları arasındaki etkileşimleri daha iyi anlamak için önemli bir bakış açısı sağlar.

Stres yönetimi teorileri

Çalışanların stresle başa çıkma süreçlerini anlamak ve etkili stratejiler geliştirmek önemlidir. İş yükü, çalışanlar üzerinde stres yaratabilir. Stresle başa çıkma teorileri, iş yükünü ve duygusal emeği azaltma veya etkin bir şekilde yönetme stratejileri sunarak bu iki faktör arasındaki ilişkiyi etkileyebilir (Ramesar vd., 2009: 39-48). Stres yönetimiyle ilgili bazı önemli teoriler şunlardır:

• *Lazarus ve Folkman'ın stresle başa çıkma modeli:* Çalışanların stresi nasıl değerlendirdiklerini ve stresle başa çıkma stratejilerini nasıl etkilediğini inceler. Model, problem odaklı başa çıkma ve duygusal odaklı başa çıkma olmak üzere iki temel başa çıkma stratejisini vurgular (Lazarus & Folkman, 1984).

• *Cannon-Bard teorisi:* Stresin bedensel tepkilerin ve duygusal deneyimlerin birbirinden bağımsız olarak meydana geldiğini savunur. Teoriye göre, stresle başa çıkma, bedensel tepkileri düzenleyerek duygusal deneyimleri yönetmeyi içerir (Cannon, 1927: 106-124).

• *Stres ve başa çıkma işlem modeli:* Richard Lazarus ve Susan Folkman tarafından geliştirilen bu model, çalışanların stresle başa çıkma stratejilerini belirlerken, yaptıkları değerlendirmelerin ve algıların önemini vurgular. Başa çıkma stratejileri, problem odaklı ve duygusal odaklı olmak üzere iki ana kategoriye ayrılır (Lazarus & Folkman, 1984).

• *Hobfoll'un kaynak koruma teorisi:* Çalışanların sahip oldukları kaynakları koruma çabası içinde olduklarını ileri süren bir teoridir. Stres durumlarında, çalışanlar bu kaynakları korumaya yönelik çeşitli stratejiler geliştirirler (Hobfoll, 1989: 513-524).

• *Karasek'in iş-karşıtı modeli:* Örgütlerde stresi, iş talepleri ve iş kontrolü boyutları üzerinden değerlendirir. İş talepleri arttıkça ve iş kontrolü azaldıkça stres düzeyi artar. Başa çıkma stratejileri, iş kontrolüne dayanır (Karasek, 1979: 285-308).

Stres yönetimi teorileri ve iş yükü üzerine yapılan araştırmalar, çalışanların stresle nasıl başa çıktıklarını anlamak ve iş yükünün stres üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla yapılmıştır. Bu alandaki bazı önemli çalışmalar da şunlardır:

• *Karasek'in iş yükü-karar yetkisi modeli:* 1979 yılında Karasek tarafından geliştirilen bu model, iş yükü, karar yetkisi ve zihinsel gerginlik arasındaki ilişkileri inceler. Çalışanların iş yüküne nasıl tepki verdiklerine ve karar alma yetkisinin stres üzerindeki etkilerine odaklanır (Karasek, 1979: 285-308).

• *Demerouti vd.'nin çalışması:* 2001 yılında yayımlanan bu çalışma, İş Talepleri-Kaynaklar Modeli'ni tanıtır. İş yükü, iş kaynakları ve kişisel kaynaklar

arasındaki ilişkileri açıklar ve bu faktörlerin çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkilerini araştırır (Demerouti vd., 2001: 499-512).

• *Bakker vd.'nin çalışması:* 2004 yılında yapılan bu araştırma, İş Talepleri-Kaynaklar Modeli'ni kullanarak iş yükü, kaynaklar, tükenmişlik ve performans arasındaki ilişkileri ele alır. İş yükünün çalışanların performansı ve tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkilerini inceler (Bakker vd., 2004: 83-104).

Bu çalışmalar, stres yönetimi teorileri ve iş yükü arasındaki kompleks ilişkileri anlamak için farklı yaklaşımlar sunar. İş yükünün ve stres yönetiminin çalışma koşulları ve çalışanların stresle başa çıkma becerileri üzerindeki önemli etkilerini anlamak açısından bu araştırmaların sonuçları önemlidir.

2.1.3. İş yükü türleri

Çalışma ortamındaki iş yükü çalışanların psikolojik durumunu ve verimliliğini etkilemektedir. İş yükünün ölçülmesine yönelik yapılan çalışmalarda, çeşitli alanlardaki çalışanların fiziksel iş yüküne katlanmanın yanı sıra psikolojik stres de yaşadıkları gözlemlenmiştir (Dağdeviren vd., 2005: 517-525). İş yükü türleri şunlardır:

Niteliksel iş yükü

Niteliksel iş yükü, bir örgütte çalışanların işleri için gerekli becerilere sahip olmadıklarını hissetmeleri veya yapılacak işin daha kaliteli olması durumunda ortaya çıkar (Solmuş, 2005: 61-77). Genel olarak niteliksel iş yükü, çalışan ile işi yapan kişinin mesleki nitelikleri arasında örgüt çalışanlarının lehine olmayan bir şekilde ortaya çıkan uyumsuzluktur (Cam, 2011: 2-10). Bir örgüt çalışanları için, yaptıkları işteki önemli bilgi, beceri ve hatta kişisel avantajların tam olarak mevcut olmadığı durumlarda, bazı sorunların ortaya çıktığı gözlemlenmiştir (Eroğlu, 2020: 213-227).

Nitelikli iş yükü, bir kuruluşun çalışanlarının gerektirdiği beceriler ile işin gereksinimleri arasında bir uyumsuzluk olduğunda ortaya çıkar. Bu durum “çok fazla çalışma veya çok az çalışma” olarak tanımlanabilir ve çalışanların tükenmişliğine yol açabilir. Olumsuz koşulları değiştirmek veya iyileştirmek, çalışanların tükenmişlik riskini azaltabilir (Özkalp ve Kirel, 2011:76).

Niteliksiz iş yükü, örgüt çalışanlarını olumsuz etkilemekte ve çalışanların çeşitli görevlerdeki verimliliğini azaltmaktadır. Yukarıdaki faktörlere ek olarak belirsiz görevler, bilgi zenginliği, düşük sosyal destek, uyumsuzluk, yapılandırılmamış öğrenme, hafta sonu ve gece çalışmalarının önemli olduğu işler, aynı anda iletişime geçilen çalışan sayısı gibi faktörleri de içermektedir (Turgut, 2011: 155-179). Sonuç olarak, çalışanların gerekli becerilere sahip olmadığı veya gerekli kaynakların yetersiz olduğu durumlarda iş yükünün niteliksel yönleri ortaya çıkmaktadır. Bu durum çalışanların verimliliğini azaltıp tükenmişliğe yol açabilmektedir. Bahsedilen sorunların çözülmesi veya sorunlardan kaçınılması çalışanların tükenmişlik riskini azaltacak ve dolayısıyla iş performansını artıracaktır (Leiter ve Maslach, 2005).

Niceliksel iş yükü

Çalışanların işlerini yapmaları için gerekli süredeki değişimler, niceliksel iş yükü olarak değerlendirilebilir. Bir örgütte çalışanlara görevlerini yerine getirmeleri için gerekli süre verilmediği takdirde, kendilerine verilen görevleri öngörülen sürede tamamlayamayacaklardır ve bu durum niceliksel iş yükünün artmasına neden olacaktır. Gözlem sonucunda kendisine verilen işin öngörülen sürede yerine getirilmesi mümkün değilse, örgüt çalışanlarının aile ve özel yaşam için gerekli olan saatler içerisinde çalışması gerekir. Bu durum onlar için hem fiziksel hem de ruhsal olumsuzluklar yaratmaktadır (Bingöl, 2010). Nicel iş yükü araştırmaları, yapılması gereken işin tamamlanmama ihtimalinin yüksek olduğunu vurgulamaktadır (Altaf ve Awan, 2011: 93-99). Niceliksel iş yükünü artıran faktörler arasında sürekli dikkat ve yüksek derecede veri gerektiren görevler yer alır. İşin gerçekleştirilmesi için sınırlı çalışma yöntemlerine ihtiyaç duyulması ve yüksek sonuçlara ulaşma ihtiyacının yanı sıra çok fazla teorik veriye ihtiyaç duyulması niceliksel iş yükünü artırabilmektedir (Atik ve Kozak, 2016: 341-366). Niceliksel iş yüklerinden kaynaklanan sorunlardan biri de, verilen işin tamamlanması için gereken sürenin, ayrılan zaman diliminden daha uzun olmasıdır. Bu durumda iş yükü yüksek veya düşük olabilir ve örgüt çalışanları arasında gerginlik, tükenmişlik, iş doyumunun azalması gibi sorunlara neden olabilmektedir (Samancı ve Basım, 2018: 169-184).

Niceliksel iş yükü genellikle tamamlanması gereken çok sayıda görev olduğunda ortaya çıkar. Bu işler örgüt çalışanlarının becerilerine ve çalışma

saatlerine uygun olmalıdır. Ancak talebin fazla olması durumunda çalışanların normal çalışma saatleri içinde yapabileceklerinden daha fazla iş yapması gerekmektedir (Bowling ve Kirkendall, 2012: 221-238).

Larson tarafından 2004 yılında yapılan iş yükü araştırmasında, bir organizasyonda çalışanların çok fazla çaba harcadıkları ve kendilerine verilen görevleri ayrılan sürede tamamlayamadıkları zaman ortaya çıkan niceliksel iş yükü durumlarının gözlemlendiği belirtilmektedir (Larson, 2004: 1119-1130). Niceliksel anlamda iş yükü, yapılması gereken işin çok olduğu, ancak bunu yapmak için yeterli zamanın olmadığı durumlarda ortaya çıkan bir durumdur. Dolayısıyla zaman baskısı çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratmakta ve işi yapabilecek yetenek ve becerilere sahip olsalar bile, işin nasıl tamamlanacağına olumsuz etki yapmaktadır. Niceliksel olarak düşünüldüğünde; düşük iş yükü, bir görevin tamamlanmasının gerekenden daha fazla zaman alması veya belirli bir süre içinde tamamlanması gereken bir görevin çok kısa bir sürede tamamlanması anlamına gelir. Bu durumda çalışanlar zamanlarının çoğunu atıl geçirir. Sıkılma ve becerilerini kullanamama nedeniyle iş tatminsizliği yaşayacaklardır (Karacaoğlu ve Çetin, 2015: 46-69). Yüksek düzeyde karar almayı, oldukça ileri düzeyde teorik bilgi gerektiren durumlarda, iş sürekli dikkat gerektirir. Bu durumlar, iş miktarını artıran faktörler arasındadır. Organizasyonlarda çalışanlara verilen işin belirlenen süre içerisinde tamamlanması gerekmektedir. Ancak iş için gerekli iş emirlerinin sağlanmaması, organizasyon çalışanları üzerinde niceliksel olarak aşırı bir iş yükü oluşmasına neden olacaktır (Cam, 2011: 2-10)

Fiziksel iş yükü

Fiziksel iş yükü, bir görevin veya işin fiziksel olarak ne kadar zor olduğunu ifade eder. Fiziksel iş yükü, çalışanın vücut sistemlerinin işleyişini ifade eden ve çalışanın kalp atış hızı, nefes alma hızı, kas yorgunluğu, enerji harcaması ve diğer fiziksel faktörleri içeren bir kavramdır. Fiziksel stres, çalışanların isteyken yaptıkları fiziksel aktivitenin yoğunluğuna, süresine ve sıklığına bağlıdır. Örneğin; ağır nesneleri kaldırmak, uzun süre ayakta durmak, yavaş çalışma hızı ve tekrarlayan hareketler, yüksek fiziksel efor gerektiren faaliyetlerdir. Ayrıca sıcaklık, nem, gürültü ve titreşim gibi çevresel faktörler de fiziksel iş yükünü etkileyebilir. Yüksek fiziksel iş yükü işle ilgili kaza, yaralanma ve meslek hastalığı riskini

artırabileceğinden dolayı fiziksel iş yükü işyeri güvenliği ve sağlığı açısından önemlidir. Bu nedenle işverenlerin, çalışanlarının fiziksel iş yükünü azaltmak için uygun önlemleri almaları ve çalışanlarının fiziksel iş yükünü yönetebilmeleri için onlara gerekli eğitimi sunmaları gerekmektedir (www.tyosuojelu.fi, 2024).

Zihinsel iş yükü

Zihinsel iş yükü, bir çalışanın bir işi gerçekleştirmek için ne kadar zihinsel çaba harcaması gerektiğini ifade eder. Zihinsel iş yükü genellikle karmaşık düşünme, problem çözme, karar verme, dikkat ve hafıza gibi zihinsel süreçlerle ilişkilidir. Yüksek zihinsel iş yükü, çalışanların bilişsel kaynaklarını zayıflatır, dikkat ve konsantrasyonlarını azaltabilir ve zihinsel yorgunluğa yol açabilir. Zihinsel iş yükü işin türüne, karmaşıklığına, belirsizliğine ve işin gerektirdiği bilgi işleme düzeyine bağlı olarak değişmektedir. Örneğin; karmaşık hesaplamalar yapmak, projeleri yönetmek, hızlı karar vermek ya da büyük miktarda bilgiyi işlemek yüksek zihinsel yük gerektiren görevlerdir. Zihinsel iş yükü çalışanların performansını etkiler ve hata yapma olasılığını artırır. Yüksek düzeydeki zihinsel stres, aynı zamanda stres, kaygı ve tükenmişlik gibi psikolojik sorunlara da yol açabilir. İş yerinde psikolojik stresin azaltılması, iş tasarımında, iş organizasyonunda ve çalışanların ruh sağlığının desteklenmesinde uygun stratejilerin uygulanmasını gerektirir (Erdem, 2009).

Duygusal iş yükü

Duygusal iş yükleri, geçici performans düşüşlerinin ve uzun vadeli iyileştirmelerin izlenmesini gerektirir. Peki sonuçta işi geliştirmek için bu durumlar nasıl öngörüp yönetilecek? Bunların resmileştirilmesi gerekir mi?. Duygusal iş yükü, “duygusal iletişim deneyimi ve insan davranışının ifadesi” anlamına gelir. İnsanların duygusal davranışsal deneyimlerine "duygular" denir. "Duygu" terimi duygusal davranışı tanımlamak için kullanılır. Duygusal iş yükünü etkileyen faktörler, duygusal iletişim arayüzleri olarak hem duyguları hem de ilişkileri içerir. İlişkiler duyguları tetiklediğinde, duygu yönetiminin neredeyse tüm iş türlerinde önemli olduğu görülmektedir. Ancak bazı endüstriler ve meslekler, duyguları ürün olarak metalaştırarak, duyguları ve duygusal iş yükünü yönetme beklentilerinin ötesine geçmektedir (Marin, 1995: 871-875).

Hochschild (1983), duygusal emek yükünün önemli bir bileşeni olarak duygusal emeği pazarlayan mesleklerden biri olan havaalanı çalışanlarını incelemiştir. Araştırmasında duygusal iş yükünün üç ön koşulunu belirlemiştir. Hochschild'e göre bir çalışanın görevi, müşterilerle doğrudan teması içermelidir (Bolton ve Boyd, 2003: 289-308) ve müşterinin duygusal durumunu değiştirmek (veya sürdürmek) olmalıdır. İşverenlerin görevi ise çalışanlarının duygusal durumlarını doğrudan veya dolaylı olarak yönetmeleri olmalıdır.

İş yükleri ve çalışma koşulları meslekler arasında büyük farklılıklar gösterebilir ve bazı durumlarda psikolojik stresin etkilerinin ayrı ayrı değerlendirilmesi gerekebilir. Örneğin, "turizm ve konaklama" gibi bir istihdam sınıflandırması, çok çeşitli yaşam deneyimlerini kapsayabilir ve duygusal iş yükü gerekliliklerini içerebilir ya da içermeyebilir. Hochschild (1983) duygusal iş yükünün çalışanlar için zararlı olduğunu savunurken, bazı kuramcılar duygusal iş yükünün ve emek yoğun durumların aslında olumlu etkileri olabileceğini savunmaktadır (Bolton ve Boyd, 2003: 289-308). Duygusal emek, özellikle otel çalışanlarının müşteri memnuniyetini sağlamak için duygularını yönetmelerini gerektiren bir kavramdır. Bu durum çalışanların gerçekte hissetmedikleri duyguları yansıtmasında ya da gerçek duygularını yansıtmaya çalışmalarında kendini göstermektedir. Başka bir ifadeyle duygusal emek, çalışanların duygusal çabalarının dışarıya yansımaları ifade etmektedir. Araştırmalar çalışanların yüzeysel davranışları (yani duyguların dışı yansımaları) derin davranışlara (gerçek duyguların yansımaları) tercih ettiklerini göstermiştir (Özdemir ve Akpınar, 2002: 85-105). Ancak yüzeysel aktif davranışın olumsuz etkileri olabileceği ve iş yükünü artırdığı gözlemlenmiştir. Duygusal emek üzerine yapılan araştırmalar genel olarak tükenmişlik, iş tatmini, iş tatmini ve stres gibi konulara odaklanmaktadır. Duygusal emek, çalışanların iş tatminsizliğine neden olabilir ve iş tatminini azaltabilir (Kozak ve Güçlü, 2008).

Duygusal çabanın unsurları becerileri, başarılı müşteri iletişimini, empati ve stres yönetimini içerir. İşe alım sürecinde bu faktörlerin değerlendirilmesi, çalışanların uyumunu ve başarısını artırabilir. Ayrıca duygusal emekle nasıl başa çıkılacağına ilişkin eğitimlerin düzenlenmesi, çalışanların iş yükünün azaltılması,

destekleyici liderlik yaklaşımının benimsenmesi gibi uygulamalar çalışanların duygusal emekle baş etmelerine yardımcı olabilir (Atik ve Kozak, 2016: 341-366).

Sonuç olarak, hizmet sektöründe çalışanların duygusal emeği ve duygusal stresi, örgütsel başarı için önemli faktörlerdir. Müşterilerle iyi ilişkiler kurmak ve memnuniyetlerini sağlamak için çalışanların zihinsel olarak çok çalışmaları gerekmektedir. Ancak duygusal emek ya da yüksek duygusal iş yüküne çalışanın tükenmişliği, iş tatminsizliği ve stres gibi olumsuz etkileri olabilir. Bu nedenle çalışanların duygusal emeğini ve duygusal iş yükünü yönetmeye yönelik bazı uygulama ve eğitimlerin düzenlenmesi gerekmektedir.

2.1.4. İş yüküne etki eden faktörler

İş yükü, bir çalışanın belirli bir süre içinde tamamlaması gereken iş miktarını ifade eden bir kavram olduğu ifade edilmişti. İş yükü etkili bir şekilde yönetilmezse çalışanlar kendilerini stresli ve baskı altında hissedebilir ve örgütsel performansları olumsuz yönde etkilenebilir (Jacobs vd., 2014: 1-14). İş yüklerini etkileyen faktörler çok çeşitlidir ve işletmelerin iş yüklerini bu faktörleri dikkate alarak yönetmeleri oldukça önemlidir (Almalki vd., 2012: 1-11). İş yükünü etkileyen faktörler şu şekilde sıralanabilir (Almalki vd., 2012: 1-11; Theorell vd., 1990: 31-36):

- *Çalışan Yetkinliği:* Çalışanların işi gerçekleştirmek için gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahip olup olmadığıdır. İşini daha iyi yapmak için yeterli bilgi ve beceriye sahip olmayan çalışanların iş yükleri artabilir ve performansları düşebilir. Bu nedenle çalışanların yeteneği iş yükünün belirlenmesinde en önemli faktörlerden biridir.

- *Örgütün organizasyon yapısı:* Bir kuruluşun organizasyon yapısı karmaşık ve belirsiz olduğunda iş yükleri artabilir ve performans düşebilir. Bir organizasyonun organizasyon yapısını iyileştirme çabaları iş yükünü azaltabilir ve çalışanların motivasyonunu artırabilir.

- *İş yükü dağılımı:* İş yükü eşit olarak dağıtılmazsa, çalışanların bir kısmı çok fazla işin altında ezildiğini hissedebilir ya da fazla iş yapamayabilir. Bu durum motivasyonun ve üretkenliğin azalmasına yol açabilir. İş yükünün doğru şekilde dağıtılması örgütsel performansı artırır ve çalışanların üretkenliğini artırır.

• *Organizasyon politikaları:* Genel olarak organizasyonun politikaları iş yükünü azaltabilir veya artırabilir. Esnek çalışma saatleri ve evden çalışma gibi uygulamalar motivasyonu ve performansı artırabilirken, fazla çalışma gibi uygulamalar ise iş yükünü artırarak çalışan motivasyonunu azaltabilir.

• *Çalışma ortamı:* Rahat ve uygun bir çalışma ortamı çalışanların motivasyonunu ve performansını artırırken, kötü çalışma koşulları ise artan iş yükü nedeniyle performansı düşürebilir.

• *Çalışma saatleri ve zaman yönetimi:* Uzun çalışma saatleri çalışanın iş yükünü artırabilirken, esnek çalışma saatleri ise iş yükünü azaltabilir. Aynı zamanda doğru zaman yönetimi, çalışanların iş yükünü etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olur.

• *Organizasyon büyüklüğü:* Küçük organizasyonlarda çalışanlar genellikle daha fazla iş yüküyle karşı karşıya kalırken, büyük organizasyonlarda ise iş yükü birden fazla çalışan arasında paylaştırılabilir.

Yukarıda açıklanan faktörler dışında, şirket kültürü, teknoloji altyapısı, çalışanların rolleri, liderlik tarzı ve çalışanların şirket politikalarına ilişkin algıları gibi faktörler de iş yükünü etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Spector, 2008: 198).

İş yükü bir örgütün performansını doğrudan etkileyen bir faktördür. İş yükünün iyi yönetimi, çalışanların motivasyonunu ve performansını artırabilir. Fakat iş yükünün yanlış yönetimi, çalışanların performansını olumsuz etkileyebilir. İş yükünü etkileyen faktörlerin anlaşılması ve bu faktörlerin uygun şekilde yönetilmesi, çalışan performansının iyileştirilmesine, örgütün total başarısının artmasına ve motivasyonun artmasına yardımcı olabilir (Bakker vd., 2005: 276-287). İş yükü yönetiminde; çalışanların iş yükünün etkin bir şekilde dağıtılması, iş yükünün kontrol edilmesi, çalışanların yeterlilik düzeyinin iyileştirilmesi, örgütün organizasyon yapısının iyileştirilmesi, çalışma ortamının optimize edilmesi gibi faktörler dikkate alınmalıdır (Theorell vd., 1990:31-36).

2.1.5. İş yükünün etkileri ve sonuçları

İş yükünü etkileyen faktörlerin etkili bir şekilde yönetilmesi, bir örgütün başarısı için kritik öneme sahiptir. Organizasyon yapısı, iş yükünün adil dağılımı, çalışanların yetenekleri, organizasyon politikaları ve çalışma ortamı gibi faktörler, hem çalışanların motivasyonunu hem de organizasyonel performansı etkileyerek sürdürülebilir ve verimli bir çalışma ortamı yaratır. Etkin iş yükü yönetimi uygulamaları yalnızca iş başarısını ve karlılığı artırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların performansını da artırır. İş yükünü etkileyen faktörleri analiz eden ve bu faktörleri uygun şekilde yöneten organizasyonlar, çalışan memnuniyetini artırabilir ve organizasyonel başarıyı en üst düzeye çıkarabilir (Almalki vd., 2012:1-11).

İş yükünün etkilerine ilişkin çeşitli bilimsel çalışmalar, iş dünyası için önemli olan konulara odaklanmakta ve profesyonel yaşamın çeşitli yönlerini ayrıntılı olarak ele almaktadır. Bu çalışmalar genel olarak iş yükü ile stres, performans, üretkenlik, inovasyon gibi çeşitli faktörler arasındaki ilişkileri araştırmaktadır. Bahse konu çalışmalar aşağıda listelenmiştir:

- Karasek ve Theorel'in (1990) “Sağlıklı Çalışma” adlı kitabında iş yükünün stres, üretkenlik ve iş yaşamının yeniden yapılandırılması üzerindeki etkileri tartışılmaktadır. Araştırmalar, uzun süreli aşırı iş yükünün çalışanlarda çeşitli sağlık sorunlarına neden olabileceğini göstermektedir. Bu sorunlar arasında uyku bozuklukları, baş ağrıları, sindirim sorunları ve bağışıklık sistemlerinin zayıflaması sayılabilir (Karasek ve Theorell, 1990: 373-401).

- Hancock ve Szalma (2008) tarafından yapılan “Stres Altında Performans” başlıklı çalışma, iş yükünün performans üzerindeki etkisini daha yakından incelemektedir. İş yükü ile performans arasındaki ilişkiyi anlamak, zor durumlarda çalışan performansını anlamaya yardımcı olabilir. Bu çalışma, yüksek iş yükü durumlarının performansı azalttığı ve stresi artırdığı sonucunu ortaya koymuştur (Hancock ve Szalma, 2008).

- Podsakoff vd. tarafından yapılan bir meta-analizinde (2007); iş yükü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin iş tutumları, işten ayrılma niyetleri ve işten ayrılma davranışları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu çalışma, iş yükünün çalışanların tutumları ve katılımı üzerindeki etkisini anlamaya yardımcı olmaktadır.

İş yükünün iş tatminini azalttığı ve çalışanı işte tutmayı olumsuz yönde etkilediği sonucuna varmıştır (Podsakoff et all. 2007: 447-454).

•Parker ve Ohly'nin (2008) çalışması iş yükü ile yenilik arasındaki ilişkinin anlaşılmasına odaklanmaktadır., İş yükünün nasıl yönetilip tasarlandığı, çalışanların motivasyonu ve yaratıcılığı nasıl etkilediği incelenerek, iş yükünün organizasyonel inovasyon üzerindeki etkisi anlaşılabilir. Araştırmalar, ağır iş yüklerinin çalışanların yaratıcılığını ve yenilikçiliğini sınırlayabildiğini gösterirken, bu durum iş yükünün fazla olması sonucu ortaya çıkan bir faktördür (Parker ve Ohly, 2008: 233-284).

İş yükü etkisi, çalışanların ve kuruluşların genel performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda yüksek iş yükünden kaynaklanan stres ve tükenmişlik, çalışanların sağlığını olumsuz yönde etkileyerek iş tatminini azaltabilmektedir. Ayrıca düşük performans ve dikkat dağınıklığı gibi faktörler, çalışanların işlerini etkili bir şekilde yerine getirmelerini zorlaştırabilir. Uzun süre boyunca yaşanan aşırı iş yükü, çalışanların katılımını ve motivasyonunu azaltarak işten ayrılma olasılıklarını artırabilir. Organizasyon düzeyinde iş yükleri, proje gecikmelerine, hata oranlarının artmasına ve inovasyonun azalmasına neden olabilir. Bu nedenle iş yükünün etkin yönetimi ve iş yükünün dengeli dağılımı, çalışanların ve örgütlerin sürdürülebilir başarısında ve sağlıklı çalışma ortamında önemli bir rol oynamaktadır (Demerouti vd., 2001: 499-512).

İncelenen çalışmalara göre, iş yükünün çok farklı sonuçları olduğu görülmektedir. Çalışma ortamlarının iyileştirilmesi ve çalışanların refahının artırılması için etkili stratejiler geliştirilmesinde, ortaya çıkan sonuçların anlaşılması etkili olmaktadır.

2.2. Çalışan Motivasyonu

Bu bölümde çalışan motivasyon kavramının tanımı, önemi, teorileri, etkileyen faktörleri ve sonuçları, ilgili literatüre göre ele alınmaktadır.

Argon ve Eren (2004), motivasyonu “kişiyi belirli bir amaca yönlendiren hareket ettirici güç” olarak tanımlamaktadır. Benzer olarak motivasyon; örgütün ve bireyin ihtiyaçlarını karşılayan bir çalışma ortamı oluşturmak için bireyleri harekete geçirme ve isteklendirme süreci olarak ifade edilmektedir (Can, 2002). Keskin'in

motive ve güdüleme kavramlarına ilişkin yaptığı tanımlama, üç ana unsur üzerinden motive kavramının temel işlevlerini belirgin ve kuramsal bir çerçevede ortaya koymaktadır.

- *Harekete geçirici özellik:* Motive, bir bireyin veya grubun harekete geçmesi için gerekli olan itici gücü temsil etmektedir. Bu güç; bir hedefe ulaşma arzusu, bir ihtiyacı karşılama isteği ya da bir sorunu çözme motivasyonu gibi çeşitli unsurlardan kaynaklanabilmektedir. Motivasyon unsuru bulunmadığında bireyler, eylemsiz kalma ve sahip oldukları potansiyeli tam anlamıyla gerçekleştirememesi riski ile karşı karşıya kalmaktadır.

- *Hareketi devam ettirici özellik:* Motive, yalnızca bireyi harekete geçirmekle kalmamakta, aynı zamanda bireyin hedefe ulaşmaya kadar çaba göstermesini ve süreci kararlılıkla sürdürmesini sağlamaktadır. Bu durum, bireyin karşılaştığı zorluklar ve engeller karşısında motivasyonunu koruyarak azim gösterme yeteneğini ifade etmektedir. Güçlü bir motive düzeyine sahip bireyler, hedeflerine ulaşabilmek için gerekli olan sabrı ve dayanıklılığı sergileyebilmektedir.

- *Hareketi pozitif yöne yönettici özellik:* Motive, bireyin çabalarını olumlu ve faydalı bir yönde yönlendirmesine katkı sağlamaktadır. Bu yönlendirme, yalnızca kişisel çıkarların gözetilmesiyle sınırlı kalmayıp, bireyin daha geniş bir amaca hizmet etme arzusunu da kapsamaktadır. Motivasyon, bireylerin sahip oldukları potansiyeli en üst düzeye çıkarmalarına ve topluma anlamlı katkılarda bulunmalarına imkân tanımaktadır.

Güdüleme ise, motiveyi harekete geçirmek amacıyla kullanılan araçları ve yöntemleri ifade etmektedir. Bu kapsamda güdüleme; ödül ve ceza sistemlerinin uygulanmasından olumlu bir çalışma ortamının oluşturulmasına ve ilham verici liderlik sağlanmasına kadar çeşitli teknikleri içermektedir. Etkili bir güdüleme süreci, bireylerin ihtiyaçlarını ve motivasyon kaynaklarını doğru şekilde analiz etmeyi ve bu ihtiyaçların karşılanmasına yönelik uygun fırsatlar sunmayı zorunlu kılmaktadır (Keskin, 2008). Keskin'in tanımı, motive ve güdüleme arasındaki ilişkiyi açıkça ortaya koymaktadır. Motive, güdüleme çabalarının temelini oluştururken, güdüleme ise motiveyi harekete geçirebilmek için gerekli olan araçları ve yöntemleri sunmaktadır. Bu iki kavram, birbirleriyle sıkı bir şekilde bağlantılıdır ve birlikte

işleyerek bireylerin potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarına ve belirledikleri hedeflere ulaşmalarına katkı sağlayabilir.

Güven'in (2001) motivasyon tanımında bazı önemli noktaların vurgulandığını görebiliriz:

- *Motivasyonun yönetici rolü:* Motivasyon yöneticilerin işgörenleri harekete geçirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre, motivasyonun yalnızca bireysel bir olgu olmadığı, aynı zamanda yönetsel bir sorumluluk olduğu vurgulanmaktadır. Yöneticiler, çalışanlarını motive etmek ve işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamak için gerekli stratejik adımları atmak zorundadır.

- *İki Temel Etken:* Motivasyonda iki temel etken bulunmaktadır: işgörenlerin eğitim durumu ve yetenekleri ile kişisel çalışma kapasiteleri. Bu etkenler dikkate alındığında, yöneticiler her çalışanın özelliklerine uygun motivasyon yöntemleri geliştirebilir ve uygulayabilirler.

- *Eğitim ve Yeteneklerin Kullanımı:* Motivasyonun yalnızca çalışanı harekete geçirmekle sınırlı olmayıp, aynı zamanda çalışanların eğitim durumlarını ve sahip oldukları yeteneklerini tam anlamıyla kullanmalarını sağlamayı da içerdiği vurgulanmaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların işletmeye daha fazla katkıda bulunmalarını sağlamakla birlikte, kendi potansiyellerini de geliştirmelerine imkân tanımaktadır.

- *Güdülenme süreci:* Güdülenme, işletmenin ve çalışanların harekete geçirilmesi ve heveslendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, motivasyonun yalnızca geçici bir etki olmadığını, aynı zamanda süreklilik arz eden bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticiler, çalışanlarını sürekli olarak motive etmek için çaba göstermeli ve onları işletmenin hedeflerine ulaşması yönünde teşvik etmelidir.

2.2.1. Motivasyonun önemi

Pazar payını artırmak isteyen işletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmesi açısından, iyi bir yönetim ile çalışanın performansını artırmak için önem arz etmektedir.

Örgütsel açıısından motivasyon önemi

Örgütsel motivasyon, bir organizasyonda çalışanların motivasyonlarının toplamıdır. Total motivasyon, bireysel ihtiyaçlar, arzular, değerler ve hedefler gibi çeşitli psikolojik ve sosyo-kültürel faktörlerden etkilenmektedir. Çalışanların bireysel amaçları doğrultusunda motive olmalarının doğal bir sonucu olarak, örgütsel motivasyonun subjektif olduğu vurgusu yapılmıştır. Ancak organizasyonlar söz konusu bireysel motivasyonları bir araya getirerek, organizasyonun hedefleri doğrultusunda çalışanları harekete geçirebilirler. Bir çalışan terfi ve dolgun maaş almak amacıyla kişisel olarak motive olurken, organizasyonun genel hedeflerine ulaşması için gayret gösterebilir. Çalışanların motivasyonlarının yönetimi, hem çalışanların bireysel hedeflerine ulaşmalarında hem de örgütlerin hedeflerine ulaşmalarını sağlamada kritik bir rol oynar (Aygın, 2007). Dolayısıyla örgütler açısından *örgütsel amaçlar* doğrultusunda çalışanlarını motive etmek ve motivasyonlarını istikrarlı kılmak çok önemlidir. Aksi takdirde, istenilen sonuçlara ulaşmak zor ve hatta imkansız hale gelebilir.

Örgütsel motivasyonun faydalarından bazıları şunlardır:

- *Artan verimlilik ve üretkenlik*: Motive olmuş çalışanlar, işlerine daha fazla emek verir, daha üretken olurlar ve görevlerini daha etkili bir şekilde yerine getirirler. Bu durum, örgütün genel performansına ve karlılığına olumlu bir şekilde yansır.

- *Gelişmiş çalışan bağlılığı ve sadakati*: Motive olmuş çalışanlar, işlerine ve örgütlerine daha güçlü bir bağlılık gösterirler. Bu bağlılık, işten ayrılma oranlarını düşürür ve işgücü devir hızını azaltır.

- *Artan yaratıcılık ve yenilikçilik*: Motive olmuş çalışanlar, daha yaratıcı ve yenilikçi olma eğilimindedir. Bu tutum, örgütün yeni ürünler ve hizmetler geliştirmesini sağlamakta ve pazarda daha rekabetçi hale gelmesine yardımcı olmaktadır.

- *Daha iyi problem çözme ve karar verme*: Motive olmuş çalışanlar, karşılaştıkları problemleri daha etkili bir şekilde çözer ve daha doğru kararlar alırlar. Bu durum, örgütün hatalarını ve maliyetlerini azaltmasına katkı sağlamaktadır.

- *Gelişmiş müşteri memnuniyeti*: Motive olmuş çalışanlar, müşterilere daha kaliteli hizmet sunarlar. Dolayısıyla müşteri memnuniyetinin artmasına ve müşteri sadakatinin güçlenmesine önemli ölçüde katkı sağlarlar (Baygüz, 2011).

Örgütsel motivasyon, insan kaynakları departmanı için kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, insan kaynakları uzmanları, çalışanları motive etmek ve motivasyonu sürdürülebilir kılmak amacıyla çeşitli stratejiler geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmaktadırlar. Geliştirilmek istenen stratejiler, adil bir ücret ve tazminat sistemi oluşturmak, çalışanlara gelişim ve eğitim olanakları sağlamak, olumlu bir çalışma ortamı yaratmak ve çalışanları takdir ederek ödüllendirmek gibi unsurları içermektedir (Aygın, 2007).

Çalışan açısından motivasyon önemi

İnsanları motive eden faktörlerin neler olduğunu anlayabilmek için, çevredeki bireyleri gözlemleyip, hareket ve davranışlarını dikkatlice analiz etmek gerekmektedir. İnsanların birbirlerini tanımaları, iş yerindeki ilişkilerin güçlenmesine yardımcı olmakla birlikte, olası problemlerin daha hızlı ve etkin bir şekilde çözülebilmesine imkan tanır. Bu bağlamda, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki etkileşimler, güçlü bir iletişim temeli oluşturduğunda, motivasyonun yönetilmesi de iyi bir şekilde gerçekleşir. Bu tür anlayış, iş yerindeki dinamikleri geliştirebilir ve çalışanların verimliliklerini artırabilir (Arısoy, 2007). Bir işletme, çalışanların istek ve ihtiyaçlarını anlamak ve bu ihtiyaçları karşılayacak uygun bir ortam sağlamakla başarıya ulaşır. Çalışanların iş güvencesine ve çeşitli teşviklere sahip olmaları, işletmenin başarısını doğrudan etkiler. Çalışanlar ne kadar tatmin olursa, performansları da o kadar artar. Yüksek performans gösteren çalışanlar, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesine ve belirlenen hedeflere ulaşmasına katkı sağlar. Bireysel motivasyon, çalışanların kendilerini motive etmelerine ve iç huzur bulmalarına yardımcı olur (Kanoğlu, 2007). Bireysel motivasyon, örgütsel motivasyonun temel taşlarını oluşturduğundan, bir organizasyonun genel başarısı için büyük bir öneme sahiptir. Bireysel motivasyon, kişisel hedefleri, değerleri ve ihtiyaçları doğrultusunda her çalışanın harekete geçmesini sağlar ve bu motivasyon dolaylı olarak örgütün genel motivasyon düzeyini etkiler. Başka bir deyişle, bireysel ve örgütsel motivasyon arasındaki ilişki doğru orantılıdır; yani çalışanın hangi güdü

ile hareket ettiğinden bağımsız olarak, bireysel motivasyondaki bir eksiklik örgütsel motivasyonu da olumsuz etkileyebilir. Bu durum, bireysel motivasyonun organizasyonel başarıyı doğrudan etkilemesi ve bireysel motivasyon eksikliklerinin örgütsel verimliliği düşürebileceğini ortaya koymaktadır (Aygın, 2007).

Çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurabilen, işlerin üstesinden gelebilen ve işletme ile güçlü bir iletişime sahip bireyler, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının önemli bir kısmını karşılamış kişilerdir. Çalışanların motivasyon seviyeleri yüksek olduğunda; gelişim ve ilerlemeye odaklanarak, kişisel gelişimlerini sürdürmeye ve terfi yoluyla örgüt içerisinde daha üst düzey görevlerde yer almayı hedefler. Bu süreç, çalışanların hem maddi anlamda daha iyi koşullara sahip olmalarını hem de sosyal ve psikolojik olarak tatmin olmalarını sağlar. Sonuç olarak, çalışanlar bu iki faktörün etkisiyle kendilerini daha iyi hissederler (Arısoy, 2007).

Yönetici açısından motivasyon önemi

Motivasyon, hem çalışanlar hem de işverenler için kritik bir öneme sahiptir. Yönetim motivasyonu, çalışanların verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamak ve enerjilerini harekete geçirerek örgütsel hedeflere ulaşmalarını amaçlar. Yöneticiler, çalışanlarını örgütün amaç ve hedeflerine uygun biçimde yönlendirmeli ve bu yönlendirmeyi en iyi şekilde gerçekleştirmelidir. Yöneticilerin çalışanlarını hedeflere doğru ve etkili bir şekilde yönlendirmeleri, organizasyonel başarılarını doğrudan etkilemektedir (Koçel, 2010). Motivasyon, yalnızca çalışanlar için değil, aynı zamanda yöneticiler için de başarı, mutluluk ve huzur açısından gereklidir. Çalışanların motive olmaları başarılı bir çalışma için yeterli olmayabilir; yöneticilerin de gönüllü olarak, zorlama olmadan çalışması ve katılım sağlaması önemlidir. Bu bağlamda, motivasyon iki yönlü bir süreç olarak değerlendirildiği için, hem yöneticileri hem de çalışanları etkilemektedir. Yöneticiler ve çalışanlar birbirlerinden karşılıklı olarak etkilenirler. Etkileşim sonucu ortaya çıkan ortak motivasyon, daha başarılı ve tatmin edici bir çalışma ortamı sağlar (Ay, 2007).

2.2.2. Motivasyon teorileri

Motivasyon teorilerini açıklamaya yönelik geliştirilmiş yaklaşımlar, genel olarak iki ana grupta incelenebilir. Birinci grup teoriler, insanların motivasyonunu etkileyen içsel faktörleri veya içeriği ortaya koyar. Bu teoriler, genellikle "Kapsam

Teorileri" olarak adlandırılır ve insanın ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçların karşılanmasını araştırır. İkinci grup teoriler ise motivasyonun oluşum süreciyle ilgilenir ve genellikle "Süreç Teorileri" olarak tanımlanır. Süreç teorileri, ihtiyaçların ortaya çıkışından doyumuna kadar olan gözlemlenebilir süreçleri inceleyerek, motivasyonun niteliğini anlamayı amaçlar (Kıngır, 2006).

Kapsam teorileri

Kapsam teorileri, motivasyon olgusuna statik bir bakış açısıyla yaklaşır ve insanların belirli bir zamanda mevcut ihtiyaçlarını gidermeye çalıştıklarını ya da mevcut ancak henüz keşfedilmemiş ihtiyaçları fark ettiklerini öne sürer (Kaplan, 2007). Bu teoriler, aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır:

İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı;

Abraham H. Maslow, "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı"nı geliştirerek bu teoriyi motivasyon alanında önemli bir yere yerleştirmiştir. Maslow'a göre, bireylerin motivasyonu, karşılanması gereken ihtiyaçlar doğrultusunda şekillenir ve bu ihtiyaçlar hiyerarşik bir düzende sıralanır. Maslow'un kuramı, motivasyon olgusuna yeni bir perspektif sunmuş ve bireylerin ihtiyaçlarını bir sıraya koyarak bir üst düzey ihtiyacın ortaya çıkabilmesi için her bir ihtiyacın öncelikle karşılanması gerektiğini savunmuştur (Sabuncuoğlu, 2005). Maslow, insan ihtiyaçlarının fizyolojik düzeyden kişisel gelişim ihtiyaçlarına kadar çeşitlendiğini ve bu ihtiyaçların hiyerarşik bir düzende, belirli bir mantığa göre sıralandığını ileri sürmüştür (Fındıkçı, 2000). Piramit şeklinde ifade edilen hiyerarşiye göre, beş temel ihtiyaç vardır ve bu ihtiyaçlar aşağıdan yukarıya doğru şu şekilde sıralanır; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, kendini ifade etme ihtiyaçları ve nihayetinde en yüksek düzeyde kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer alır (Bowditch & Buono, 1990). Ancak, Maslow'un kuramındaki önemli bir nokta, her bireyin kendini gerçekleştirme veya öz farkındalık düzeyine ulaşamayacağı gerçeğidir. Maslow, herkesin bu hiyerarşinin en üst seviyesinde yer alan öz farkındalık aşamasına ulaşamayacağına inanmaktadır (Cüceloğlu, 2004).

Herzberg'in çift faktör teorisi

Herzberg, 1950-1960 yılları arasında yaptığı araştırmalarda, çalışanların motivasyonunu etkileyen çeşitli faktörleri belirlemeye çalışmış ve bu faktörleri iki ana gruba ayırmıştır. İlk grup, motivasyonu doğrudan etkileyen ve çalışanların iş tatminini artıran faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörler arasında işin kendisi, sorumluluklar, ilerleme fırsatları, statü, başarı ve tanınma yer almaktadır. Bu unsurlar, bireylerin kişisel başarı duygusunu tatmin etmelerine yardımcı olarak motivasyonu artırır; bu faktörlerin yokluğunda ise motivasyonun düşük olma olasılığı vardır. İkinci grup ise hijyen faktörlerini içermektedir. Hijyen faktörleri, çalışanların motivasyonunun en azından belirli bir seviyede olabilmesi için gerekli olan temel koşulları sağlar, ancak bu faktörler kendiliğinden motive edici özellikler taşımaz. Ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği ve denetim türü gibi unsurlar hijyen faktörleri olarak kabul edilir (Herzberg, 1964). Herzberg'e göre, motivasyon bireylerin kişisel gelişimiyle doğal olarak ortaya çıkan bir süreçtir ve bu gelişim, insanların yoğun bir şekilde büyüme ve kendilerini geliştirme arzusundan kaynaklanır. Herzberg, yönetimin çalışanların motivasyonlarını doğrudan oluşturamayacağını, ancak onları kendi motivasyonlarını yaratabilecekleri bir ortamla destekleyebileceğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, çalışanlarla etkili bir iletişim kurulmadığında, motivasyon sorunlarının baş gösterebileceği ifade edilmiştir (Pekel, 2001).

McClelland'ın başarı motivasyon teorisi

McClelland, bireylerin başarıma arzusıyla hareket ettiklerini ve bu motivasyonun üç temel insan ihtiyacı tarafından şekillendirildiğini öne sürer. Bu üç temel ihtiyaç, başarı, bağlılık ve güç olarak sıralanır ve her biri farklı motivasyon unsurlarını ifade eder (Osman, 1983).

- **Başarı ihtiyacı:** Bu ihtiyaç, bireylerin kendi alanlarında en iyi olma ve mükemmelliği hedefleme arzusunu kapsar. İnsanlar, görevlerini başarıyla tamamlama ve yüksek performans sergileme isteğiyle motive olurlar. Bu motivasyon türü, bireylerin zorlu görevleri üstlenmeye ve başarıya ulaşmaya yönelik güçlü bir dürtü duymalarını sağlar.

• *Bağlılık ihtiyacı:* Bağlılık ihtiyacı, insanların toplumsal varlıklar olarak birbirleriyle ilişki kurma gereksinimlerinden doğar. İnsanlar, bir gruba ait olma, sosyal bağlar kurma ve topluluk içinde yer alma isteğiyle motive olurlar. Bu tür bir motivasyon, bireylerin sosyal ilişkilerde kendilerini daha değerli ve güvende hissetmelerine olanak tanır.

• *Güç ihtiyacı:* Bireylerin çevrelerinde etkin olma ve egemenlik kurma arzularını ifade eder. Bu ihtiyaç, insanların kişisel etkilerini artırma ve çevreleri üzerinde kontrol sağlama isteğiyle yönlendirilir. Güç ihtiyacı, bireylerin etkili olma amacıyla kaynakları kullanma ve çeşitli stratejiler geliştirme çabalarını tetikler (Eren, 2001).

McClelland'ın kuramının yöneticiler için büyük bir önemi bulunmaktadır. Bu kuram sayesinde, çalışanların motivasyon kaynakları ve ihtiyaçları daha doğru bir şekilde analiz edilebilir. Bu analiz, personel seçme ve yerleştirme süreçlerinde daha bilinçli kararlar alınmasını sağlar. Doğru stratejilerle uygun çalışanlar doğru pozisyonlara yerleştirildiğinde, çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerileri en verimli şekilde kullanmalarına imkan tanır ve bu imkan genel iş verimliliğini artırır (Tikici & Deniz, 1993).

Alderfer'in ERG yaklaşımı

Alderfer (1972), tatmin ve arzu kavramlarını bireyin öznel durumlarını yansıtan iki farklı boyut olarak ele alır. Tatmin, bireyin çevresiyle olan etkileşimi sonucunda içsel olarak hissettiği bir memnuniyet duygusudur. Arzular ise daha çok öznel ve dışsal koşullarla doğrudan bağlantılı değildir. Bu bağlamda, ihtiyaçlar yalnızca arzularla değil, aynı zamanda tatmin ya da hayal kırıklığı gibi duygusal deneyimlerle de ilişkilidir (Sun, 2002). Alderfer'in teorisinde, bireylerin motivasyonlarını yönlendiren üç ana ihtiyaç kategorisi bulunmaktadır (Aytaç, 2005).

• *Varoluş ihtiyaçları:* Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları, Alderfer tarafından tek bir grupta toplanmıştır. Bu ihtiyaçların karşılanması için organizasyonun geniş kaynaklara sahip olması gerektiği vurgulanır.

• *İlişkisel ihtiyaçlar:* Bu ihtiyaçlar, bireylerin diğer insanlarla sosyal bağlar kurma, sevgi, saygı ve sosyal kabul görme gibi temel gereksinimlerini kapsar. Kişisel

ilişkilerde duyulan bu ihtiyaç, bireylerin motivasyonunu etkileyen önemli faktörlerden biridir.

- *Gelişimsel ihtiyaçlar:* Bireylerin kendini gerçekleştirme ve kişisel gelişim yolunda ilerleme arzusu bu kategoride yer alır. Alderfer'in teorisi, bireylerin içsel tatminlerini sağlamakla birlikte, dışsal motivasyon faktörlerinin nasıl dengelenebileceğini ve bu ihtiyaçların örgüt içerisinde nasıl karşılanabileceğini tartışmaktadır.

İşletme yönetimi açısından, bireyleri motive etmek için korku ve tehlikeler gibi engellerin ortadan kaldırılmasının gerekliliği savunulmaktadır. Böylece, çalışanlar maddi ödüllere ihtiyaç duymadan daha fazla başarı için harekete geçebilirler. Nitelikli çalışanlara yeterli yetki ve sorumluluk verildiğinde, bireyler başarıya yönlendirilir ve ödüller yalnızca başarıyı değerlendirmede bir araç olarak işlev görür (Karakoç, 1998).

Süreç teorileri

Süreç teorileri, motivasyonu anlamaya yönelik dışsal faktörlere odaklanır ve bu faktörlerin bireylerin davranışlarını nasıl etkileyebileceğini inceler. Bu bakış açısı, kapsam teorilerinden farklıdır. Çünkü süreç teorileri, bireylerin çevreleriyle olan etkileşimlerini ve bu etkileşimlerin motivasyon üzerindeki etkilerini ele alır (Konur, 2006). Süreç teorileri, bireylerin hedeflere nasıl yönlendirildiğini ve onları motive eden unsurları anlamaya çalışır. Yani, bu teoriler, belirli bir davranış sergileyen bir kişinin, söz konusu davranışı tekrarlamasının veya tekrarlamamasının nasıl sağlandığına odaklanır (Aslanadam, 2011).

Davranış şartlandırma yaklaşımı

Davranışı etkileyen dış faktörler, pekiştirme teorisinin (davranışsal koşullanma) temelini oluşturur. Bu teori, davranışların sonuçlarının bir fonksiyonu olarak şekillendiğini öne sürer. Pekiştirme teorisi çerçevesinde, klasik koşullanma ve edimsel koşullanma olmak üzere iki ana koşullandırma yöntemi bulunmaktadır (Tınaz, 2000). Bu kurama göre, insanlarda yüksek performanslı davranışların sürekliliğini sağlamak için izlenmesi gereken adımlar şu şekildedir (Başaran, 2000):

- Yüksek performanslı davranışlar açıkça tanımlanmalıdır.

- Bu davranışlara karşılık gelen ödüller belirlenmelidir.
- Çalışanlara bireysel ayrıcalıklar sağlanmalıdır.
- Ödül almak için gereken şartlar, çalışanlar tarafından net bir şekilde anlaşılmalıdır.
- İstenen davranış sergilendiğinde ödüllendirme anında yapılmalıdır.

Beklenti teorileri

Motivasyon, insan davranışlarının temelini oluşturan karmaşık bir olgudur. Bireyleri harekete geçiren ve belirli davranışları gerçekleştirmelerini sağlayan faktörleri anlamak, her alanda kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, motivasyon teorileri, insanları etkili bir şekilde motive etmek için uygun yöntemler geliştirmemize olanak sağlar. Beklenti teorileri, motivasyon teorileri arasında dikkat çeken ve son yıllarda giderek daha fazla ilgi gören bir yaklaşımdır. Bu teoriler, bireylerin belirli bir davranış sergileme eğilimlerinin, o davranışın istenilen bir sonuca yol açacağına dair inançlarına ve bu sonucun ne kadar değerli olduğuna bağlı olduğunu ileri sürer.

V. Vroom tarafından geliştirilen Beklenti Teorisi, üç temel unsurdan oluşur:

- *Çaba-performans beklentisi*: Bireyin, belirli bir çaba sarf ettiğinde belirli bir performans seviyesine ulaşacağına dair inancı.
- *Performans-sonuç beklentisi*: Belirli bir performans seviyesinin, belirli bir sonuca (örneğin, terfi, ödül) yol açacağına dair inancı.
- *Sonucun değeri*: Bireyin, belirli bir sonucun (örneğin, terfi, ödül) kendisi için ne kadar değerli olduğuna dair algısı (Eren, 1989).

E. Lawler ve L. Porter tarafından geliştirilen *beklenti teorisi*, bu üç unsura ek olarak *adil algı* unsurunu da dahil etmiştir. Bu unsura göre, bireyler kendi emekleri ile aldıkları ödülleri başkalarının emekleri ile aldıkları ödülleri karşılaştırarak adil bir uygulama olduğunu algılamazsa, motivasyonları azalır (Konur, 2006).

Eşitlik teorisi

J. Stacy Adams'ın eşitlik teorisi; Bir bireyin performansı aynı şeyi yapan diğer kişilerle karşılaştırıldığında bireyleri adil bir şekilde ödüllendirilip ödüllendirilmediklerine göre motive edilmesine dayanmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2009).

Bu teoriyi kullanmak için yöneticilerin dikkat etmesi gerekenler aşağıda belirtilenler gibidir;

- Eşit çaba ve performans eşit şekilde ödüllendirilmelidir.
- Çalışanlar eşitlik veya eşitsizliği şirket içi ve dışını karşılaştırarak değerlendirir.
- Eşitsizliğe verilen tepkiler kişiden kişiye değişir.

Amaç teorisi

Amaç teorisi 1968 yılında Locke tarafından ortaya atılmış olup, bireylerin davranışlarının temel nedenlerinin amaçları ve bilinçli niyetlerinin olduğu öne sürülmektedir. Locke'a göre, kişi başladığı işe amacına ulaşana kadar devam eder. Amaç teorisinde niyetler büyük önem taşır ve bilinçli hedefler davranışı motive eder (Can vd., 2000). Yöneticiler motivasyon için bu teoriyi kullanmak istemeleri durumunda yönetim tarzlarını hedeflere göre belirlemeleri gerekmektedir. Bu yaklaşıma göre astlar ve üstler ortak hedefler belirler, sorumlulukları ve sonuçları birlikte değerlendirir (Genç, 1987:1-2).

2.2.3. Motivasyonun türleri

Çalışan motivasyonu, bireylerin iş performanslarını ve memnuniyetlerini etkileyen kritik bir faktördür. Motivasyon, çalışanların işyerindeki davranışlarını şekillendiren içsel ve dışsal faktörlerin bir bileşimi olarak tanımlanabilir. Çalışan motivasyonu, genellikle içsel (intrinsik) ve dışsal (ekstrinsik) olmak üzere iki ana kategoriye ayrılmaktadır. İçsel motivasyon, bireylerin kendi içsel tatminleri ve kişisel gelişimleri doğrultusunda çalıştıkları durumları ifade ederken, dışsal motivasyon ise işyeri dışındaki ödüller veya teşvikler tarafından yönlendirilen motivasyonu ifade

eder. Bu iki motivasyon türü, çalışanların iş yerindeki davranışlarını ve genel iş tatminlerini doğrudan etkileyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Ayrıca içsel ve dışsal motivasyonları kapsayan kombinasyon yaklaşımı öne sürülmüştür. Bu yaklaşıma da aşağıda yer verilmiştir.

İçsel motivasyon

İçsel motivasyon, bireyin yaptığı işten dolayı duyduğu memnuniyet ve tatmin duygusundan kaynaklanır. Bu tür motivasyon, kişinin kendi içsel ödülleri için çalışmasını sağlar. İçsel motivasyonun temel özellikleri şunlardır:

- *Otonomi*: Çalışanların işlerini nasıl yapacaklarına dair kendi kararlarını verebilme yeteneği, içsel motivasyonu artırır (Deci & Ryan, 2000: 227-268).
- *Yetenek gelişimi*: Bireylerin becerilerini ve yeteneklerini geliştirebilecekleri görevler üstlenmeleri, onların içsel motivasyonunu artırır (Amabile, 1993: 185-201).
- *Anlamlılık*: Yapılan işin anlamlı ve değerli olduğuna inanmak, içsel motivasyonun önemli bir bileşenidir (Hackman & Oldham, 1976: 159-170).

Dışsal motivasyon

Dışsal motivasyon, bireyin dışsal ödüller veya cezalar nedeniyle harekete geçmesini ifade eder. Bu tür motivasyon, genellikle maddi teşvikler, terfi, tanınma ve diğer dışsal ödüllerle ilişkilidir. Dışsal motivasyonun temel unsurları şunlardır:

- *Maddi teşvikler*: Ücret artışları, primler ve diğer mali ödüller, çalışanların performansını artırmak için güçlü birer motivasyon kaynağıdır (Luthans & Stajkovic, 1999: 49-57).
- *Tanım ve ödüllendirme*: Çalışanların başarılarının takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi, onların motivasyonunu artırır (Eisenberger & Cameron, 1996: 1153-1166).
- *Kariyer imkanları*: Terfi ve kariyer gelişim fırsatları, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırır (Vroom, 1964).

Kombinasyon yaklaşımları

Modern yönetim teorileri, çalışan motivasyonunu artırmak için içsel ve dışsal motivasyon unsurlarının bir kombinasyonunu kullanmayı önermektedir. Bu

yaklaşım, hem çalışanların içsel ihtiyaçlarını karşılamaya hem de onları dışsal ödüllerle motive etmeye yönelik stratejileri içerir (Gagné & Deci, 2005: 331-362). Sonuç olarak, çalışan motivasyonunu anlamak ve yönetmek, işletmelerin verimliliğini ve çalışan memnuniyetini artırmak için kritik öneme sahiptir. İçsel ve dışsal motivasyon unsurlarının dengeli bir şekilde kullanılması, çalışanların performansını ve iş tatminini üst düzeye çıkarabilir.

2.2.4. Motivasyonu etkileyen faktörler

İnsan davranışı karmaşık ve bireyler arasında farklılıklar gösterdiği için, motivasyonun evrensel ilkelerini geliştirmek zordur. Motivasyonel değerler ve araçlar, kişiden kişiye değişiklik gösterebilir. Bu nedenle, bir organizasyonda belirlenen ihtiyaçlar ve motivasyon stratejileri, başka bir organizasyonda aynı düzeyde tatmin sağlayamayabilir. Sonuç olarak, her çalışana aynı motivasyon yöntemlerinin uygulanması mümkün olmayabilir. Bir örgütte başarılı olan bir yönetici, aynı yöntemlerle başka bir örgütte aynı başarıyı elde edemeyebilir (Eren, 2003). İş motivasyonunu artıran faktörler genel olarak üç ana kategoride sınıflandırılabilir: Ekonomik faktörler, psikososyal faktörler ve örgütsel ve yönetsel faktörler (Silah, 2001).

Ekonomik faktörler

Ekonomik faktörler çalışanların iş motivasyonunu artıran faktörlerin başında gelir, Bu çalışma kapsamındaki faktörler; gelir, ikramiyeler, kar paylaşımı ve ekonomik ödüller dört başlık altında incelenmiştir:

Gelir

Ücret, işveren veya üçüncü kişiler tarafından işçiye sağlanan ve işin karşılığı olarak verilen, parasal değeri olan bir gelir türüdür (Centel, 1986). Birçok yönetici, motivasyonun en güçlü etkeninin ücret olduğuna inanmaktadır. Bu bakış açısına göre, ücret, çalışanların iş motivasyonunu artıran başlıca faktör olup aynı zamanda örgüte olan bağlılıklarını sürdüren bir araçtır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003). Ancak, ücret politikasının esas amacı sadece çalışanları motive etmek değil, aynı zamanda olası çatışmaların önüne geçmek ve belirli bir tatmin düzeyinin sürdürülebilirliğini sağlamaktır (Gellerman, 1983). Çalışanların örgüt içerisindeki performansları ile

aldıkları ödüller arasında doğru bir ilişki olduğunu fark ettiklerinde, para ödülünün etkili bir motivasyon aracı olabileceği ortaya konulmuştur (Robinson & Decenzo, 2001). Lawler'in yaptığı araştırma, çalışanların yalnızca %10'unun eşit ücret sistemi uygulamasını kabul ettiğini, %90'ının ise farklı ödeme yöntemlerini tercih ettiğini göstermektedir. Bu durum, yalnızca sabit ücretin motivasyon kaynağı olarak yeterli olmadığını ortaya koymaktadır (Lawler, 1983). Türkiye'de, özellikle memurlar için uygulanan ücret sistemi, öğrenim durumu, unvan gibi faktörlere dayanmaktadır. Ayrıca, 1991 yılından itibaren sağlık sektöründe döner sermaye ödemeleri uygulanmaya başlanmıştır (Orak, 1999). Son zamanlarda kamu kurumlarına bağlı işletmeler vasıtasıyla elde edilen gelirlerden işletmenin ilgili faaliyetlerinde yer alan çalışanlara da pay verilmektedir.

İkramiyeler

İkramiye, işverenlerin çalışanları daha fazla çaba sarf etmeye ve verimli çalışmaya yönlendirmeyi amaçladığı, temeldeki ücretin üzerine ek olarak yapılan bir ödeme olarak tanımlanabilir (Demirtaş, 2005). İşletmeler, çalışanlarının daha fazla çaba göstermeleri ve yüksek performans sergilemeleri için çeşitli prim ödeme sistemleri uygular. Bu tür ek ödemeler, belirli performans ölçütleri, örneğin çalışma saatleri veya satılan ürün sayısı gibi kriterlere dayalı olarak belirlenir. Bu sistemlerin temel amacı, çalışanları daha fazla gayret gösterme konusunda teşvik etmektir (Maitland, 1997). Prim sistemlerinin etkinliği, başarı ölçütlerinin net bir şekilde belirlenmesine bağlıdır. Aksi takdirde, ödüller belirli bir motivasyon sağlamaktan ziyade, sistemin etkinliğini azaltabilir. Örneğin, zaman bazlı ücret sistemleri, çalışanları daha yavaş çalışmaya teşvik edebilirken; parça başı ücretlendirme sistemi, işin kalitesinde düşüşe neden olabilir. Her iki sistemde de verimliliği ve kaliteyi düşüren sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu sebeple, ödüllendirme sistemlerinin iyi bir şekilde planlanması ve uygulanması önemlidir. Yöneticiler, olumsuz etkenleri ortadan kaldırarak, çalışanları başarıya yönlendirecek olumlu bir motivasyon ortamı oluşturmali, ödüllerle başarıyı pekiştirmeli ve çalışanların katkılarını takdir etmelidir (Aşıkoğlu, 1996).

Kar paylaşımı

Kar paylaşımına ilişkin dikkat edilmesi gereken bazı önemli noktalar şunlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995):

- *Nakit dağıtımı*: Şirket, yıl sonunda elde ettiği kârın bir kısmını doğrudan nakit olarak çalışanlarıyla paylaşır. Bu uygulama, çalışanların hemen fayda elde etmelerini sağlayarak motivasyonlarını artırır.

- *Ertelenmiş dağıtım*: Şirket, yıl sonunda kârının bir kısmını, çalışanların gelecekteki emeklilik ya da ölüm gibi durumları için biriktirir. Bu tutar, çalışanlar adına özel hesaplarda tutulur ve uzun vadeli güvence sağlar.

- *Hibrit dağıtım*: Şirket, kârın bir kısmını nakit olarak dağıtırken, geri kalan kısmını belirli koşullar altında vadeli bir şekilde biriktirir. Bu model, kısa vadeli ödüller ile uzun vadeli yatırımları dengelemeyi amaçlar.

- *Hisse senedi dağıtımı*: Bazı şirketler, çalışanlarına hisse senedi vererek kâr paylaşımı yapmayı tercih eder. Özellikle büyük ölçekli sermaye şirketlerinde, çalışanların şirkete olan bağlılıklarını artırmak ve şirket değerinden pay almalarını sağlamak için bu yöntem daha yaygın hale gelmektedir.

Bu yöntemlerin her biri, şirketin kârını çalışanlarla paylaşma biçiminde farklılıklar göstermekte, çalışanların motivasyonunu ve bağlılıklarını artırma amacı gütmektedir.

Ödüller

Çalışanları şirketle daha güçlü bir bağ kurmaya ve daha fazla çaba harcamaya teşvik etmek amacıyla, başarılı çalışanlara ve yenilikçi fikirler sunanlara maddi ödüller verilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Ekonomik ödüller verilirken göz önünde bulundurulması gereken temel kriterler şunlardır (Keenan, 1996):

- *Ödüllerin yatırım değeri*: Çalışanın üstün çabalarına uygun bir ödül verilmelidir. Bu ödül, çalışanın emeklerine ve katkılarına tam anlamıyla karşılık vermelidir.

- *Başarıyı sürekli kılma*: Performans artışı, sadece bir ödül olarak kalmamalı, aynı zamanda çalışan için yeni bir hedefe veya başlangıç noktasına işaret etmelidir. Bu, motivasyonu devam ettirmenin anahtarıdır.

- *Çaba ve katkıların ölçülebilir olması*: Verilen ödül, çalışanın belirli, ölçülebilir bir çaba göstererek sağladığı katkılara dayanmalıdır. Bu, ödüllerin adil ve somut olmasını sağlayarak motivasyonu artırır.

Psikososyal faktörler

Motivasyon üzerine yapılan bir araştırma, çalışanların işlerini sevmelerinin ve takdir edilme arzusunun, maddi ödüllerden daha önemli olduğunu düşündüklerini ortaya koymuştur. Bu bulgu, psiko-sosyal motivasyonun, finansal ödüllere göre daha büyük bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Defgaauw & Dur, 2003). Başka bir çalışmada, manevi motivasyona sahip bireylerin, geleneksel motivasyon teorilerinin öngördüğünden daha işbirlikçi ve olumlu davranışlar sergiledikleri tespit edilmiştir. Bu durum, etik değerlerle güçlü şekilde motive edilen çalışanların, işten kaytarma gibi olumsuz davranışlardan kaçındığını ve dolayısıyla şirketlerde daha sağlıklı bir çalışma ortamı oluştuğunu göstermektedir (Brekke & Nyborg, 2004). Bir diğer araştırmada ise, manevi açıdan motive edilmiş yöneticilerin, finansal ödüllere dayalı motivasyona sahip olanlardan daha yüksek performans sergiledikleri ve kaliteli ürünler üretmeye odaklandıkları bulunmuştur (Morton & Podolny, 2002).

Örgütsel ve yönetsel faktörler

Çalışanların motivasyonunu artırmada dikkate alınması gereken bir diğer önemli faktör ise örgütsel ve yönetsel unsurlardır. Motivasyonu etkileyen unsurlar arasında amaç birliği, yetki ve sorumluluk, eğitim ve terfi olanakları, karar alma süreçlerine katılım, iletişim, fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi, adil ve tutarlı disiplin sistemleri, kalite çemberleri, toplam kalite yönetimi, ekip çalışması gibi faktörler yer almaktadır. Ayrıca, sendikalar, işyeri düzenlemeleri, performans değerlendirmeleri ve çalışanların özel hayatına saygı gibi kavramlar da bu kapsamda değerlendirilebilir (Çiçek, 2005; Gündüz, 2009). Örgütsel ve yönetsel faktörlerin çalışan motivasyonunu sağlamak ve geliştirmek üzerindeki etkisi büyüktür. Bu faktörler, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve performanslarını doğrudan etkileyebilir. Özellikle iş yerinde amaç birliği, net bir yetki ve sorumluluk paylaşımı,

eğitim ile gelişim fırsatları gibi unsurlar, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine yardımcı olur. Kariyerlerinde ilerleme fırsatlarını değerlendirebilmeleri, motivasyonlarını artırarak genel iş tatminini yükseltir (Çiçek, 2005).

Örgütsel iletişim ve kararlara katılım da motivasyonu etkileyen kritik faktörler arasındadır. Çalışanlar, kendilerini iş yerinde önemli ve değerli hissetmek için yöneticilerle açık ve etkili iletişim kurmak isterler. Ayrıca, kararlara katılım sağlandığında, çalışanlar işletmenin bir parçası olduklarını hissederler ve işlerine olan bağlılıkları artar. İyi bir iletişim ağı ve çalışanların karar süreçlerine dahil edilmesi, işletmenin genel verimliliğini ve çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkiler (Gündüz, 2009).

Fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi de çalışan motivasyonunda önemli bir faktördür. Çalışma ortamının rahat, güvenli ve ergonomik olması, çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığını koruyarak işlerine daha iyi odaklanmalarını sağlar. Adil ve sürekli bir disiplin sistemi, kalite çemberleri ve toplam kalite yönetimi uygulamaları da çalışanların motivasyonunu artırır. Bu uygulamalar, iş yerinde adaletli bir ortamda çalıştıklarını hissetmelerini sağladığı için çalışanların iş tatminini artırır (Çiçek, 2005).

Takım çalışması, sendikalar ve performans değerlendirme sistemleri, motivasyonu etkileyen diğer önemli yönetsel faktörlerdir. Takım çalışması, çalışanların işbirliği ve uyum içinde çalışarak daha yüksek verimlilik elde etmelerini sağlar. Sendikalar, çalışanların haklarını koruyarak onların motivasyonunu artırır. Performans değerlendirme sistemleri ise çalışanların performanslarını objektif bir şekilde değerlendirmeyi ve bu değerlendirmelere göre ödüllendirmeyi sağlar. Tüm bu faktörler, çalışanların iş yerindeki motivasyonlarını ve verimliliklerini artırmada önemli rol oynar (Gündüz, 2009).

Çalışan motivasyonunu artırmak için işletmelerde örgütsel ve yönetsel faktörlerin dikkate alınması büyük önem taşır. Örgütsel faktörlerden biri olan amaç birliği, çalışanların iş yerinde ortak hedeflere yönelik çalışmasını sağlar. Amaç birliği, çalışanların işletmenin vizyonunu ve misyonunu benimsemelerine yardımcı olur, bu da onların işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırır (Locke &

Latham, 2002:705-717). Ayrıca, yetki ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmesi, çalışanların kendilerini değerli ve güvenilir hissetmelerini sağlar.

Eğitim ve yükselme fırsatları da çalışan motivasyonunu etkileyen önemli örgütsel faktörlerdendir. Eğitim programları, çalışanların yetkinliklerini artırarak kendilerini geliştirmelerine olanak tanır. Kariyer gelişim fırsatları ise çalışanların geleceğe yönelik umutlarını ve işletmeye olan bağlılıklarını artırır (Noe, et al., 2017). Bu durum, çalışanların işlerine daha fazla motive olmalarını sağlar ve işletmenin genel verimliliğini artırır.

Yönetimsel faktörler arasında kararlara katılım ve iletişim de önemli bir yer tutar. Çalışanların iş süreçlerine ve kararlara dahil edilmesi, onların işletmeye olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırır. Etkili bir iletişim ağı, çalışanların yöneticileriyle ve birbirleriyle açık ve güvenilir bir şekilde iletişim kurmalarını sağlar (Robbins & Judge, 2019). Bu, işletme içinde daha sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamı yaratır.

Son olarak, adil bir performans değerlendirme sistemi ve ödüllendirme, çalışan motivasyonunda kritik bir rol oynar. Adil ve şeffaf bir performans değerlendirme sistemi, çalışanların performanslarının objektif bir şekilde değerlendirilmesini ve buna göre ödüllendirilmesini sağlar. Bu, çalışanların işlerinde daha fazla çaba göstermelerine ve performanslarını artırmalarına olanak tanır (Dessler, 2016). Takım çalışması ve sendikalar gibi diğer yönetimsel faktörler de, çalışanların iş yerinde kendilerini güvende ve desteklenmiş hissetmelerini sağlayarak motivasyonlarını artırır.

2.2.5. Motivasyonun etkileri ve sonuçları

Verimliliği artırmanın en önemli unsurlarından biri, etkili bir şekilde sağlanan motivasyondur. Motivasyon, çalışanların mevcut koşullar altında işlerini daha hızlı ve kaliteli bir şekilde yerine getirmeleri için yönetim tarafından sunulan teşvikler ve ek haklar aracılığıyla tanımlanabilir (Garih, 2000). İnsan davranışlarını yönlendiren temel faktörler, arzular, ihtiyaçlar ve korkulardır. Bu faktörler, bireyleri harekete geçiren ve yönlendiren temel itici güçler olarak işlev görür. Bu unsurları kullanarak çalışanları motive etmek ve onları istenilen doğrultuda yönlendirmek mümkündür.

Arzular ve inançlar, bireylerin çabalarını organize eder ve sürdürülebilir bir dinamizm ve çaba sağlar (Vroom, 1964).

Motivasyon süreci, yöneticilerin dikkate alması gereken kritik bir konu olup, yönetim işlevlerinin en önemli bileşenlerinden biridir. Çalışanlar, işletme hedefleri doğrultusunda çalışırken ve bilgi ile becerilerini bu hedeflere yönlendirerek kullanırken başarıya ulaşırlar. Bu başarı, yöneticinin de başarısını ifade eder. Dolayısıyla, performans, verimlilik ve motivasyon arasında güçlü bir ilişki söz konusudur (Erkut, 1992).

Sağlık hizmetleri, insan faktörünün belirleyici olduğu işletme türleri arasında yer alır. Bu tür işletmelerde, hizmet üretimi ve sunumu, çalışanların beceri ve performanslarına büyük ölçüde bağlıdır. Endüstriyel işletmelerde makineler ve teknik donanımlar ön plana çıkarken, sağlık hizmetlerinde en önemli unsur personeldir (Kavuncubaşı, 2007). Sağlık işletmelerinin diğer sektörlerden ayrılan özellikleri, sunulan hizmetlerin doğası gereği daha karmaşık ve değişken olmasıdır. Bu işletmelerde sağlanan hizmetlerin çıktısını ölçmek oldukça zordur ve bazı hizmetler acil ve ertelenemezdir. Ayrıca, hatalar ve belirsizlikler kabul edilemez, dolayısıyla yüksek düzeyde uzmanlaşmayı ve çalışanların koordinasyonunu gerektirir. Çalışanlar, çoğu zaman mesleki hedeflere örgütsel hedeflerden daha fazla değer verirler (Kavuncubaşı & Kısa, 2002). Hastaneler, profesyonel, yarı profesyonel ve profesyonel olmayan çok çeşitli çalışan grubunun birlikte çalıştığı yerlerdir (Rakich & Darr, 1978). Sağlık sektöründe, yüksek stres düzeyleri ve yoğun çalışma koşulları, çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu durum, hem yetersiz sağlık hizmetlerine hem de hastalar arasında memnuniyetsizlik yaratabilir (Bayar, vd., 2000). Sağlık işletmelerinde, üretim alanlarında olduğu gibi ıskarta ve hurda gibi kavramlar yoktur; burada kalite sürekli olarak iyileştirilmelidir. Bu bağlamda, yönetim, çalışanların memnuniyetini artırmak ve daha verimli çalışmalarını sağlamak adına kritik bir rol oynamaktadır. Sağlık yöneticileri, çalışanları motive etmek için maddi ve manevi motivasyon unsurlarını etkili bir şekilde kullanmalı ve bu sayede yüksek performans ve kaliteli hizmet üretimini teşvik etmelidir (Aykanat, 2001).

2.3. İş yaşam kalitesi

Bu bölümde iş yaşam kalitesi kavramının tanımı, önemi, teorileri, etkileyen faktörleri ve sonuçları, ilgili literatüre göre ele alınmaktadır.

İş yaşam kalitesi, iş yaşamında ve yönetim yaklaşımlarında yaşam kalitesi kavramı değişikliklere tabi olarak, birçok kar amacı güden ve kar amacı gütmeyen kuruluş için önemli bir odak noktası haline gelmiştir. Bunun en önemli nedeni, üretim ve kârın ötesinde, şirketlerin çoğu zaman göz ardı ettiği “insanlar ve beklentileri”nin, büyümeyi, verimliliği ve rekabeti artırmaya yardımcı olan en önemli olgu olduğunu anlamasıdır (Serbest, 2000). İngilizce’de “quality of work life” (QWL) olarak ifade edilen, Türkçede “çalışma hayatı kalitesi” (ÇYK) kavramı, iş yaşam kalitesi, profesyonel/çalışma yaşamını insancılaştırma kavramlarıyla aynı anlama sahip olup, farklı şekillerde ifade edilen kavramlardır. Ayrıca Fransızcada “çalışma koşullarının iyileştirilmesi”, sosyalist ve demokratik ülkelerde “işçilerin korunması”, İskandinav ülkelerinde ise “çevre ve işyeri dönüşümü” gibi farklı kavramlarla da ifade edilmektedir (Dikmetaş, 2004). İş yaşam kalitesi kavramının kökeni, örgütsel davranış ve insan ilişkilerine ilişkin bakış açılarının birleştirilmesi fikrine dayanmaktadır (Cherns, 1975: 155–167).

Başlangıçta iş yaşam kalitesi araştırmaları öncelikle işletmelerde yapılmış, ancak daha sonraki dönemlerde eğitim örgütlerinde bu konunun incelendiği görülmüştür (Erdem, 2010: 511-537). Eğitim kurumları, belirli hedeflere sahip olup, bu hedeflere ulaşma düzeyi toplumun geniş bir kesimini etkiler. İş yaşam kalitesi, örgütsel çıktıları ve dolayısıyla öğrenci başarısını ve eğitim standartlarını etkileyen önemli bir faktördür. Bu nedenle, okullarda görev yapan öğretmenlerin iş yaşam kalitesini artırmak, eğitimin genel kalitesini yükseltmede önemli bir unsurdur (Akar ve Üstüner, 2017:164).

İş yaşamı kalitesi (İYK) kavramı henüz tam olarak bilinmezken, üniversitelerde, sendikalarda ve yönetim çevrelerinde, iş üyeleri ve İYK ile ilgili sorunlar hakkında konuşuluyor ve çözüm yolları aranıyordu. 1970'lerden önce, üniversiteler, yöneticiler ve sendikalar, iş yaşamı kalitesi (İYK) ile ilgili konular arasında ücretlerden iş koşullarına, monotonluğa ve yabancılaşmaya kadar çeşitli konularla ilgilenmekteydi. Ancak, Beach’in (1980) belirttiği gibi, 1970'lerden

itibaren örgütler, verimliliği ve iş süreçlerini iyileştirmek için iş yaşamı kalitesini geliştirmeye yönelik çalışmalara daha fazla önem vermeye başlamıştır.

1972 yılında, New York'un prestijli Arden House'da düzenlenen bir konferans, iş dünyası için tarihi bir dönüm noktası oldu. Bu konferansta, iş yaşam kalitesi (İYK) kavramı ilk kez uluslararası arenada resmi olarak tanındı ve "Çalışma hayatı kalitesi" olarak tanımlandı. Bu olay, iş dünyasının sınırlarını genişletmek ve bireylerin performansını güvence altına almak için yeni bir temel oluşturdu.

Konferansta, İYK'nin temel unsurları da belirlendi. Davis ve Cherns (1975) tarafından yapılan çalışmalarda da vurgulandığı gibi, İYK, çalışanların iş ortamındaki tatmin duygusunu ve refahını ölçen bir kavramdır. Bu tatmin duygusu, adil bir maaş ve çalışma koşulları, iş güvenliği, çalışma-yaşam dengesi, kariyer gelişimi imkanları, yöneticiler ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler gibi birçok faktörden etkilenir.

Konferansta aşağıda sunulan başlıklarla İYK'nin önemi vurgulanmıştır:

- *Çalışan bağlılığı ve motivasyonu:* Yüksek İYK, çalışanların işyerine daha bağlı ve motive olmalarını sağlar. Bu da daha yüksek üretkenlik, daha az işten ayrılma ve daha iyi müşteri hizmeti gibi birçok olumlu sonuca yol açabilir.

- *İşveren imajı:* Güçlü bir İYK politikası, işveren imajını ve itibarını olumlu yönde etkileyebilir. Bu da daha yetenekli adayları çekmeye ve elde tutmaya yardımcı olabilir.

- *Şirket rekabeti:* Günümüz rekabetçi iş ortamında, İYK, şirketlerin öne çıkmasına ve rakiplerinden farklılaşmasına yardımcı olabilir.

1972 yılında gerçekleşen bu tarihi konferans, İYK kavramının doğuşunu ve iş dünyası için önemini işaret etti. Yüksek İYK'ye sahip olmak, hem çalışanlar hem de işverenler için birçok fayda sağlayabilir. Bu nedenle, İYK, modern işletmelerde önemli bir odak noktası olmaya devam etmektedir.

2.3.1. İş yaşam kalitesinin önemi

İş yaşam kalitesi, çalışanların işyerinde deneyimledikleri fiziksel ve psikolojik ortamın toplamını ifade eder ve bu durum, çalışanların genel memnuniyeti ve performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İş yaşam kalitesinin yüksek olması, çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve genel sağlık durumu üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Bu yazıda, iş yaşam kalitesinin önemini açıklayan bazı anahtar noktalara değinilecektir. İş yaşam kalitesi, genellikle şu unsurlardan oluşur:

- *Çalışma koşulları:* Güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı, çalışanların verimliliğini artırırken, iş kazalarını ve mesleki hastalıkları azaltır (Kanten, 2014: 251-274).

- *İş-yaşam dengesi:* Çalışanların iş ve özel yaşamları arasında denge kurabilmesi, onların stres düzeylerini düşürür ve genel yaşam kalitesini artırır (Haar et al., 2014: 361-373).

- *Sosyal destek:* İşyerindeki sosyal ilişkiler ve destekleyici bir yönetim, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırır (Tutar, 2010).

İş yaşam kalitesinin yüksek olmasının birçok faydası vardır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır:

- *Verimlilik artışı:* Çalışanların iş yaşam kalitesinin yüksek olduğu işyerlerinde daha verimli çalıştıkları ve daha az hata yaptıkları görülmüştür (Danna & Griffin, 1999: 357-384).

- *Düşük iş gücü devir oranı:* Yüksek iş yaşam kalitesi, çalışanların işyerine bağlılığını artırır ve işten ayrılma oranlarını düşürür (Huang, et al., 2007: 735-750).

- *Sağlık ve iyilik hali:* İş yaşam kalitesinin yüksek olması, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıklarını olumlu yönde etkiler, bu da işyerindeki genel iyilik halini artırır (Wilson et al., 2004: 565-588).

Sonuç olarak, iş yaşam kalitesinin yüksek olması, hem çalışanlar hem de işverenler için çeşitli avantajlar sağlar. İşyerinde sağlıklı, dengeli ve destekleyici bir ortam yaratmak, çalışanların memnuniyetini ve verimliliğini artırarak, işletmenin

genel başarısına katkıda bulunur. Bu nedenle, yöneticilerin ve işverenlerin iş yaşam kalitesini artırmak için gerekli adımları atmaları önemlidir.

2.3.2. İş yaşam kalitesi teorileri

İş yaşam kalitesi, iş tatminini olduğu kadar bireylerin yaşam tatminini de etkileyen önemli bir faktördür (Maleki ve Hasanmoradi, 2017: 979-987; Türkay, 2015: 239-256). Çalışanlarının iş yaşam kalitesini iyileştirmeye odaklanan örgütler genellikle güvenlik, eşitlik, gurur, iç demokrasi, mülkiyet, özerklik, sorumluluk ve esneklik gibi duyguları çalışanlarına aşılarmayı amaçlar. Bu örgütler, çalışanlara adil ve destekleyici bir şekilde davranmak, her düzeyde iletişim kanallarını açık tutmak, çalışanlara kendilerini etkileyen kararlara katılma fırsatı sunmak ve görevlerini yerine getirmeleri için gerekli olanakları sağlamak için çaba gösterirler. Ayrıca, iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu gibi kavramlar da iş yaşam kalitesinin geliştirilmesiyle ilgilidir. Temel düşünce, çalışma koşullarını iyileştirmek yerine işin çekiciliğini artırarak daha yüksek düzeyde katılım ve motivasyon sağlamaktır (Srivastava ve Kanpur, 2014: 54-59).

İş yaşam kalitesinin artırılması için farklı stratejiler izlenmiştir. Bu stratejiler şu şekildedir (Kaplan, 2015):

- *İş zenginleştirme*: İş zenginleştirme, mevcut işin büyütülerek çalışanın planlama, gerçekleştirme ve değerlendirme aşamalarındaki faaliyet düzeyini artırmayı amaçlar. Bu yöntem, çalışanın iş ile ilgili inisiyatifte kontrol yetkisi ve sorumluluk almasını sağlar (Parker, 1998: 835-852; Robbins & Judge, 2017). İşin yeniden tasarlanmasını hedefleyen bu uygulama, görevin kimliği, görevin önemi ve çalışanların becerisindeki çeşitlilik boyutlarından oluşur (Hackman & Oldham, 1975: 159-170; Vijay ve Indradevi, 2015: 252-260). Bu boyutlar, işin anlamlı hale gelmesini sağlar ve çalışana özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisi sunar. İş zenginleştirmenin motivasyon ve iş tatmini üzerinde olumlu etkileri bulunur, bu da bireysel ve kolektif performansı geliştirir (Wood & Wall, 2007: 1335–1372).

- *İş genişletme*: İş genişletme, iş rotasyonunu, çalışma, insan ilişkileri ve sosyal koşulları iyileştirmeyi hedefleyen tekniklerin kullanılmasıdır (Norton vd., 1979: 28–37). Bu yöntem, çalışanlara aynı düzeyde ek faaliyetler vererek

gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sayısını artırır. İş genişletme, işin monotonluğunu azaltmada, sorumluluğu ve becerileri artırmada önemli bir rol oynar. Ancak, sosyal ilişkilerin kısıtlanması ve fazla iş yükünden kaynaklanan yorgunluk gibi olumsuz sonuçlar da ortaya çıkabilir (Raza ve Nawaz, 2011: 268-273).

- *İş rotasyonu*: İş rotasyonu, çalışanların bir iş ya da departmandan diğerine yer değiştirmesini sağlayarak daha fazla beceri ve bilgi edinmelerini hedefler (Kaplan, 2015). Bu hareketlilik, bilgi ve becerilerin bir işten diğerine aktarılmasını sağlar ve çalışanlara sürekli eğitim imkanı sunar. İş rotasyonu, kariyer gelişimini destekler, işe yönelik adaptasyon sürecini kolaylaştırır ve stresi azaltır (Jorgensen vd., 2005: 1721–1733). Bu yöntem, motivasyon ve verimliliği artırmada önemli bir araç olarak değerlendirilir ve sosyal ilişkilerin gelişmesine katkıda bulunur (Kaymaz, 2010: 69-85).

- *Katımlı yönetim*: Çalışanların karar verme süreçlerine katılımını artırmayı hedefler. Bu yönetim tarzı, çalışanların aidiyet duygusunu ve örgütsel uyumu geliştirir (Sashkin, 1976). Katımlı yönetim, çalışan katılımı ile aynı anlamda kullanılır ve yetki, bilgi paylaşımı ve ödüllendirme alanlarında çalışanların daha fazla katılımını sağlar. Bu katılım, hizmet eğitimlerine yapılan bir yatırım olarak değerlendirilir (Kaufman, 2001: 505–533).

2.3.3. İş yaşam kalitesi türleri

İş yaşam kalitesi, çalışanların iş yerinde deneyimledikleri çevresel, fiziksel ve psikolojik koşulların toplamını ifade eder. Bu kavram, çalışanların genel memnuniyeti ve performansı üzerinde belirgin bir etkiye sahiptir. İş yaşam kalitesi genellikle çeşitli unsurlardan oluşur ve bu unsurların her biri iş yaşam kalitesinin farklı türlerini temsil eder. Bu kısımda, iş yaşam kalitesinin başlıca türlerine ve her birinin önemine değinilecektir.

Fiziksel çalışma koşulları

Fiziksel çalışma koşulları, iş yerindeki çevresel ve ergonomik faktörleri içerir. Bu koşullar, çalışanların sağlık ve güvenliklerini doğrudan etkiler. İyi aydınlatma, uygun havalandırma, rahat çalışma alanları ve ergonomik ekipmanlar, çalışanların fiziksel rahatlığını ve verimliliğini artırır (Kanten, 2014: 251-274).

İş-yaşam dengesi

İş-yaşam dengesi, çalışanların iş ve özel yaşamları arasında dengeli bir ilişki kurabilme yeteneğini ifade eder. Bu denge, çalışanların stres seviyelerini düşürür ve genel yaşam kalitesini artırır (Haar et al., 2014: 361-373). Esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma olanakları ve aile dostu politikalar, iş-yaşam dengesini sağlamada önemli rol oynar.

Sosyal destek ve iletişim

İş yerindeki sosyal destek ve iletişim, çalışanların iş yaşam kalitesini önemli ölçüde etkiler. Destekleyici bir yönetim, açık ve etkili iletişim kanalları, çalışanların iş yerinde kendilerini değerli ve bağlı hissetmelerine yardımcı olur (Tutar, 2010).

İş güvencesi

İş güvencesi, çalışanların işlerini kaybetme korkusu olmadan çalışabilmelerini sağlar. İş güvencesi, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırır. Güvenli bir iş ortamı, çalışanların daha yüksek performans göstermelerini ve daha uzun süre aynı iş yerinde kalmalarını teşvik eder (Huang, et al., 2007: 735-750).

Kariyer gelişim olanakları

Kariyer gelişim olanakları, çalışanların mesleki becerilerini geliştirme ve kariyerlerinde ilerleme fırsatları sunar. Eğitim programları, kariyer danışmanlığı ve terfi imkanları, çalışanların iş tatminini ve bağlılığını artırır (Danna & Griffin, 1999: 357-384).

İş yaşam kalitesi, çalışanların genel memnuniyetini, motivasyonunu ve performansını doğrudan etkileyen birçok unsurdan oluşur. Fiziksel çalışma koşulları, iş-yaşam dengesi, sosyal destek ve iletişim, iş güvencesi ve kariyer gelişim olanakları, iş yaşam kalitesinin başlıca türlerini oluşturur. Bu unsurların her biri, iş yerinde sağlıklı, dengeli ve destekleyici bir ortam yaratmada önemli rol oynar.

2.3.4. İş yaşam kalitesini etkileyen faktörler

İş yaşam kalitesi, çalışanların işyerindeki deneyimlerini ve memnuniyetlerini etkileyen önemli bir faktördür ve alanda yapılan araştırmalar çeşitli unsurları ele almıştır (Walton, 1973: 11-21; 1974: 12-155; Levine, et al., 1984; Mirvis & Lawler, 1984:197-212; Saraji & Dargahi, 2006:8-14; Sinha, 2012: 31-40). Walton

(1973;1974) çalışmasında iş yaşam kalitesinin “yeterli ve adil ücret”, “güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı”, “kapasite geliştirme ve fırsatların kullanılması”, “sürekli gelişme fırsatı ve güvenlik”, “organizasyon ile sosyal bütünleşme”, “örgütte anayasalcılık”, “işin kapsadığı toplam alan” ve “sosyal uyumluluk/ilgi” gibi unsurlarını vurgulamaktadır. Levine, Taylor ve Davis (1984) ise iş yaşam kalitesini “yöneticiden saygı görme ve yöneticinin çalışanlarının yeteneklerine güvenmesi”, “iş rutininde çeşitlilik sağlama”, “işin zorlukları”, “mevcut işteki gelişme fırsatları”, “özsaygı”, “iş dışındaki yaşam ve işin etkilenme kapsamı” ve “iş dolayısıyla topluma sağlanan katkı” olarak sınıflandırmıştır. Bu unsurlar, çalışanların iş yerinde ne derece memnun olduklarını ve işlerini ne kadar anlamlı bulduklarını belirlemektedir. Mirvis ve Lawler (1984) çalışmasında iş yaşam kalitesinin “eşit ve yeterli ücret, eşit istihdam fırsatları, iş hareketliliği fırsatları ve işte yükselme olanakları” gibi unsurlara dayandığını belirtmektedir. Saraji ve Dargahi (2006) ise iş yaşam kalitesini belirleyen faktörleri “iş sağlığı ve güvenlik standartları, yöneticilerin çalışanlarına yönelik desteği, iş arkadaşlarının desteği, ücretler, yapılan işin niteliği, üst kademe yöneticilere güven, iş ve aile ilişkilerinde denge, iş stresi ve kariyer olanakları” olarak sıralamaktadır. Sinha (2012) iş yaşam kalitesini etkileyen faktörleri iletişim, kariyer geliştirme ve gelişme, örgütsel bağlılık, duygusal yönetim desteği, esnek çalışma düzenlemeleri, aile kültürü, çalışan motivasyonu, örgüt iklimi, örgütsel destek, iş tatmini, ödüllendirmeler ve ücretler olarak ele almıştır.

Lüiteratürde yer alan ve yukarıda sunulan çalışmalar, iş yaşam kalitesinin hem dışsal hem de içsel faktörlere bağlı olduğunu ve bu faktörlerin çalışanların genel yaşam memnuniyetine büyük ölçüde katkıda bulunduğunu ortaya koymaktadır.

2.3.5. İş yaşam kalitesinin etkileri ve sonuçları

İş yaşam kalitesi (İYK) kavramı, modern iş dünyasında önemli bir odak noktası haline gelmiştir. Bu kavram, çalışanların işyerindeki deneyimlerini ve memnuniyetlerini artırmaya yönelik stratejileri içerir ve bu yönde yapılan araştırmalar çeşitli unsurları ele almaktadır. Walton (1973; 1974), Levine, et al., (1984), Mirvis & Lawler (1984), Saraji & Dargahi (2006) ve Sinha (2012) gibi araştırmacıların, iş yaşam kalitesini etkileyen faktörleri ayrıntılı olarak inceledikleri bir önceki başlıkta sunulmuştur.

Walton (1973; 1974) iş yaşam kalitesini “yeterli ve adil ücret”, “güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı”, “kapasite geliştirme ve fırsatların kullanılması” gibi unsurlarla açıklarken, Levine, et al., (1984) bu kavramı “yöneticiden saygı görme”, “iş rutininde çeşitlilik sağlama” ve “işin zorlukları” gibi faktörlerle ele almışlardır. Mirvis ve Lawler (1984) ise “eşit ve yeterli ücret”, “eşit istihdam fırsatları” gibi unsurlara odaklanmıştır. Saraji & Dargahi (2006) ve Sinha (2012) ise iş sağlığı ve güvenliği, iletişim, kariyer geliştirme ve örgütsel bağlılık gibi çeşitli faktörlerin önemine vurgu yapmışlardır.

İYK kavramı, sadece üretim ve kârın ötesine geçerek çalışanların beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlamaktadır. Hem çalışan bağlılığını hem de genel örgütsel performansı artıran bir yaklaşımdır. İş yaşam kalitesi, eğitim kurumları gibi kar amacı gütmeyen örgütler için de önemli bir kavramdır. Bu kurumlarda öğretmenlerin iş yaşam kalitesinin artırılması, eğitimin genel kalitesini yükseltmede kritik bir rol oynar.

1972 yılında Arden House'da gerçekleşen konferans, İYK kavramının uluslararası arenada tanınmasında önemli bir dönüm noktası olmuştur. Bu konferans, iş dünyası için yeni bir temel oluşturarak bireylerin performansını ve refahını güvence altına almıştır. İYK'nin temel unsurları, çalışanların iş ortamındaki tatmin duygusunu ve refahını ölçen faktörlerdir.

İş yaşam kalitesi stratejileri arasında iş zenginleştirme, iş genişletme, iş rotasyonu ve katımlı yönetim gibi yöntemler bulunmaktadır. Bu stratejiler, çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu artırmayı hedeflemektedir. İş yaşam kalitesini artıran bu stratejiler, hem bireysel hem de örgütsel performansı geliştirir.

Sonuç olarak, iş yaşam kalitesi, çalışanların işyerindeki deneyimlerini ve memnuniyetlerini artıran önemli bir faktördür. Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan İYK uygulamaları, hem çalışanların iş tatminini hem de örgütsel verimliliği artırır. Bu nedenle, modern iş dünyasında İYK'ye verilen önem, örgütlerin başarısında belirleyici bir rol oynamaktadır.

2.4. Çalışan Memnuniyeti

Bu bölümde çalışan memnuniyeti kavramının tanımı, önemi, teorileri, etkileyen faktörleri ve sonuçları, ilgili literatüre göre ele alınmaktadır.

Çalışan memnuniyeti üzerine yapılan bilimsel araştırmalar 1930'lu yıllara kadar uzanmaktadır. Bu çalışmalar, zamanla hem teorik hem de uygulama açısından önemli ilerlemeler kaydetmiştir. Özellikle 1960'ların sonlarından itibaren, çalışan memnuniyetini ölçen anketler geliştirilmiş ve bu konuda önemli araçlar ortaya koyulmuştur. Örneğin, 1967 yılında Weiss, vd. tarafından geliştirilen Minnesota İş Doyum Ölçeği ve 1969 yılında Smith, vd. tarafından geliştirilen İş Betimlemesi Ölçeği bu alanda kullanılan önemli araçlardır. 1980'lerin başında ise çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki araştırılmaya başlanmıştır (Telman, 2004; Şahin, vd., 2015)

İş hayatında memnuniyet, çalışanların iş tecrübelerinin duygusal anlamda ortaya çıkan bir sonucudur. Çalışanların beklentilerinin karşılanmaması durumunda memnuniyetsizlik ortaya çıkmaktadır. Çalışan memnuniyeti, yapılan işin çeşitli yönlerine karşı gösterilen tutumların toplamı şeklinde ifade edilebilir. Tutumlar ise duygu, düşünce ve davranış temeline dayanır. Bilişsel sürecin en önemli unsuru olan insan kaynağı, çalışanlar için eğitim ve alışkanlıklar doğrultusunda çalışacağı ortamın fiziksel şartları için beklentiler oluşturur ve yaptığı işin bu beklentileri karşılamasını ister (Yenler, 2017).

Çalışan memnuniyeti, çalışanların işlerini ne kadar sevdiklerini gösterir ve iş doyumunu, bireyin işiyle ilgili genel tutumunu yansıtır. İş doyumunu etkileyen faktörler arasında işyerindeki gürültü, aydınlatma, havalandırma gibi fiziksel koşulların yanı sıra bireysel faktörler olarak rol tanımı ve iş yükü; kişiler arası iletişim ve kurumsal politika ve yapı gibi unsurlar yer alır. İş doyumunun azalması, çalışanların özel hayatındaki zorluklarla birleştiğinde gerginlik, öfke, depresyon, gastrointestinal hastalıklar ve alerji gibi sağlık sorunlarına yol açabilir (Kuzey, 2014:59-75).

Çalışan memnuniyetini sağlamak için yapılan içsel ve dışsal ödüllendirmeler, çalışanları motive edici görevler üstlenmeye teşvik eder ve yeni fikirler geliştirmelerine destek olur. Ödül sistemi, bireyleri işyerlerine motive eden bir unsur

olarak birey ve örgüt arasında bir köprü kurar. Ayrıca, takdir edilen bir iş, çalışanların yaptıkları işi anlamlandırmalarına yardımcı olarak, onlara yaptıkları işin önemli olduğu hissini verir (Berinato, 2014).

Çalışanların beklentileri ile işin özellikleri uyum gösterdiğinde iş doyumu ortaya çıkar ve bu durum haz ve mutluluk olarak ifade edilir. Çalışan işinden memnun değilse, isteksiz ve bıkkınsa, yaptığı iş ona kaygı verip olumsuz duygular yüklüyorsa ve ruh sağlığı etkileniyorsa, iş doyumsuzluğu söz konusudur. İş doyumu motivasyonla da ilişkilidir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre, her bir ihtiyacın kişinin yaşamında önemli bir yeri vardır ve bu ihtiyaçların karşılanması gereklidir. İhtiyaçların karşılanması, iş doyumunu artırır. Yüksek iş doyumuna sahip bir çalışanın morali, performansı, özgüveni ve verimliliği yüksek olurken, gerginlik, stres, hastalıklar ve işten ayrılma olasılığı azalır (Akşit, 2010).

Çalıştığı işyerini bir aile gibi gören çalışan, bulunduğu ortamda çalışmaktan memnun olur. Bunun sonucunda, çalışanın kendini geliştirerek işletme hedeflerine ulaşma ve verimli çalışma motivasyonunu artırır. Bu durumun farkında olan işletme yönetimi, çalışan memnuniyetine önem verir. Ancak, çalışan memnuniyetine önem vermeyen işletmelerde iletişim kopuk olur, memnuniyet ve verim düşer, iş gücü devri ise yüksek olur (Şahin, 2015).

2.4.1. Çalışan memnuniyetinin önemi

Üretim ve hizmet ilişkilerinde insan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılması, yönetilmesi ve diğer kaynaklarla organize edilmesi, insan kaynakları yönetimi (İKY) olarak tanımlanır. İKY, işletme içindeki tüm eylemleri, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ve işletmenin dış dünyaya olan sorumluluğunu dikkate alarak planlamalı, yönetmeli ve organize etmelidir. Ayrıca, İKY, işletmede oluşan örgütsel kültürde kritik bir rol oynar ve aldığı kararlar uzun vadede belirleyici olur (Geylan, vd., 2013).

Örgüt ve yönetim sorunlarının kaynağı, genel olarak işletmelerde insan faktörüne yeterince önem verilmemesidir. Bu noktada, Japon yönetim ve uygulamalarından dersler çıkarılabilir. Türkiye'deki işletmeler, çalışanların mutlu olabileceği birer aile ortamına dönüştürülüp, aile içi birlik ve beraberlik geliştirilebilir. İnsana dayalı hizmetlerde, asıl pazarlanan nesne hizmetin kendisi olsa

da, ekipmana dayalı hizmetlerden farklı olarak, hizmetin kalitesini belirleyen unsur, onu sunan bireyin nitelikleri ve profesyonelliğidir (Değermen, 2006).

Çalışan memnuniyetini belirlemekte kullanılan kavramlar, çalışanın işletme içindeki tüm faaliyetlere olan pozitif ve negatif etkilerinin gözlemlenmesinde kritik rol oynar. Bu nedenle, çalışanın işletme üzerindeki negatif etkilerinin tespit edilmesi ve bu etkilerin ortaya çıkmasına neden olan durumların ortadan kaldırılması, işletmenin verimliliği açısından önemlidir. Bu şekilde, işletme daha verimli bir üretim veya hizmet sunarak toplumsal refah seviyesine katkıda bulunacaktır.

2.4.2. Çalışan memnuniyeti teorileri

Memnuniyet, bireylerin istek ve ihtiyaçlarının ne ölçüde karşılandığını ifade eder. Temelde memnuniyet, kişinin ne istediği ve bu isteklerinin ne kadarını elde edebildiğiyle ilgilidir. Bu bağlamda, çalışanların memnuniyeti, iş ortamlarında ve işlerinde ne kadar mutlu olduklarının bir göstergesidir (Sageer, vd., 2012.).

Çalışan memnuniyeti, iş tatmini veya iş doyumunu kavramı, araştırmacılar ve davranış bilimciler tarafından farklı şekillerde tanımlanmış soyut bir kavramdır. Bu kavram; moral, motivasyon, işi çekici bulma, işi sevme ve yaptığı işi severek yapma gibi anlamları içerir. Ancak anlamlardan daha kapsayıcı ve bütünsel bir anlama sahiptir. İnsanoğlunun beşerî bir kaynak olarak kabul edildiği günden itibaren, çalışanın memnuniyeti insan kaynakları ve iş yaşamında en önemli konulardan biri olmuştur (Çıtak vd., 2008).

Sanayi devriminin sonucu olarak ortaya çıkan ilk teori, 1890'lardan günümüze kadar güncelliğini koruyan ve yönetim alanında en çok uygulanan ve kabul gören teori olması nedeniyle "Klasik" olarak adlandırılmaktadır (Ataman, 2002). Taylor ve Gilberth, I. Dünya Savaşı sırasında bir fabrikada yaptıkları çalışmalarda daha az iş yorgunluğu, iş stresinin azaltılması ve çalışanların iş tatmininin en üst düzeyde sağlanması üzerine odaklanmışlardır. Çalışmalar sonucunda, "Çalışanların, iş sırasında bedenlerini etkili bir şekilde kullanmadıkları, standart bir çalışma hızı ve temposunu yakalayamadıkları, çalışma süreleri ile dinlenme sürelerini iyi ayarlayamadıkları, bunun sonucu yorgunluklarının arttığı ve dayanıklılıklarının azaldığı, ve dolayısıyla verimliliklerinin düştüğü" tespit edilmiştir (Yılmaz, 2018).

Klasik teori yaklaşımı; bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetsel teori ve bürokrasi yaklaşımı olmak üzere üç ayrı yaklaşımdan oluşur. Bilimsel yönetimde, iş bölümü ve uzmanlaşma, teşvikli ücret sistemi, çalışma sürelerinin, yöntemlerinin ve araç-gereçlerin standartlaştırılması, işin basitleştirilmesi, hareket ve zaman etütleri çalışmaları ile verimliliğin artacağı öngörülmüştür. Yönetsel teoride verimlilikte üretim olgusundan çok yönetim olgusu üzerinde durularak, verimlilikte artış için makro yaklaşımın daha etkili olacağı savunulmuştur. Bürokrasi yaklaşımında ise Weber'in "İdeal bürokrasi modeli" olarak adlandırdığı modelle verimliliğin sağlanabileceği düşünülmüştür. Bu modele göre verimlilik, işyerindeki verimsiz çalışma düzeni, suistimal ve haksızlıklar, çalışanların bazılarına ayrıcalık tanınması gibi sorunların giderilmesi ve tüm iş ve işlemlerin yazılı kurallar haline getirilmesi ile sağlanabilir. Klasik teoriyi oluşturan bu üç yaklaşımın ortak noktası, dönemin koşullarına uygun olarak işyerinde teknik ve ekonomik verimliliği artırmaktır. Ancak, bu üç yaklaşımın tek amacı verimlilik olsa da, izledikleri yollar farklıdır.

Bilimsel yönetim yaklaşımıyla bu alanda öncülük eden Frederick Taylor, Taylorizm ekolü olarak literatürde yer edinmiş ve çalışanların davranışlarına mühendis gözüyle bakmıştır. Dönemin sosyal ve ekonomik koşullarına göre, üretim esaslı insan faktörünün ön planda olduğu bu yaklaşımla, insan faktörünün önemi daha sonra yapılan araştırmalarla fark edilmiştir. Taylor'a göre, yönetim faaliyetinin ana konusu, her çalışanın verimliliğini en üst seviyeye çıkaracak yollar ve çözümler keşfetmektir. Tüm çalışanların ayrı ayrı verimliliklerinin artması, sonuç olarak işletmenin toplam verimliliğini ve kârlılığını artıracaktır. Aslında, Taylor'a göre çalışanların verimliliği, potansiyellerine oranla daha düşüktür. Bu nedenle, Taylor'un ana hedefi işçi verimliliğini artırmaktır (Ataman, 2002).

1924-1933 yılları arasında Elton Mayo vd. tarafından Western Electric firmasının Chicago'daki Hawthorne fabrikalarında gerçekleştirilen bir dizi araştırma, klasik teorinin, özellikle bilimsel yönetim anlayışının varsayımlarını doğrulamamıştır. Bu durum, Elton Mayo vd.'ni farklı bir çalışma alanına yönlendirmiştir. Araştırmaların başlangıçtaki ana amacı; havalandırma, aydınlatma, ısıtma, dinlenme süreleri gibi fiziksel unsurların çalışanların verimliliği üzerindeki etkisini ölçmektir. Ancak, bu fiziksel iyileştirmelerin işletme üretiminde beklenen verimliliği artırması beklenirken, yapılan araştırmalar bu beklentiye doğrulamadı.

Araştırmalar sonucunda, fiziksel iyileştirmeler ile verimlilik arasında doğrudan bir ilişki tespit edilemedi; kimi zaman fiziksel şartlardaki iyileşmeler verimliliği artırırken, kimi zaman ise iyileştirmelere rağmen verimlilik artmadı. Bu tablo üzerine Elton Mayo vd., çalışmalarını çalışanların psikolojik ve sosyal faktörlerine yönlendirdi.

Hawthorne araştırmaları sonucunda, insan davranışlarında kişisel sosyal ihtiyaçların etkin olduğu, çalışanların her zaman klasik teoride iddia edildiği gibi rasyonel bir şekilde hareket etmediği ve çalışanların örgütte teknik bir makine gibi değil de sosyal bir sistem veya sistemin bir parçası gibi olduğu tespit edilmiştir. Bu, bir örgütte üretim miktarının ve verimliliğin işyerindeki sosyal faktörler tarafından belirlendiğini ortaya koymuştur (Ataman, 2002). Ayrıca bu araştırmalar, yönetim süreçlerinin ve örgüt içerisindeki informal grupların, çalışanların memnuniyet düzeyini etkilediğini göstermiştir.

Neo-Klasik anlayışın özünde, çalışanların hissettikleri ve bu duyguların tutum ve davranışlarına yansımaları bulunmaktadır. Bu yaklaşımla, bireylerin beceri ve yeteneklerinden en üst seviyede faydalanmak amacıyla bireyin duygularını anlamak hedeflenir. Böylece örgüt ile çalışanların sergilediği tutum ve davranışlar arasındaki ilişki ortaya çıkacak ve örgütteki informal gruplar daha iyi tanınacaktır. Neo-klasik yaklaşımının başlıca konuları; insan davranışı, kişiler arası ilişkiler, grupların oluşumu, grup davranışları, biçimsel olmayan örgüt, biçimsel örgüt, algı ve tutumlar, motivasyon, liderlik, örgütlerde değişim ve gelişme, birey ve örgüt bütünleşmesidir (Yılmaz, 2018). Bu kuram, çalışanları klasik kuram gibi bir makine olarak değil, psiko-sosyal bir varlık olarak ele almıştır. Örgüt içindeki insan faktörüne odaklanan araştırmacılar, örgütten çalışanların beklentileri, çalışanların kendi aralarındaki ilişkileri, tepkileri, çatışmaları, iş doyumları ve verimlilikleri; liderlik, işe katılım noktasındaki psikolojik etkiler, iletişim ve karar verebilme gibi konuları ele alarak insan olgusuna klasik teoriden farklı bir bakış açısıyla yaklaşmış ve neo-klasik dönemin oluşumunda büyük rol oynamıştır (Asunakutlu, 2001: 1-17).

Modern yaklaşım, örgütlerin daha etkin yönetilebilmesi için insan fizyolojisi ve davranışlarına dair yeni yaklaşımlar geliştirmiştir (Yılmaz, 2018). Bu yaklaşım, klasik ve neo-klasik teorilerin eksikliklerini gidermek ve onların olumlu yönlerinden

yararlanmak amacıyla ortaya çıkmıştır. Klasik ve neo-klasik yaklaşımlar, örgütü kapalı bir sistem olarak görmüştür. Klasik yaklaşım, örgütün yalnızca yapılan iş üzerine odaklanarak işin rasyonel bir şekilde düzenlenmesi gerektiğini anlamaya çalışırken, neo-klasik yaklaşım ise insan unsuruna yoğunlaşarak davranışlarını incelemiştir. Modern teoride ise örgüt, tüm unsurlarıyla birlikte ele alınmış ve hayatiyetini sürdürebilmesi için çevresindeki değişikliklere uyum sağlamak zorunda olan açık bir sistem olarak görülmüştür. Bu teori, örgüt ile çevresi arasında bir etkileşim ve bağımlılığın olduğunu ilk kez ortaya koymuştur (Ataman, 2002).

Modern teori kapsamında gelişen yaklaşımlar arasında sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı bulunmaktadır. Sistem yaklaşımı, karmaşık yapıya sahip örgütleri inceleyerek, beşeri ilişkilerin önemini fark etmiş ve örgütleri sosyal bir sistem olarak değerlendirmiştir. Durumsallık yaklaşımı ise çevreye önem vererek, yönetimde tek bir doğru yolun olmadığını, şartların gerektirdiklerine uygun yolun en iyi yol olduğunu savunmaktadır. Bu yaklaşım, farklı koşul ve durumlarda başarılı olmanın yolunu farklı teknik, kavram ve davranış biçimlerinde bulmuştur. Bir bakıma, "Eğer böyle olursa, şöyle olmalıdır" ilişkisi üzerine yoğunlaşmıştır (Ataman, 2002).

Oldham ve Hackman, bir örgütte çalışanların işlerinden memnun olmaları için işlerinin beş önemli özelliğe sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Bu özellikler şunlardır:

- Yapılan işin anlamlı olması,
- İşin gerektirdiği çeşitli beceriler,
- Çalışanların iş ile özdeşleşmesi,
- Çalışma sırasında işin çalışana sunduğu özerklik,
- İşle ilgili performans geri bildirimlerinin sağlanması (Telman ve Ünsal, 2004).

Maslow, "İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı"nda kişisel ihtiyaçların hiyerarşik bir sırayla ortaya çıktığını belirlemiştir. Bu kurama göre, her ihtiyacın kendine özgü bir önemi vardır ve bu ihtiyaç karşılanmadığında doyumsuzluk, karşılandığında ise doyum gerçekleşir. Wroom, iş doyumunda insanların sosyal gereksinimlerinin

farklılık gösterdiğini ve bu farklılıkların dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Adams'ın "Eşitlik Kuramı" ise insanların aynı seviyede ve eşit şartlarda çalıştıkları kimselerle kendilerini kıyasladıklarını ve kıyaslamalar sonucunda elde ettikleri maddi kazanç veya diğer imkânlar bakımından eşit olup olmadıklarına göre tatmin veya tatminsizlik duygusu yaşadıklarını savunmaktadır. Bu kurama benzer bir düşünceyi "Kişilerarası Karşılaştırma Kuramı"nda Salancik ve Pfeffer de öne sürmüştür. Onlara göre bir kişinin iş doyumu, kendisiyle aynı seviyedeki diğer çalışma arkadaşlarıyla yaptığı kıyaslamalar sonucunda ortaya çıkar. İnsanlar, çalışma ortamlarında kendileri ile diğerleri arasındaki karşılaştırmalara bağlı olarak iş doyumuna veya doyumsuzluğuna ulaşmaktadır (Okpara, vd., 2005).

Frederick Herzberg'in geliştirdiği çift faktör teorisi, motivasyonu açıklamaya yönelik olup Maslow'un insan ihtiyaçları teorisine benzerlik gösterir (Ataman, 2002). Bu teoriye göre, örgütlerde çalışan personelin motivasyonunu etkileyen başlıca iki faktör vardır; motivasyon faktörleri ve hijyen faktörleri. Motivasyon faktörleri, bireyleri harekete geçirip tatmin olmalarını sağlarken, hijyen faktörleri, eksik olduklarında tatminsizliğe neden olurlar. Herzberg'e göre iş tatmini ve tatminsizlik farklı kaynaklardan beslenir (Greenberg & Baron, 2003). Çalışanın mutsuz ve doyumsuz bir halde olmasına ve işten ayrılma düşüncesine neden olan faktörler hijyen faktörleridir; buna karşın, çalışanın mutlu olup tatmin olmasına neden olan faktörler ise motive edici faktörlerdir (Eren, 2008:69-79) Motive edici faktörler, yapılan işin kendisi, işyerinde ilerleme imkânları, sorumluluk duygusu, başarı, statü ve tanınma gibi unsurları içerir. Bu unsurlar, çalışanda memnuniyet ve başarı duygusu yaratır. Hijyen faktörleri ise iş güvenliği, çalışma koşulları ve ücret gibi unsurlardır. Bu faktörler uygun şartlara sahip olmadığında motivasyon sağlanamaz (Burke, 2011).

David McClelland tarafından geliştirilen Başarı İhtiyacı Teorisi, başarı güdüsü kuramı veya başarıma ihtiyacı kuramı olarak da adlandırılır. Bu teoriye göre, kişisel ihtiyaçlar; başarı, sosyalleşme ve güç kazanma ihtiyaçları olarak sıralanır. McClelland, başarı gereksinimini, "İyi iş yapma veya bir mükemmeliyet standardıyla rekabet etmenin önemli olduğu eylemlere yönelme" şeklinde tanımlamaktadır (Ataman, 2002).

ERG (Existence-Relatedness-Growth) Teorisi, Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiş olup, ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine alternatif bir yaklaşım sunar. Alderfer'in bu teorisi, Maslow'un beş seviyeden oluşan ihtiyaçlar hiyerarşisini üç seviyeye indirir ve teorinin adı da bu üç kavramın baş harflerinden gelir (Seker, 2015)

ERG teorisine göre, insan ihtiyaçları üç ana grupta toplanır:

- *Varlık ihtiyacı (Existence needs)*: Fiziksel varlık koşulları, güvenlik ve maddi ihtiyaçlar gibi temel düzeydeki ihtiyaçları kapsar.
- *İlişki ihtiyacı (Relatedness needs)*: İnsan ilişkileri, sosyal bağlar, kabul görmek ve ait olma ihtiyacını içerir.
- *Büyüme ihtiyacı (Growth needs)*: Kişisel gelişim, kendini gerçekleştirme ve yaratıcılık gibi daha üst düzeydeki ihtiyaçları ifade eder.

Alderfer, bu teorisiyle öne çıkan nokta, ihtiyaçların alt seviyedeki ihtiyaçlardan başlayarak doyuma ulaştırılması gerektiği ve daha sonra üst seviyedeki ihtiyaçların giderilmesinin önemini vurgulamaktadır. Bu bakımdan, ERG teorisi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine benzerlik gösterirken, farklı bir sınıflandırma ve önceliklendirme yapısı sunar.

Süreç kuramları, motivasyonun oluşum süreci ve sürecin aşamaları üzerinde durarak bireylerin davranışlarının nasıl motive olduğunu ve iş yaşamında sergiledikleri tutumların diğer tutum ve davranışlara etkisini inceler. Bu kuramlar, ihtiyaçların ortaya çıkmasından başlayarak, bu ihtiyaçların giderilmesiyle ortaya çıkan memnuniyete kadar olan süreci detaylı bir şekilde ele alır. Ayrıca işgörenlerin iş yapma şekilleri üzerinde ödüllendirmenin etkisini de değerlendirir (Özel, 2012).

Süreç kuramları, bireylerin davranışlarını belirleyen dışsal etkenleri ön plana çıkarır ve davranışları tetikleyen motivasyonel süreci inceler. Bu kuramlar altında, bireylerin hangi amaçlarla nasıl motive oldukları ve davranışlarının sonuçları üzerindeki etkileri analiz edilir. Başlıca süreç kuramları şunlardır:

- *Eşitlik kuramı*: Bireylerin işyerinde aldıkları ödüllerin, diğer çalışanlarla karşılaştırılması sonucu ortaya çıkan adalet ve eşitlik algısının motivasyonu nasıl etkilediğini inceler.

• *Bekleyiş kuramları:* Bireylerin belirli bir davranışı gerçekleştirmeleri durumunda elde edecekleri sonuçların beklentileri üzerinde durur. Bu kuramlar, çaba, performans ve sonuç arasındaki ilişkiyi analiz eder.

• *Amaç kuramı:* Bireylerin işlerinde belirli hedeflere ulaşma sürecinde nasıl motive olduklarını ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesinin motivasyona nasıl katkı sağladığını araştırır.

• *Edimsel şartlandırma kuramı:* Belirli bir davranışın belirli bir sonuçla ödüllendirilmesinin, bu davranışın tekrarlanmasını nasıl etkilediğini açıklar. Bu kuram, ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmalarının motivasyon üzerindeki etkilerini vurgular.

Bu kuramlar, motivasyonun karmaşıklığını anlamak ve iş yaşamında çalışanların performansını artırmak için önemli birer araç sağlar. Her bir kuram, farklı yönleriyle motivasyon sürecini açıklar ve yöneticilere bireylerin nasıl motive edilebileceği konusunda rehberlik eder.

Amaç teorisi, Edwin Locke'un geliştirdiği bir kuramdır ve özellikle motivasyonun temelini bireylerin kendi amaçları oluşturur. Bu teoriye göre, insanlar örgütteki motivasyonlarını belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda sağlarlar. Locke'a göre, belirlenmiş ve net bir hedefin olması bireylerin çaba göstermesini, performansını artırmasını ve sonuçta başarı elde etmesini sağlar.

Amaç teorisi, çalışanların işlerindeki başarısını artırmak için önemli bir araç olarak kabul edilir. Çalışanlar, belirli bir hedefe ulaşmak için kendi çabalarını gösterirler ve bu süreçte hedeflerine ulaşmak için gereken yolları planlarlar. Aynı zamanda, bu süreçte belirlenen hedeflerin başarıya ulaşılmasında motivasyon sağladığı ve yeni hedefler belirlemeye teşvik ettiği gözlemlenir.

Locke'un amaç teorisi, özellikle performans yönetimi, hedef belirleme ve ödüllendirme sistemlerinin tasarımında kullanılan etkili bir teoridir. İnsanların doğru şekilde motive edilmesi ve performanslarının artırılması için belirlenmiş hedeflerin önemi vurgulanır ve bu hedeflerin bireyler üzerinde nasıl bir etki yarattığı detaylı olarak incelenir. (Sığrı ve Gürbüz, 2013).

2.4.3. Çalışan memnuniyeti türleri

Çalışan memnuniyeti, bireylerin iş yerindeki deneyimlerinden duydukları genel memnuniyeti ifade eder. İş yerinde yüksek memnuniyet seviyeleri, daha yüksek verimlilik, düşük devamsızlık ve düşük iş gücü devri gibi olumlu sonuçlar doğurabilir. Çalışan memnuniyetinin farklı türleri bulunmaktadır ve bu türlerin her biri, iş yerinde genel memnuniyetin oluşmasına katkıda bulunan belirli unsurları temsil eder. Bu kısımda, çalışan memnuniyetinin başlıca türlerine değinilecektir.

İş memnuniyeti

İş memnuniyeti, çalışanların yaptıkları işten duydukları tatmini ifade eder. Bu memnuniyet, işin doğası, iş yükü, işin zorluğu ve çalışma saatleri gibi faktörlere bağlıdır. İşin ilgi çekici ve anlamlı olması, çalışanların iş memnuniyetini artırır (Spector, 1997:198).

Yönetim ve liderlik memnuniyeti

Yönetim ve liderlik memnuniyeti, çalışanların yöneticilerinden ve liderlerinden duydukları memnuniyeti ifade eder. Etkili liderlik, açık iletişim, adil ve tutarlı yönetim uygulamaları, çalışanların yönetime olan güvenini ve memnuniyetini artırır (Yukl, 2013).

Ücret ve yan haklar memnuniyeti

Ücret ve yan haklar memnuniyeti, çalışanların aldıkları maaştan ve sağlanan yan haklardan (örneğin, sağlık sigortası, emeklilik planları, tatil günleri) duydukları tatmini ifade eder. Adil ve rekabetçi maaş yapıları, çalışanların mali güvencelerini artırarak genel memnuniyet seviyelerini yükseltir (Judge, et al., 2010).

Çalışma ortamı memnuniyeti

Çalışma ortamı memnuniyeti, çalışanların fiziksel çalışma koşulları ve iş yerindeki genel atmosferden duydukları tatmini ifade eder. Temiz, güvenli ve rahat bir çalışma ortamı, çalışanların sağlığını ve refahını destekler ve genel memnuniyetlerini artırır (Kanten, 2014: 251-274).

İş arkadaşları ve sosyal ilişkiler memnuniyeti

İş arkadaşları ve sosyal ilişkiler memnuniyeti, çalışanların iş yerindeki sosyal çevrelerinden ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinden duydukları tatmini ifade eder.

Destekleyici ve iş birliğine dayalı bir çalışma kültürü, çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılar ve iş yerinde olumlu bir atmosfer yaratır (Tutar, 2010).

Kariyer gelişimi ve ilerleme olanakları memnuniyeti

Kariyer gelişimi ve ilerleme olanakları memnuniyeti, çalışanların iş yerinde kariyerlerini geliştirme ve ilerleme fırsatlarından duydukları tatmini ifade eder. Eğitim programları, terfi olanakları ve kariyer danışmanlığı, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerini destekler (Danna & Griffin, 1999: 357-384).

Çalışan memnuniyeti, iş yerindeki deneyimlerin çeşitli yönlerinden kaynaklanır ve iş memnuniyeti, yönetim ve liderlik memnuniyeti, ücret ve yan haklar memnuniyeti, çalışma ortamı memnuniyeti, iş arkadaşları ve sosyal ilişkiler memnuniyeti ile kariyer gelişimi ve ilerleme olanakları memnuniyeti gibi türleri içerir. Her bir tür, çalışanların genel memnuniyetini ve iş yerindeki verimliliklerini etkiler. İşverenler, çalışan memnuniyetinin tüm bu türlerine dikkat ederek daha mutlu ve verimli bir iş gücü oluşturabilirler.

2.4.4. Çalışan memnuniyetine etki eden faktörler

Çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler, bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ana kategoriye ayrılmaktadır.

Bireysel faktörler

Çalışan memnuniyeti üzerine yapılan araştırmalar, bazı kriterlerin çalışanların memnuniyet düzeyinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu kriterler arasında yaş, cinsiyet, yetenek ve bunların algılama ve karar alma mekanizmaları üzerindeki etkileri yer almaktadır. Dolayısıyla, bu kriterler çalışanların memnuniyet düzeyinde kritik bir öneme sahiptir. Aşağıda, çalışan memnuniyeti üzerinde etkili olan kişisel faktörler ana hatlarıyla kısaca açıklanmıştır.

Kişilik

Çalışan memnuniyeti düzeyinde beklentilerin önemli bir rol oynadığı düşünüldüğünde, çalışanların gerçekçi bir kişiliğe ve gerçekçi beklentilere sahip olmalarının memnuniyet düzeyini olumlu yönde etkilediği gözlenmiştir. Ayrıca, çalışanın esnek ve kararlı olabilmesi de memnuniyet düzeyine pozitif bir etki yapar. Öte yandan, katı tavırlar sergileyen, esnek olmayan ve kararsız bir yapıya sahip olan

Çalışanların memnuniyet düzeyinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir (imen ve şahin, 2001).

Staw, vd. tarafından yapılan araştırmada, belirli kişisel özelliklerin çalışanların memnuniyet düzeyi üzerinde kümülatif bir etkiye sahip olduğu ve genel tutumlarını belirlediği savunulmuştur. Bu zelliklerin, çalışma ortamında genel davranışları nasıl etkilediği de vurgulanmıştır. Dolayısıyla, alışan memnuniyeti bu tür kişisel faktörlerden bağımsız olarak ele alınamayacağı ifade edilmiştir (Koçel, 2015:123).

Meslek ve eğitim düzeyi

Meslek ve eğitim düzeyi üzerine yapılan araştırmalarda, eğitim düzeyi ile ücret beklentisi arasında doğru bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların genellikle daha yüksek maaş beklentileri olduğu ve bu durumun zaman zaman memnuniyet düzeyini negatif etkileyebileceği bulunmuştur. Ancak bazı durumlarda, yüksek maaş beklentisinin çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif bir etkisi olabileceği de gözlemlenmiştir. Bu durumlar, yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların çalışma becerilerini etkin bir şekilde kullanarak kısa ve orta vadede elde ettikleri başarılar sonucunda ödüllendirilmelerini ve işletmede daha st düzey bir pozisyonda görev alabilmelerini sağlayan faktörler olarak tanımlanabilir (Batman, 2012).

Cinsiyet

alışan memnuniyeti konusunda cinsiyet faktörünün tek başına rol oynadığını söylemek oldukça zordur. Yapılan araştırmalarda, memnuniyet düzeyini etkileyen diğer faktörler göz ardı edildiğinde, cinsiyet faktörünün memnuniyet düzeyi üzerinde belirgin bir etkisi olduğu tespit edilememiştir. Başka bir deyişle, çalışan memnuniyeti genellikle cinsiyetin yanı sıra yaş, eğitim düzeyi, çalışma ortamı gibi çeşitli faktörlerin etkileşimiyle şekillenir (Batman, 2012).

alışan memnuniyeti üzerine yapılan araştırmalarda, bazı çalışmalar hem kadınların hem de erkeklerin daha yüksek memnuniyet düzeylerine sahip olduğunu göstermiştir. Ancak erkeklerin genellikle kadınlardan daha yüksek bir memnuniyet düzeyine sahip olduğu sonucuna varan araştırmalar, toplumsal cinsiyetle ilişkilendirildiğinde kadınların iş hayatında erkeklere göre daha az yer alması ve

diğer çeşitli toplumsal faktörlerden kaynaklanabileceği belirtilmiştir. Örneğin, kadınların aynı iş için erkeklerden daha az maaş beklentisine girmesi veya erkeklerden daha zorlu koşullarda çalışmalarına rağmen daha az maaş alacaklarını düşünmeleri gibi sebepler önemli rol oynayabilir (Yelboğa, 2012).

Yaş

Yaş ve çalışan memnuniyeti arasında doğru bir ilişki olduğu, yapılan araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir. Bu durumda, çalışanın uzun vadede kazandığı mesleki beceriler, deneyimler ve diğer kazanımların önemli rol oynadığı belirlenmiştir. Ayrıca, çalışanın finansal durumunun iyi olması ve ekonomik olarak daha iyi koşullara sahip olması, memnuniyet düzeyini olumlu yönde etkileyebilir. Ancak bu durum genellikle belirli bir yaşa kadar geçerlidir. Yapılan araştırmalar, çalışanların altmış yaşına kadar yaşları ile memnuniyet düzeyleri arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu göstermiştir (Üstün, 2009).

Bazı araştırmalar, çalışan memnuniyeti ile yaş arasında ilginç bulgular ortaya koymaktadır. Bu bulgulara göre, çalışanın yaşının ilerlemesiyle birlikte memnuniyet düzeyinin düştüğü gözlenmiştir. Ancak çalışma hayatının sonlarına yaklaşıldığında memnuniyet düzeyinin tekrar arttığı belirlenmiştir. Başka bir deyişle, yaşın ilerlemesi bazı dönemlerde çalışan memnuniyetini olumsuz etkileyebilirken, çalışma hayatının sonuna doğru memnuniyet düzeyinin yeniden yükseldiği gözlenmiştir (Franek & Jakup, 2008).

Türkiye'de yapılan bir araştırmada, yaş faktörünün çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinin nedeni, yaşları daha büyük olan çalışanların genellikle sosyal ve finansal olanaklara sahip olmaları ve bu sebeple aldıkları ücretlerin, yaş ve kıdem olarak kendilerinden daha genç olan çalışanlara göre daha fazla olması gösterilmiştir. Başka bir deyişle, yaşın ilerlemesiyle birlikte çalışanların genellikle daha uzun süre çalışma deneyimine ve dolayısıyla daha yüksek maaşlara sahip olmaları, memnuniyet düzeylerini artırıcı bir etken olarak görülmüştür (Emhan, 2002).

Zeka ve yetenek

Üretkenlik, zeka ve beceri arasındaki ilişki, çalışanların potansiyel zekâ ve becerilerini tam olarak kullanabildikleri işlerle ilişkilendirilir. Bu bağlamda, çalışanların yeteneklerini ve zekâlarını tam anlamıyla kullanabilecekleri işlerde

başarı elde etmelerinin mümkün olduğu ve bu başarıların çalışanların memnuniyet düzeyini artırabileceği öngörülmüştür. Başka bir deyişle, işlerinin gerektirdiği zekâ ve beceriyle uyumlu olan çalışanlar, daha üretken olabilir ve bu da genellikle memnuniyetlerini artırır (Robbins, 2000:172).

Wong ve Law'a göre, çalışanların memnuniyet düzeyinin arttığı durumlarda, hem çalışan verimliliğine hem de işletme verimliliğine olumlu etkisi olacağı belirtilmektedir. Başka bir deyişle, memnun ve motivasyonu yüksek çalışanların işlerinde daha üretken olmaları ve bu durumun işletme performansına olumlu yansısı öngörülmektedir (Gülbüz ve Yüksel, 2008: 6-22).

Örgütsel faktörler

Çalışan memnuniyeti üzerine yapılan araştırmalar, bazı kriterlerin çalışanların memnuniyet düzeyinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu kriterler arasında sosyal ihtiyaçlar, ücret düzeyi, yetki devri, yönetime katılma ve ilerleme/terfi imkânları yer almaktadır. Dolayısıyla, bu kriterler çalışanların memnuniyet düzeyi üzerinde kritik bir öneme sahiptir. Çalışan memnuniyeti üzerinde etkili olan süzkonusu örgütsel faktörler aşağıda ana hatlarıyla kısaca açıklanmıştır.

Sosyal ihtiyaçlar

Çalışanların iş yerinde ve iş dışında kurdukları sosyal ilişkilerin, iş tatminleri üzerinde önemli bir etkisi vardır. İş yerinde uzun süreler geçiren çalışanlar için, burada kurulan sosyal bağların tatmin düzeyini artırdığı görülmektedir. Araştırmalar, hem iş yerinde hem de iş dışında daha pozitif sosyal etkileşimlerde bulunan çalışanların, çalışma arkadaşlarıyla anlaşamayan ve iş dışında yeterli sosyal etkileşimde bulunmayan çalışanlara göre daha yüksek memnuniyet düzeyine sahip olduğunu göstermektedir (Demir, 2017).

Çalışanların sosyal ihtiyaçları karşılandıkça memnuniyetleri artacak ve dolayısıyla işlerinde daha verimli olacaktır. Ekip arkadaşlarıyla karşılıklı güven, sevgi ve saygı ortamı oluşturabilen çalışanlar, işletmelerde daha yüksek başarı düzeyine ulaşabilir (Pekmezci, vd., 2018:5).

Ücret düzeyi

Ücret düzeyi, çalışanın ekonomik durumu ve yaşam koşulları üzerinde doğrudan etkili olduğundan, çalışan memnuniyeti üzerinde belirleyici faktörlerden biridir. Bu nedenle, iş tatmini konuşulurken ücret düzeyi sıklıkla gündeme gelir (Akşit, 2010).

Ücret, çalışanların iş seçimi ve iş değişikliği yapmasında önemli bir kriter olarak değerlendirilir. Ancak günümüzde, çalışanlar genellikle işletmelerin sunduğu ücretlerden memnun değildir. Türkiye'de, ücret ve ücret beklentisinin nitelikli ve niteliksiz çalışanlar arasında, cinsiyete ve medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür. Ücretin yanı sıra, çalışma koşulları, çalışan hakları, manevi tatmin ve motivasyon gibi unsurlar da çalışan memnuniyeti üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Bu nedenle, çalışan memnuniyetinin doğru ve objektif bir şekilde değerlendirilebilmesi için bu unsurların bir arada ve tarafsız bir şekilde ele alınması gerekmektedir (Clark, 2009: 209-231).

Yetki devri

Çalışan motivasyonu ve işyerinde verimlilik üzerine yapılan birçok araştırma, çalışanlara zaman içerisinde sorumluluk ve yetki vermenin birçok açıdan faydalı olduğunu göstermiştir. Bu faydalardan bazıları şunlardır:

Deci & Ryan'ın (2000: 227-268) *özerklik, yetkinlik ve ilişkisellik teorisi*, insanların temel psikolojik ihtiyaçlarını karşıladıklarında daha motive ve üretken olduklarını gösterir. Sorumluluk ve yetki vermek, çalışanların bu ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olabilir.

Hackman & Oldham'ın (1976) *iş zenginleştirme teorisi*, işlerin anlamı, çeşitliliği, geri bildirim, özerklik ve sorumluluk gibi unsurlar açısından zengin olması durumunda çalışanların daha motive ve tatmin olduğunu gösterir.

Amabile & Pratt'in (1994) *içsel motivasyon teorisi*, insanların kendi seçimlerini yapabildiklerinde ve kendi işlerini kontrol edebildiklerinde daha motive olduklarını gösterir. Sorumluluk ve yetki vermek, çalışanlara bu imkanı verir.

Empowering employees: A guide for managers and HR professionals (shrm.org, 2018): Bu rehber, çalışanlara yetki vermenin, onları daha yaratıcı ve

girişimci olmaya teşvik edebileceğini ve bu da işyerinde daha fazla yenilik ve esnekliğe yol açabileceğini belirtiyor.

Lausche & Beer'in (2004: 437-469) *işyeri katılımı modeli*, çalışanların işyerinde söz sahibi olmada ve karar verme sürecine ne kadar dahil oldukları algısını gösterir. Bu algının yüksek olması, çalışanların daha üretken ve işlerine daha istekli olmalarını sağlar.

Macey & Schneider'in (2004: 661-672) alışanların işyerinde ne kadar kontrol sahibi olduklarını algıladıklarını gösteren bir araştırma, bu algının yüksek olması durumunda çalışanların daha az stresli ve daha mutlu olduklarını göstermiştir.

Warr'ın (1999: 50-65) *İş-yaşam dengesi modeli*, çalışanların iş ve özel yaşam arasında denge kurabildiklerinde daha memnun olduklarını gösterir. Sorumluluk ve yetki vermek, çalışanların kendi işlerini yönetmelerine ve kendi çalışma saatlerini belirlemelerine imkan vererek bu dengeyi kurmalarına yardımcı olabilir.

Iaffaldino & Judge'ın (2004: 354-369) *işten memnuniyet modeli*, çalışanların işlerinden ne kadar memnun olduklarını gösterir. Bu memnuniyetin yüksek olması durumunda çalışanların işten ayrılma olasılıkları daha düşüktür ve şirkete daha bağlıdırlar.

Yukl (2013) *liderlik teorisi*, liderlerin çalışanlara yetki vermesinin, onları daha iyi liderler olmaya teşvik edebileceğini ve problem çözme becerilerini geliştirmelerine yardımcı olabileceğini gösterir.

Noe et al.'ın (2010) *insan kaynakları yönetimi teorisi*, sorumluluk ve yetki vermenin, çalışanların kendine güvenlerini artırmalarına ve daha fazla risk almaya istekli olmalarına yardımcı olabileceğini gösterir.

Learned, Ulrich ve Booz, yetki devrini iki yönlü ve dinamik bir süreç olarak değerlendirmektedir. İşletmenin büyümesi ve daha fazla çalışana ihtiyaç duyulması, bazı zorluklar ve sorumlulukları da beraberinde getirir. İşletme büyüdükçe, yönetim pozisyonlarında çalışanların sorumlulukları artar. Bu durum, çalışanlara destek sağlayacak mekanizmaların geliştirilmesini gerekli kılar. Ayrıca, alt kademedeki çalışanların daha yüksek yönetsel becerilere sahip olması gerekir. Bu iki durum birlikte yetki devrini zorunlu kılar. Bu süreçte, mevcut çalışanların mesleki becerileri

ve yetenekleri iyi analiz edilmeli ve en verimli olabilecekleri pozisyonlarda görevlendirilmelidir. Ayrıca, çalışanlara karar verme ve inisiyatif kullanma alanı bırakılmalı ve yapıcı eleştirilerle çalışma motivasyonu korunmalıdır (Varol, 1993).

Sabuncuoğlu ve Tokol'a göre yetki devrinden sonra ortaya çıkan etkiler;

- Alt kademedeki yöneticilere karar alma yetkisi ve inisiyatif tanımak, onların motivasyonunu artırır.
- Ara yöneticilerin daha etkin ve pratik çözümler üretmesine olanak tanır.
- Üst düzey yöneticilerin detaylarda boğulmasını engelleyerek, onlara zaman kazandırır ve motivasyonlarını artırır.
- Yönetimsel süreçlerin hızlanması ve daha verimli hale gelmesiyle, işletme içinde daha hızlı kararlar alınır, bürokrasi azalır ve denetim kolaylaşır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2010:197).

Kararlara katılma

İnsanların, kendilerini doğrudan etkileyen kararlara katılma arzusu, son derece doğaldır. Bu durumun temelinde yatan birkaç önemli etken şunlardır:

Uzmanlık Bilgisi: Çalışanlar, yaptıkları işin inceliklerini ve zorluklarını en iyi bilen kişilerdir. Bu nedenle, kendi işleriyle ilgili konularda uzmanlık sahibi olduklarına inanırlar. Karar verme sürecine dahil olmak, bilgi birikimini ve deneyimlerini paylaşmalarını ve en doğru çözümlerin geliştirilmesine katkıda bulunmalarını sağlar (Greenberg, 1990: 93-103; Hackman & Oldham, 1976).

Sahiplik Duygusu: Çalışanlar, kendilerinin de katkıda bulunduğu kararlara daha fazla sahip çıkarlar. Bu durum, işe olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırır. Ayrıca, kararların uygulanmasında daha aktif rol almalarını ve sorumluluk almalarını teşvik eder (Lausche & Beer, 2004: 437-469).

Motivasyon ve Yaratıcılık: Kararlara katılım, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini ve işlerine daha fazla ilgi duymalarını sağlar. Bu da motivasyonlarını ve yaratıcılıklarını artırır. Yeni fikirler üretmelerini ve problem çözme becerilerini geliştirmelerini teşvik eder (Macey & Schneider, 2004: 661-672).

Verimlilik ve Kalite: Çalışanların fikirleri ve önerileri, iş süreçlerinin iyileştirilmesine ve işyerinde verimliliğin artmasına katkıda bulunabilir. Ayrıca, ürün ve hizmet kalitesinin yükselmesine de yardımcı olabilir (Warr, 1999: 50-65).

Çalışanların kararlara katılımı, işyerinde daha demokratik ve katılımcı bir ortam oluşmasını sağlar. Bu durum;

- Çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve bağlılığını artırır.
- Karar verme sürecine farklı bakış açıları ve deneyimler katar.
- Daha yaratıcı ve yenilikçi çözümler geliştirilmesini sağlar.
- İş süreçleri iyileştirilir ve işyerinde verimliliği artırır.
- Ürün ve hizmet kalitesinin yükselmesini sağlar (Society for Human Resource Management, 2018; Davis & Cherns, 1975).

İlerleme ve terfi imkânı

İlerleme ve terfi imkânları, çalışan motivasyonu açısından son derece önemlidir. Özellikle belirli bir süre boyunca başarılı bir şekilde görevlerini yerine getirdiklerini düşünen çalışanlarda terfi beklentisi olduğu gözlemlenmektedir. Bu nedenle, işletme yönetimi, çalışanların bu başarılarını dikkate alarak adil bir şekilde terfilerini gerçekleştirmelidir. Bu, çalışanların iş tatminlerini sağlamak açısından önemlidir. Aksi takdirde, çalışanların terfi sürecini adil veya mantıklı bulmadığı durumlarda, memnuniyet düzeyinin düştüğü ve ekip çalışmasının zayıfladığı gözlemlenmiştir (Bozkurt, 2008: 6-22).

İşletme içinde gerekli terfilerin zamanında ve doğru şekilde yapılması, hem işletmenin dinamik bir yapıya sahip olmasını sağlar hem de çalışanların terfi beklentilerini olumlu yönde etkiler. Uzun süreler veya nadiren gerçekleşen terfilerin, çalışanların iş tatminini düşürdüğü gözlemlenirken, terfilerin hızlı ve düzenli bir şekilde yapılmasının ise çalışanların motivasyonunu artırdığı bilinmektedir. Ancak terfilerin adil olmadığı veya çoğu çalışan tarafından adil bulunmadığı durumlarda, iş tatmini düşer ve çalışanların motivasyonu olumsuz etkilenir (Özkalp ve Kirel, 2018:76).

Adil olmayan terfiler, görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirdiğine inanan ve terfi bekleyen çalışanlarda emeklerinin boşa gittiği hissini uyandırabilir. Bu durum, çalışanların daha az özen göstermelerine ve yeterince çaba sarf etmemelerine neden olabilir. Öte yandan, gerekli mesleki becerilere sahip olmayan bir çalışanın terfi ettirilmesi, yeni görevlerinde gereken sorumlulukları yerine getiremeyecekleri endişesine yol açabilir. Bu durumda iş stresinin artmasına ve özgüvenin azalmasına neden olabilir. Her iki durumunda önlenmesi için üst düzey yöneticilerin adil ve eşit bir şekilde çalışanlarına yaklaşması gerekmektedir. Bu nedenle, örgüt içinde gerçekleştirilecek terfi süreçlerinde tamamen liyakat esas alınmalıdır (Doğru, 2010).

2.4.5. Çalışan motivasyonunun etkileri ve sonuçları

Günümüzde işletmelerin çalışanların iş tatminini yeterince önemsemediği durumlar birçok soruna yol açabilmektedir. İş tatminsizliği, çalışanların işlerine özen göstermelerini azaltabilir ve bu da iş kalitesinde düşüşe neden olabilir. Ayrıca, tatminsiz çalışanlar genellikle işlerini uzun süreli bir kariyer olarak görmeyebilirler ve işlerinden ayrılma eğiliminde olabilirler. Bu durum işletmeler için sürekli iş gücü kaybına ve işe alım maliyetlerinin artmasına yol açabilir. Stres iş tatminsizliğinin bir sonucu olarak ortaya çıkabilir. Tatminsiz çalışanlar genellikle işlerinden kaynaklanan stresle baş etmekte zorlanabilirler. Stresli çalışanlar ise genellikle düşük performans gösterebilir, iş yerindeki ilişkileri olumsuz etkilebilir ve sağlık sorunları yaşayabilirler. Bu nedenlerle, işletmelerin çalışanların iş tatminini artırmak için çaba göstermeleri önemlidir. İyi bir iş tatmini sağlamak, çalışanların motivasyonunu artırabilir, iş verimliliğini yükseltebilir ve iş gücü sürekliliğini sağlayabilir. Bu da işletmelerin rekabet güçlerini artırarak uzun vadeli başarılarına katkıda bulunabilir (Kuzey, 2014:59-75).

Kjerulfun araştırmasının ortaya koyduğu bulgular, iş tatmini ile işletme performansı arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu işletmelerin daha başarılı ve karlı olduğu belirlenmiştir. Bu durumun arkasındaki temel mekanizma, tatminli çalışanların genellikle daha motive olmaları, daha yüksek performans göstermeleri ve işlerine daha fazla özen göstermeleridir (akt. Doğan, 2011).

Özellikle hizmet sektöründe, çalışanların memnuniyetsizliği doğrudan müşteri memnuniyetsizliğine ve dolayısıyla işletme karlılığına olumsuz etki edebilir. Bir otelde çalışanın hatalı davranışı, müşterinin memnuniyetsizliğine ve hatta kaybetmelerine yol açabilir. Dolayısıyla işletmeler için çalışanların iş tatminini sağlamak, müşteri memnuniyeti ve dolayısıyla karlılık açısından kritik bir öneme sahiptir (Davraz ve Gök, 2013).

Bu bağlamda, işletmelerin iş tatmini sağlamak için çeşitli stratejiler geliştirmesi ve çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alması, uzun vadeli başarıları ve sürdürülebilir büyümeleri için hayati önem taşır. Doğru bilgi ve yetenek düzeyine sahip olan ve aynı zamanda iş tatmini yüksek olan çalışanların, işletmeler için çok önemli avantajlar sağladığı doğrudur. İşte bu durumun işletme açısından önemli avantajları şunlardır:

- *Yüksek performans ve verimlilik:* Tatminli ve yetkin çalışanlar genellikle daha yüksek performans sergilerler. Bilgi ve deneyimlerini etkin bir şekilde kullanarak işlerini daha iyi yaparlar. Bu da işletmenin genel verimliliğini artırır.

- *Daha iyi inovasyon ve gelişim:* Tatminli çalışanlar, işlerine daha fazla bağlılık gösterirler ve işletmeye katkıda bulunmak için daha fazla motive olurlar. Bu durum, yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını teşvik eder ve işletmenin sürekli olarak gelişmesine olanak tanır.

- *Daha düşük işten ayrılma oranı:* Tatminli çalışanlar, işlerinden memnun oldukları için işten ayrılma eğilimleri daha düşüktür. Bu durum, işletmenin istikrarını sağlar ve sürekli olarak yetenekli iş gücüne sahip olmasını sağlar.

- *Daha iyi müşteri deneyimi:* Tatminli çalışanlar, genellikle daha olumlu müşteri deneyimleri sağlarlar. Müşteriler, işletmenin hizmet kalitesini artıran ve güvenilirliklerini yansıtan tatminli çalışanlarla etkileşime girmekten memnun olurlar.

- *İşletme itibarı ve çekiciliği:* Tatminli ve yetkin çalışanlara sahip işletmeler, potansiyel çalışanlar için çekici bir işveren konumuna gelirler. Bu durum, işletmenin işe alım süreçlerinde avantaj sağlar ve iş gücü piyasasında rekabet edebilirliğini artırır.

Sonuç olarak, işletmeler için çalışanların hem doğru bilgi ve yetenek düzeyine sahip olmaları hem de iş tatminlerinin yüksek olması büyük önem taşır. Bu faktörler işletmenin performansını, inovasyon kapasitesini, iş gücü istikrarını ve müşteri memnuniyetini artırarak genel olarak işletmenin başarısına katkıda bulunurlar (Emhan ve Gök, 2011).

Örgütsel bağlılık, çalışanın işletmeye duyduğu bağlılık ve bağlılık hissi olarak tanımlanır ve işletme başarısı açısından büyük önem taşır. İşte bu bağlamda örgütsel bağlılığın işletme başarısına etkileri şu şekilde özetlenebilir:

- *Motivasyon ve performans:* Yüksek bağlılık düzeyine sahip çalışanlar genellikle daha motivasyonlu çalışırlar. İşletmenin başarısı için çalışmaya daha istekli olurlar ve bu durum performanslarını artırır.

- *Düşük işten ayrılma oranı:* Bağlılık, çalışanların işletmede uzun süre kalmalarını teşvik eder. İşten memnun olan ve bağlılık hisseden çalışanlar, iş değiştirmek yerine işletmede kalma eğiliminde olurlar. Bu durum işletmenin istikrarını sağlar ve iş gücü devir hızını azaltır.

- *İşletme içinde dayanışma ve işbirliği:* Bağlı çalışanlar, işletmenin hedeflerini kendi hedefleri olarak görürler ve bu doğrultuda işbirliği yaparlar. Birlikte çalışma ve işbirliği, işletmenin içinde dayanışma ve güçlü bir ekip ruhu oluşturur.

- *İnovasyon ve sürekli gelişim:* Bağlı çalışanlar, işletmenin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için daha fazla çaba harcarlar. Yaratıcı çözümler bulma konusunda daha aktif rol alırlar ve işletmenin sürekli olarak yenilik yapmasını sağlarlar.

- *İşletmenin itibarı ve çekiciliği:* Bağlı çalışanlara sahip olan işletmeler, potansiyel çalışanlar için çekici bir işveren konumuna gelirler. Bu durum, işe alım süreçlerinde avantaj sağlar ve yetenekli çalışanları çekmeye yardımcı olur.

Sonuç olarak, örgütsel bağlılık çalışanların işletmeye duydukları güçlü bağlılık ve bağlılık hissidir. Bu bağlılık, işletmenin başarısını olumlu yönde etkiler çünkü bağlı çalışanlar daha motivasyonlu, daha verimli, daha inovatif ve daha uzun süreli olarak işletmeye katkıda bulunurlar (Gümüş ve Sezgin, 2012).

İş tatmini ve çalışan memnuniyeti, iş gücü devrinin yönetiminde kritik bir rol oynar. İşletmelerde çalışanların memnuniyet düzeylerinin yüksek olması, iş gücü devir oranlarının düşük olmasına katkıda bulunur. İşte bu bağlamda, işletmelerde yüksek iş tatmini ve çalışan memnuniyetinin önemli etkileri şunlardır:

- *Düşük işten ayrılma oranı:* İş tatmini yüksek olan çalışanlar, işletmede uzun süre kalmaya daha meyillidirler. İşlerinden memnun olan ve bağlılık hisseden çalışanlar, iş değiştirme niyetinde olmayabilirler. Bu durum, iş gücü devir oranlarını düşürerek işletmenin istikrarını sağlar.

- *Özdeşleşme ve bağlılık:* Yüksek iş tatmini yaşayan çalışanlar, işletmeyi kendi kimlikleriyle özdeşleştirirler. Bu durum, işletmeye olan bağlılıklarını artırır ve işletmenin amaçlarına daha fazla katkı sağlamak için çaba göstermelerini teşvik eder.

- *Performans ve verimlilik:* İş tatmini yüksek olan çalışanlar genellikle daha motive ve daha verimli çalışırlar. Daha yüksek motivasyon ve verimlilik, işletmenin performansını artırır ve rekabet avantajı sağlar.

- *Müşteri memnuniyeti:* Memnun çalışanlar, genellikle müşteriye daha iyi hizmet sunarlar. Bu da müşteri memnuniyetini artırır ve işletmenin müşteri sadakatini güçlendirir.

- *İnovasyon ve sürekli iyileştirme:* İş tatmini yüksek olan çalışanlar, işletmenin sürekli olarak iyileştirilmesi ve yenilik yapması için daha fazla motivasyona sahiptirler. Yaratıcı düşünme ve inovasyon, işletmenin rekabetçi kalmasını sağlar.

Sonuç olarak, iş tatmini ve çalışan memnuniyeti işletmeler için çok önemlidir çünkü bu faktörler, iş gücü devir oranlarını azaltır, bağlılık ve özdeşleşmeyi artırır, performansı ve verimliliği artırır, müşteri memnuniyetini güçlendirir ve sürekli iyileşmeyi teşvik eder. Bu nedenle işletmeler, çalışan memnuniyetini sağlamak için çeşitli stratejiler geliştirmeye ve bu alana yatırım yapmaya önem vermelidirler (Eren, 2012:520).

Çalışanların memnuniyet düzeyinin düşük olduğu işletmelerde, çeşitli olumsuz davranışların gözlemlendiği doğrudur. Bu durum, iş gücü devrinin yüksek

olmasına ve nitelikli çalışan kaybına yol açabilir. İş memnuniyetine etki eden faktörlerin olumsuz etkileri şunlar olabilir:

- *Devamsızlık*: Memnuniyetsizlik ve motivasyon eksikliği devamsızlık sorunlarına yol açabilir. Çalışanlar işe gitmeme eğiliminde olabilirler.

- *İstifa etme*: Yetersiz iş tatmini, çalışanların işten ayrılma kararı almalarına neden olabilir. Bu durum işletmenin sürekli çalışan kaybına uğramasına yol açabilir.

- *İş arkadaşlarıyla ilişkiler*: Memnuniyetsizlik, iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerde sorunlara ve saygısız davranışlara neden olabilir. İşbirliği ve takım çalışması zayıflayabilir.

- *İşe özen göstermeme*: Düşük iş tatmini, çalışanların işlerine gereken özeni göstermeme eğiliminde olmalarına neden olabilir. Bu da iş kalitesinin düşmesine ve verimliliğin azalmasına yol açabilir.

İşletmeler için bu durumların sonucu olarak iş gücü devri artar ve nitelikli çalışanlarını kaybetme riski artar. İş tatmini yüksek olan çalışanların işletme verimliliğine pozitif etkileri ise çok sayıda çalışma tarafından kanıtlanmıştır. Yüksek iş tatmini, çalışanların daha motive olmalarını, işlerine bağlılık göstermelerini ve işletmenin hedeflerine katkıda bulunmalarını sağlar.

Bu nedenle işverenlerin ve işletmelerin çalışan memnuniyetini artırmak için çeşitli stratejiler geliştirmesi ve bu stratejilere yatırım yapması önemlidir. Çalışanların işlerinden keyif almalarını ve işletme içinde kendilerini değerli hissetmelerini sağlamak, uzun vadeli başarı için kritik öneme sahiptir (Akşit, 2010; Paksoy,2007).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırmanın amacı, araştırma soruları, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın evreni ve örnekleme ve veri toplama araçları açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesinde görev yapan akademisyenler için, iş yükü, çalışan motivasyonu, iş yaşam kalitesi ve memnuniyet düzeyleri arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Ayrıca iş yükü ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkide; çalışan motivasyonu ve iş yaşam kalitesinin aracılık rolleri incelenmiştir. Bu çalışmadan elde edilen bulgulara dayanılarak; iş yaşam kalitesini, çalışan motivasyonunu ve memnuniyet düzeylerini artırıcı tedbirler önerilerek yeni stratejilerin geliştirilmesine katkıda bulunmak amaçlanmaktadır. Ayrıca çalışılan kavramlar ile ilgili literatüre katkı sağlamak hedeflenmektedir.

3.2. Araştırma Problemi

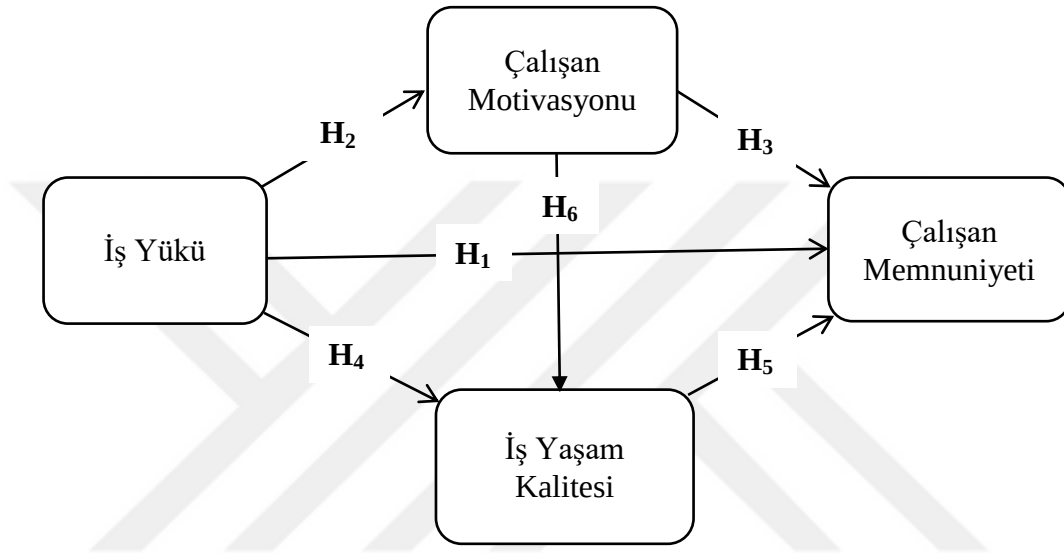
Akademisyenler için iş yükündeki değişimin, akademisyenlerin motivasyonu, iş yaşam kalitesi ve memnuniyeti üzerindeki etkileri nasıl görülür? şeklinde bir araştırma problemine istinaden, bir temel araştırma sorusu oluşturulmuştur. *İş yükü, motivasyon, iş yaşam kalitesi ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkide motivasyonun ve iş yaşam kalitesinin aracılık rolü var mıdır?* Araştırma sorusu için aşağıda yedi adet alt sorular oluşturulmuştur:

1. İş yükü ve çalışan memnuniyet düzeyi arasında nasıl bir ilişki mevcuttur?
2. İş yükü ve çalışan motivasyonu arasında nasıl bir ilişki mevcuttur?
3. Çalışan motivasyonu ve çalışan memnuniyeti arasında nasıl bir ilişki mevcuttur?
4. İş yükü ve iş yaşam kalitesi arasında nasıl bir ilişki mevcuttur?
5. İş yaşam kalitesi ve çalışan memnuniyeti arasında nasıl bir ilişki mevcuttur?
6. Çalışan motivasyonunun, iş yükü ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü var mıdır?

7. İş yaşam kalitesinin, iş yükü ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü var mıdır?

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

İş yükü, çalışan motivasyonu, iş yaşam kalitesi ve çalışan memnuniyet düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemek için önerilen model, Şekil 3.1’de sunulmuştur.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Yukarıda önerilen modele ait değişkenler arasında doğrudan ve dolaylı ilişkileri sınamak için literatüre dayanarak aşağıda sunulan dokuz adet hipotez önerilmiştir.

İş yükü ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki, modern iş dünyasında önemli bir araştırma konusudur. Aşırı iş yükü, çalışanların stres seviyelerini artırarak memnuniyetlerini olumsuz yönde etkileyebilir (Karatepe ve Demir, 2014). İş yükünü etkileyen faktörleri analiz eden ve bu faktörleri uygun şekilde yöneten organizasyonlar, çalışan memnuniyetini artırabilir ve organizasyonel başarıyı en üst düzeye çıkarabilir (Almalki vd., 2012:1-11). Çalışanlar üzerindeki yüksek iş yükü, stres, tükenmişlik (burnout), iş tatminsizliği ve düşük motivasyon gibi olumsuz etkiler yaratabilir. Aksine, düşük iş yükü veya dengeli bir iş yükü, çalışanların işlerine daha fazla odaklanmalarını sağlar ve daha yüksek iş memnuniyeti ile ilişkilidir (Maslach & Leiter, 2016). Ayrıca, Karasek (1979), iş yükü ile çalışanların

iş memnuniyeti ve stres düzeylerini ilişkilendirerek, yüksek iş yükü ve düşük karar verme özgürlüğü durumlarında çalışanların stres seviyelerinin arttığını ve bunun iş tatmini üzerinde olumsuz bir etki yarattığını belirtmiştir. Bu bulgu, iş taleplerinin yüksek olduğu ve karar alma özgürlüğünün kısıtlandığı durumlarda çalışanların iş memnuniyetinin azaldığını ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçların ortaya çıktığını göstermektedir. Kahn (1990) ise iş yükü ile çalışanların işlerine duydukları psikolojik bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyerek, aşırı iş yükünün çalışanların işlerine olan bağlılıklarını olumsuz etkileyerek iş tatminini düşürdüğünü vurgulamıştır. İş yükünün arttığı durumlarda çalışanlar psikolojik olarak işlerinden uzaklaşmakta ve bu da genel memnuniyet üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bu noktada, Spector ve Jex (1998) iş yükü ve iş stresinin çalışanların genel memnuniyetini nasıl etkilediğini ele almış ve aşırı iş yükünün iş tatminsizliğine yol açtığını belirtmişlerdir. İş yükünün artması, çalışanların stres düzeylerini artırarak iş memnuniyetini ciddi şekilde düşürmektedir. Ayrıca, Hackman ve Oldham (1976) iş tasarımı teorisi çerçevesinde, iş yükünün çalışanların motivasyonu ve iş memnuniyeti üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. İşin monotonluğu veya aşırı yüklenmesi, çalışanların iş memnuniyetini olumsuz etkilerken, işin anlamlı hale getirilmesi ve yükün uygun şekilde dağıtılması, çalışan memnuniyetini artırmaktadır. Literatür doğrultusunda, iş yükünün çalışan memnuniyet düzeyi üzerindeki etkisini araştırmak için aşağıda sunulan H_1 hipotezi kurulmuştur.

H_1 : İş yükü ve çalışan memnuniyet düzeyi arasında anlamlı ilişki vardır.

İş yükü ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişki, iş yerlerinde verimlilik ve performansın belirlenmesinde önemli bir rol oynar. Aşırı iş yükü, çalışanların motivasyonunu düşürebilir ve tükenmişlik sendromuna yol açabilir (Karatepe ve Demir, 2014). Öte yandan, yetersiz iş yükü de çalışanların kendilerini önemsiz hissetmelerine ve motivasyon kaybına neden olabilir (Yeh & Hsieh, 2017). Ayrıca, Hackman ve Oldham (1976) iş yükü ile motivasyon arasındaki ilişkiyi iş tasarımı teorisi çerçevesinde incelemişlerdir. Çalışmalarına göre, iş yükünün artması, çalışanların işlerinden daha az tatmin olmalarına ve düşük motivasyon göstermelerine yol açmaktadır. Benzer şekilde, Kohn ve Schooler (1983), iş yükü ile çalışanların içsel motivasyonları arasındaki ilişkiyi uzun vadede araştırmışlar ve yüksek iş yükünün, çalışanların içsel motivasyonlarını azalttığını ve dışsal ödüllere

daha fazla bağımlılık oluşturduğunu bulmuşlardır. Bakker ve Demerouti (2007) ise İş Talepleri ve Kaynakları Modeli çerçevesinde, yüksek iş talepleri (yüksek iş yükü) ile düşük motivasyon arasında ters bir ilişki olduğunu savunmuşlardır. Ayrıca, Ryan ve Deci (2000), Kendilik Belirleme Teorisi'ni kullanarak, yüksek iş yükünün çalışanların özerklik, yeterlilik ve ilişki kurma gibi temel psikolojik ihtiyaçlarını karşılamadığında içsel motivasyonları olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Taris ve Schreurs (2009) tarafından yapılan bir çalışmada ise, iş yükü ile motivasyon arasındaki uzun dönemli ilişki incelenmiş ve yüksek iş taleplerinin motivasyonu azalttığı, ancak iş kaynaklarının arttığı durumlarda motivasyonun yeniden yükseldiği bulunmuştur. Fried ve Ferris (1987) meta-analiz çalışmasıyla, işin içeriği ve çalışanların iş üzerindeki kontrolü arttıkça iş yükünün motivasyonu daha az olumsuz etkilediğini, ancak yüksek iş yükü ile düşük iş kontrolünün motivasyonu olumsuz etkilediğini göstermişlerdir. Kirk-Brown ve Wallace (2004), yüksek iş taleplerinin çalışanları daha fazla strese soktuğunu ve stresin motivasyon üzerinde olumsuz bir etki yarattığını belirtmişlerdir. Maslach ve Leiter (1997) ise aşırı iş yükünün, çalışanların motivasyonunu düşürdüğünü ve tükenmişlik riskini artırdığını vurgulamışlardır. Son olarak, Cohen ve Hudecek (1993), organizasyonel desteğin iş yükü ile düşük motivasyon arasındaki ilişkiyi zayıflattığını, iş yükü arttıkça çalışanların motivasyonunun düşebileceğini ancak organizasyonel destek sağlandığında bu etkinin hafiflediğini ortaya koymuşlardır. Literatür doğrultusunda, iş yükünün çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini araştırmak için aşağıda sunulan H₂ hipotezi kurulmuştur.

H₂: İş yükü ve çalışan motivasyonu düzeyi arasında anlamlı ilişki vardır.

Çalışan motivasyonu ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki, iş yerlerinde verimlilik ve çalışan bağlılığının sağlanmasında önemli bir faktördür. Bununla birlikte, düşük motivasyon, çalışan memnuniyetsizliğine yol açarak iş yerinde devamsızlık ve işten ayrılma oranlarını artırabilir (Herzberg, 1966). Bu nedenle, iş yerlerinde motivasyonu artırıcı önlemler almak, çalışan memnuniyetini ve genel iş yeri verimliliğini artırmak için kritik öneme sahiptir. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, iş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişkiyi iki ana faktör üzerinden açıklar: Motivasyonel faktörler ve hijyen faktörleri. Herzberg, motivasyonel faktörlerin çalışanların içsel tatminini artırırken, hijyen faktörlerinin yalnızca iş tatminsizliğini

engellediğini vurgular. Locke (1976), iş tatmininin, çalışanların işlerine duyduğu içsel memnuniyetle doğrudan bağlantılı olduğunu ve bu memnuniyetin motivasyonel faktörlerle güçlendiğini belirtmiştir. Bu doğrultuda, Ryan ve Deci (2000), Kendini Belirleme Teorisi çerçevesinde, çalışanların işlerinde içsel motivasyonu yüksek olduğunda, iş tatminlerinin de arttığını ve temel psikolojik ihtiyaçların karşılanmasının motivasyon üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Vroom (1964), Beklenti Teorisi'nde, çalışanların başarılı olma olasılıklarını ve bu başarıya bağlı ödülleri yüksek gördüklerinde daha motive olduklarını, dolayısıyla iş tatminlerinin arttığını savunmuştur. Ayrıca, Schneider ve Reichers (1983), organizasyonel iklimin, çalışanların iş tatmini ve motivasyonları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu vurgulamış ve destekleyici bir organizasyonel iklimin, çalışanların motivasyonlarını artırdığını belirtmişlerdir. Pinder (1984) ise, motivasyonun yalnızca dışsal ödüllere dayalı değil, aynı zamanda bireysel ihtiyaçlar ve işin anlamıyla ilişkili olduğunu savunmuş, işin anlamlı olmasının iş tatmini ve motivasyonu artırdığını belirtmiştir. Judge ve Bono (2001), yapılan meta-analizde, çalışanların pozitif öz-değerlendirmelerinin (özsaygı, öz-yeterlilik, kontrol odağı ve duygusal denge) iş tatmini ve motivasyonları üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermiştir. Harter vd. (2002), iş tatmini ile çalışan bağlılığı ve iş sonuçları arasındaki ilişkiyi inceleyerek, memnun çalışanların işlerine olan bağlılıklarının ve performanslarının arttığını ortaya koymuşlardır. Son olarak, Kuvaas ve Dysvik (2009), çalışan gelişimine yapılan yatırımların, çalışan motivasyonu ve iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yarattığını ve bu tür yatırımların iş performansını da artırdığını belirtmişlerdir. Literatür doğrultusunda, motivasyonun çalışan memnuniyet düzeyi üzerindeki etkisini araştırmak için aşağıda sunulan H₃ hipotezi kurulmuştur.

H₃: Çalışan motivasyonu ve çalışan memnuniyet arasında anlamlı ilişki vardır.

İş yükü ve iş yaşam kalitesi arasındaki ilişki, çalışanların genel refahı ve iş yerinde sürdürülebilir bir performans göstermeleri açısından önemlidir. Aşırı iş yükü, çalışanların stres seviyelerini artırarak iş yaşam kalitelerini olumsuz yönde etkileyebilir ve bu da iş tatminsizliği, sağlık sorunları ve tükenmişlik gibi sonuçlara yol açabilir (Karatepe ve Demir, 2014: 307-323). Diğer yandan, dengeli bir iş yükü, çalışanların iş ve özel yaşam dengelerini korumalarına, iş yerinde daha mutlu ve

sağlıklı olmalarına katkıda bulunur (Yeh & Hsieh, 2017: 203-210). Ayrıca, Karasek (1979), iş yükü ve iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkiyi, iş talepleri ile çalışanların karar verme özgürlüğü bağlamında incelemiştir. Çalışma, yüksek iş taleplerinin iş yaşam kalitesini olumsuz etkileyebileceğini ve bu olumsuz etkilerin, çalışanların karar verme özgürlüğü (özerklik) ile hafifleyebileceğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Greenhaus ve Beutell (1985), iş yükünün artmasının iş ve aile hayatı arasındaki çatışmayı artırdığını ve bunun sonucunda çalışanların yaşam tatminlerinin azaldığını vurgulamaktadır. Bu bulgu, Parker ve Wall (1998) tarafından yapılan araştırmada da desteklenmektedir. İş tasarımının iş yükü ile iş yaşam kalitesi arasındaki etkisi ele alınmış ve kötü iş tasarımının stres seviyelerini artırarak iş yaşam kalitesini olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir. Ayrıca, daha dengeli bir iş tasarımının çalışanların iş yaşam kalitesini iyileştirebileceği ifade edilmiştir. Allen vd.'nin (2000) meta-analizinde, iş-özel yaşam çatışmasının artmasının iş yaşam kalitesini nasıl olumsuz etkilediği gösterilmiştir. Bu araştırmaların bulguları, Maslach ve Leiter (1997)'in iş yükü ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye dair çalışmalarını da destekler niteliktedir; aşırı iş yükünün tükenmişlik ve düşük iş yaşam kalitesine yol açtığı ortaya konulmuştur. Kinnunen ve Mauno (1998), iş yükünün çalışanların psikolojik iyi oluşunu ve genel iş yaşam kalitesini olumsuz etkileyerek stres ve tükenmişlik oluşturduğunu vurgulamaktadır. Sonnentag ve Frese (2002) tarafından yapılan bir çalışmada da benzer şekilde sonuçlar yer almaktadır. Yüksek iş yükünün çalışanların iş yaşam kalitesini azalttığı ve bunun da performansları üzerinde olumsuz bir etki yarattığı belirtilmiştir. De Lange vd. (2003) ise iş yükünün artışının, çalışanların mental sağlığını olumsuz yönde etkileyerek iş yaşam kalitesini düşürdüğünü ortaya koymuşlardır. Ayrıca, Taris ve Schreurs (2009) aşırı iş yükünün iş yaşam kalitesine zarar verdiğini, ancak çalışanların yeterli iş kaynaklarına sahip olmaları durumunda iş yaşam kalitesinin iyileşebileceğini vurgulamaktadır. Son olarak, Greenhaus ve Allen (2011), aşırı iş yükünün iş ve aile hayatı arasındaki dengenin bozulmasına yol açtığını ve bunun iş yaşam kalitesini olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Literatür doğrultusunda, iş yükünün iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisini araştırmak için aşağıda sunulan H₄ hipotezi kurulmuştur.

H₄: İş yükü ve İş yaşam kalitesi arasında anlamlı ilişki vardır.

İş yaşam kalitesi ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki, iş yerinde verimlilik ve çalışan bağlılığının sağlanmasında büyük önem taşır. Yüksek iş yaşam kalitesi, çalışanların işlerinden ve iş ortamlarından daha fazla memnuniyet duymalarını sağlar (Greenhaus & Powell, 2006:72-92). Bu bulguya benzer şekilde yüksek iş yaşam kalitesi çalışanların iş yerinde daha iyi motive olmalarına ve yüksek performans göstermelerine yol açar. Düşük iş yaşam kalitesi ise memnuniyetsizlik yaratabilir ve çalışanların işten ayrılma oranlarını artırabilir (Danna & Griffin, 1999: 357-384). Bu nedenle, iş yerlerinde iş yaşam kalitesini artırmak, çalışan memnuniyetini ve genel iş yeri verimliliğini artırmak için kritik bir stratejidir. Danna ve Griffin, iş yaşam kalitesinin yüksek olmasının çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarını iyileştirdiğini ve işlerinden daha fazla memnun olmalarını sağladığını ve organizasyona olan bağlılıklarını artırdığını belirtmektedir. Sirgy vd. (2001) ise, iş yaşam kalitesinin yüksek olduğu durumlarda çalışanların genel yaşam tatminlerinin ve iş memnuniyetlerinin arttığını ifade etmektedir. İş yaşam kalitesinin, iş ve aile yaşamı arasındaki denge ile doğrudan ilişkili olduğunu vurgulayan Greenhaus ve Allen (2011), iş-özel yaşam dengesini sağlamakta başarılı olan çalışanların daha yüksek iş memnuniyeti yaşadığını belirtmektedir. Kaiser ve Perrewé (2002) de benzer şekilde iş-özel yaşam dengesinin çalışan memnuniyetini artıran önemli bir faktör olduğunu ve iş yaşam kalitesinin yüksek olmasının iş memnuniyetini doğrudan etkilediğini göstermektedir. Parker ve Wall (1998), iyi iş tasarımı ve yüksek iş yaşam kalitesinin çalışan memnuniyetini artırdığını ve işlerin tatmin edici hale gelmesinin iş performansını iyileştirdiğini ortaya koymaktadır. Taris ve Schreurs (2009), yüksek iş kaynaklarına sahip çalışanların iş yaşam kalitesinin yüksek olduğunu ve bu durumun iş tatminlerini doğrudan artırdığını vurgulamaktadır. Judge ve Bono (2001), iş yaşam kalitesinin çalışanların öz-değerlendirmelerini ve iş tatminlerini iyileştirdiğini, bunun da genel iş memnuniyetini artırdığını belirtmektedir. Crawford ve LePine (2003), iş dışı aktivitelerin iş yaşam kalitesi ile birleşerek çalışanların iş tatminini artırabileceğini, iş ve özel yaşamı daha iyi dengeleyen çalışanların işlerinden daha fazla memnun olduklarını ifade etmektedir. Kuvaas ve Dysvik (2009), iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesinin çalışanların iş tatmini üzerinde doğrudan etkili olduğunu ve gelişim fırsatları ile dengeli bir iş yaşamının iş memnuniyetini artırdığını vurgulamaktadır.

Kossek ve Ozeki (1998), iş yaşam kalitesini iyileştiren politikaların, iş-özel yaşam dengesini güçlendirerek çalışan memnuniyetini artırdığına dikkat çekmektedir. Bu bulgular, iş yaşam kalitesinin, çalışanların genel yaşam tatmini, iş memnuniyeti ve organizasyonel bağlılıkları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Literatür doğrultusunda, iş yaşam kalitesinin çalışan memnuniyet düzeyi üzerindeki etkisini araştırmak için aşağıda sunulan H₅ hipotezi kurulmuştur.

H₅: İş yaşam kalitesi ve çalışan memnuniyet düzeyi arasında anlamlı ilişki vardır.

Çalışan motivasyonu ve iş yaşam kalitesi (İYK), örgütsel verimliliğin temel bileşenleri arasında yer almakta ve çalışanların işlerine yönelik tutumlarını önemli ölçüde etkilemektedir. İş yaşam kalitesi; çalışanların iş ortamlarında fiziksel, sosyal, yönetsel ve psikolojik olarak tatmin düzeylerini belirleyen çok boyutlu bir kavramdır (Aytürk & Örüçü, 2008:103). Motivasyon ise bireyin belirli bir hedef doğrultusunda enerji ve çaba göstermesiyle ilgili içsel bir süreçtir (Yüksel, 2003: 52). Bu iki kavram arasındaki ilişki, çalışanların iş ortamından ne derece doyum sağladıkları ile motivasyon düzeylerinin nasıl şekillendiğini açıklamada önemli bir yere sahiptir. Walton (1973), iş yaşam kalitesini sekiz temel boyutta ele almıştır: yeterli ve adil ücret, güvenli çalışma koşulları, kişisel kapasite gelişimi, iş güvencesi ve kariyer gelişimi, sosyal önem, örgütsel destek, iş-yaşam dengesi ve etik çalışma ortamı. Bu boyutların her biri, çalışanların içsel veya dışsal motivasyonlarını etkileyebilecek niteliktedir. Örneğin, çalışanların kişisel gelişim fırsatlarına sahip olması, onların işlerine olan bağlılığını ve üretkenliğini artırmaktadır (Walton, 1973:13-16). Herzberg'in çift faktör kuramı da bu ilişkiyi teorik olarak açıklamaktadır. Herzberg'e göre, hijyen faktörleri (örneğin ücret, iş güvenliği, iş koşulları) sağlandığında çalışanlar doyumsuzluktan kurtulur; ancak motivasyon faktörleri (başarı, takdir edilme, sorumluluk) sağlandığında ise gerçek motivasyon sağlanır (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959:114). Bu açıdan bakıldığında, iş yaşam kalitesinin hem hijyen hem de motivasyonel unsurları içerdiği ve motivasyon üzerinde çift yönlü etkide bulunduğu söylenebilir. Türkiye'de yapılan birçok çalışma da iş yaşam kalitesi ile çalışan motivasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örneğin, Kanten (2014) tarafından yapılan araştırmada, iş yaşam kalitesinin içsel ve dışsal motivasyon üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkiye sahip

olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, Sağlık (2007) tarafından yapılan bir çalışmada, yüksek iş yaşam kalitesine sahip çalışanların işlerine daha fazla motive oldukları ve iş tatminlerinin de bu doğrultuda arttığı ifade edilmiştir. Ayrıca, Eren ve Özkaraboğa'nın (2020) sağlık sektöründe gerçekleştirdiği araştırmada, çalışanların iş yaşam kalitesini olumlu algılamalarının, işlerine olan bağlılık ve motivasyonlarını artırdığı bulunmuştur. Bununla birlikte, yüksek motivasyonun yalnızca bireysel performansa değil, aynı zamanda örgütsel bağlılığa da katkı sağladığı belirtilmektedir (Çetin, 2004: 65). Literatür doğrultusunda, Çalışan motivasyonu ve iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkiyi araştırmak için aşağıda sunulan H₆ hipotezi kurulmuştur.

H₆: *Çalışan motivasyonu ve iş yaşam kalitesi arasında anlamlı ilişki vardır.*

Literatürde motivasyon değişkeninin, iş yükü ile memnuniyet arasında aracılık etkisinin incelendiği model, literatürde yeterince araştırılmamıştır. Benzer şekilde iş yaşam kalitesi değişkeninin, iş yükü ile memnuniyet arasında aracılık etkisinin incelendiği model, literatürde yeterince araştırılmamıştır. Önerilen modelde yer alan dolaylı ilişkileri sınamak amacıyla paralel aracılı model vasıtasıyla aşağıda verilen H7 ve H8 hipotezleri oluşturulmuştur.

H₇: *Çalışan motivasyonunun, iş yükü ve çalışan memnuniyeti arasında aracılık rolü vardır.*

H₈: *İş yaşam kalitesinin, iş yükü ve çalışan memnuniyeti arasında aracılık rolü vardır.*

Literatürde motivasyon ve iş yaşam kalitesi değişkenlerinin, iş yükü ile memnuniyet arasında aracılık etkisinin incelendiği model, literatürde yeterince araştırılmamıştır. Önerilen modelde yer alan dolaylı ilişkiyi sınamak amacıyla sıralı aracılı model vasıtasıyla aşağıda verilen H9 hipotezi oluşturulmuştur.

H₉: *İş yükü ve memnuniyet değişkenleri arasında motivasyon ve iş yaşam kalitesinin sıralı aracılık etkisi vardır.*

3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesinde görev yapan 558 akademik personel oluşturmaktadır. Bu sayı baz alınarak, evreni temsil etmek üzere

örnek büyüklüğü Yamane'nin (1973) önerdiği $n = \frac{NP(1-P)Z^2}{(N-1)d^2 + P(1-P)Z^2}$; (n: Örnek kütle büyüklüğü, N: Ana kütle büyüklüğü, P: Olayın gerçekleşme olasılığı, (1-P) : Olayın gerçekleşmeme olasılığı, α : Önem düzeyi, Z : % (1- α) düzeyinde Z test değeri, d: Hata payı). P=0,50 ve % 5 hata payı ile ana kütle temsil edecek olan örnek büyüklüğü 228 olarak hesaplanmıştır ve 394 personel ile anket uygulaması yapılmıştır. Örneklem için söz konusu personelin, basit tesadüfi örneklem tekniğiyle seçilmesi uygun görülmüştür.

3.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Oluşturulan anket formunda demografik özellikleri belirlemeye yarayan kişisel soruların yanı sıra dört adet ölçek kullanılmıştır.

3.5.1. Kişisel bilgi formu

Kişisel bilgi formu, daha önce yapılan çalışmalar ve uzman görüşleri dikkate alınarak geliştirilmiştir. Geliştirilen formda katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular (cinsiyet, medeni durum, yaş ve gelir durumu, akademik ünvanı, idari görevinin bulunup bulunmadığı, işyerinde ne kadar süre çalıştığı, meslekte kaç yıl çalıştığı, bağlı olduğu kurumda ne zamandan beri çalıştığı ve zorunlu görevinin olup olmadığı gibi kişisel özellikleri belirlemeye yarayacak sorular bulunmaktadır.

3.5.2. İş yükü ölçeği

Peterson vd. (1985) yılında geliştirilen Derya (2008), Türkçeye çevrilen uluslararası geçerliliği ve güvenirliği kanıtlanmış “İş yükü ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek tek boyutlu on bir sorudan oluşan bir ölçektir. Katılımcılardan ölçek sorularını, beş dereceli Likert tipi ölçek (1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum) üzerinde cevaplamaları istenmiştir.

3.5.3. İş yaşam kalitesi ölçeği

Walker vd. tarafından 2009’da geliştirilen Aba (2009) tarafından Türkçe’ye uyarlanan uluslararası geçerliliği ve güvenirliği ispatlanmış “İş yaşam kalitesi ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek üç boyut ve on beş sorudan oluşan bir ölçektir. Katılımcılardan ölçek sorularını, beş dereceli Likert tipi ölçek (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum) üzerinde cevaplamaları istenmiştir.

3.5.4. Çalışan motivasyonu ölçeği

Mottaz (1985) tarafından geliştirilen ve Tanrıverdi vd. (2017) tarafından Türkçe’ye uyarlanan uluslararası geçerliliği ve güvenirliği ispatlanmış “Motivasyon ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek iki boyut ve yirmi dört sorudan oluşan bir ölçektir. Katılımcılardan ölçek soruları, beş dereceli Likert tipi ölçek (1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum) üzerinde cevaplamaları istenmiştir.

3.5.5. Çalışan memnuniyet ölçeği

Şimşek vd. (2019) tarafından geliştirilen uluslararası geçerliliği ve güvenirliği ispatlanmış “Çalışan memnuniyeti ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek beş boyut ve kırk sorudan oluşan bir ölçektir. Katılımcılardan ölçek sorularını, beş dereceli Likert tipi ölçek (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) üzerinde cevaplamaları istenmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR

Bu bölümde, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarına uygulanan anketlerden elde edilen veriler kullanılarak yapılan analizlerin bulgularına yer verilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi için frekans analizi, araştırmanın güvenilirliğinin ve geçerliliğinin belirlenmesi için kullanılan ölçeklere yönelik güvenilirlik analizi ve faktör analizi uygulanmıştır. Kullanılan ölçeklerin normallik analizi sonuçları raporlanmıştır. Önerilen modeldeki ilişkileri tespit etmek amacıyla kurulan hipotezler yapısal eşitlik modeline yapılan analizlerle sınanmıştır.

4.1. Demografik değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler

Katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, aylık gelir, akademik unvan, idari görev, bağlı olduğu birim, meslekteki süre, kurumdaki çalışma süresi ve zorunlu hizmetinin olup olmadığı bilgileri kullanılarak yapılan frekans analizi sonuçları aşağıda Tablo 4.1’de sunulmuştur.

Tablo 4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Özellik	N	Yüzde	Özellik	N	Yüzde
Cinsiyet			Bağlı Bulunduğu Birim		
<i>Kadın</i>	160	40,6	<i>Eczacılık Fakültesi</i>	19	4,8
<i>Erkek</i>	234	59,4	<i>Eğitim Fakültesi</i>	77	19,5
Toplam	394	100	<i>Fen Edebiyat Fakültesi</i>	55	14
Medeni Durum			<i>İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi</i>	37	9,4
<i>Evli</i>	262	66,5	<i>İslami İlimler Fakültesi</i>	42	10,7
<i>Bekâr</i>	132	33,5	<i>Sağlık Bilimleri Fakültesi</i>	32	8,1
Toplam	394	100	<i>Turizm İşletmeciliği Yüksekokulu</i>	7	1,8
Yaş			<i>Yabancı Diller Yüksekokulu</i>	19	4,8
<i>26-30</i>	95	24,1	<i>Doğubayazıt Meslek Yüksekokulu</i>	13	3,3
<i>31-35</i>	67	17	<i>Meslek Yüksekokulu</i>	38	9,6
<i>36-40</i>	114	28,9	<i>Patnos Meslek Yüksekokulu</i>	16	4,1
<i>41-45</i>	63	16	<i>Sivil Havacılık Meslek Yüksekokulu</i>	3	0,8
<i>46 ve Üzeri</i>	55	14	<i>Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu</i>	11	2,8
Toplam	394	100	<i>Merkezi Araştırma Laboratuvarı</i>	5	1,3
Aylık Gelir			<i>Tıp Fakültesi</i>	20	5,1
<i>30.000-40.000</i>	2	0,5	Toplam	394	100
<i>40.001-50.000</i>	24	6,1	Meslekte Kaçınıcı Yılıınız		
<i>50.001-60.000</i>	129	32,7	<i>1-5</i>	161	40,9
<i>60.001-70.000</i>	99	25,1	<i>6-10</i>	77	19,5
<i>70.001 ve Üzeri</i>	140	35,5	<i>11-15</i>	89	22,6
Toplam	394	100	<i>16-20</i>	28	7,1
Akademik Unvan			<i>21 ve üstü</i>	39	9,9
<i>Prof. Dr.</i>	20	5,1	Toplam	394	100
<i>Doç. Dr.</i>	45	11,4	Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz		
<i>Dr. Öğr. Üyesi</i>	141	35,8	<i>1-5</i>	220	55,8
<i>Öğr. Gör.</i>	117	29,7	<i>6-10</i>	80	20,3
<i>Araş. Gör.</i>	71	18	<i>11-15</i>	71	18
Toplam	394	100	<i>16-20</i>	11	2,8
İdari Görev			<i>21 ve üstü</i>	12	3
<i>Evet</i>	107	27,2	Toplam	394	100
<i>Hayır</i>	287	72,8	Zorunlu Hizmetiniz Var mı?		
Toplam	394	100	<i>Evet</i>	18	4,6
			<i>Hayır</i>	376	95,4
			Toplam	394	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde çalışmaya katılan katılımcıların verdiği yanıtlara göre, katılımcıların %40,6'sının kadın, %59,4'ünün erkek olduğu gözlenmektedir. Erkek çalışanların kadınlara göre daha fazla olduğu saptanmıştır. Katılımcıların %66,5'inin evli, %33,5'inin bekâr olduğu gözlenmektedir. %28,9 ile

36-40 yaş aralığında katılımcılar en yüksek oranda olurken, %14 ile 46 yaş ve üzeri katılımcılar en düşük orana sahiptir. Katılımcıların çoğunluğu (%35,5), 70.000 TL üzerinde aylık gelire sahip iken; en az katılımcı (%0,5) ise 30.000 TL - 40.000 TL aralığında aylık gelire sahip olanlardan oluşmaktadır. %35,8 ile en yüksek oranı, Dr. Öğr. Üyesi unvanına sahip katılımcılar oluşturmaktadır. Katılımcıların %72,8'inin idari görevi bulunmamaktadır. Katılımcıların bağlı bulunduğu birimler incelenirken %19,5 ile Eğitim Fakültesi çalışanları en yüksek düzeyde katılım sağlamış olup, %0,8 ile Sivil Havacılık Meslek Yüksekokulu çalışanları en düşük katılım sağlamıştır. Katılımcıların %40,9'unun meslekte 1-5'inci yıllarında olduğu gözlenmektedir. Yine katılımcıların %55,8'i 1-5 yılları arasında Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesinde çalışıyor oldukları gözlenmektedir. Katılımcıların %95,4'ünün Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesinde zorunlu hizmetinin olmadığı tespit edilmiştir.

4.2. Güvenilirlik analizi

İstatistiksel açıdan güvenilirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmeyi amaçladığı değişkeni tutarlı bir şekilde ölçebilme derecesidir. Güvenilir bir test veya ölçek, benzer koşullar altında tekrar tekrar uygulandığında benzer sonuçlar vermektedir. (Altunışık vd., 2012:124). Güvenilirlik testinde ankette yer alan sorulara verilen cevaplar kullanılarak elde edilen verilerin güvenilirliği tespit edilir. Literatürde en sık kullanılan güvenilirlik katsayısı Cronbach alfa (α) katsayısıdır. (Karagöz, 2014:698). Cronbach alfa katsayısını hesaplamak için aşağıdaki formül kullanılır (Güriş ve Astar, 2019:306):

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k var(X_i)}{var(X)} \right)$$

Yukarıda verilen formül kullanılarak hesaplanan ve Cronbach alfa katsayısı diye isimlendirilen güvenilirlik düzeyi, Tablo 4.2'da sunulan referans aralıklarına göre yorumlanır. Böylece toplanan verilerle yapılan analiz sonuçlarının ne kadar güvenilir olduğu tespit edilir.

Tablo 4.2. Güvenilirlik Aralıkları

Güvenirlik Katsayısı	Yorumu
$0,9 \leq \alpha < 1$	Çok iyi derecede güvenilir
$0,7 \leq \alpha < 0,9$	İyi derecede güvenilir
$0,6 \leq \alpha < 0,7$	Kabul edilebilir derecede güvenilir
$0,5 \leq \alpha < 0,6$	Düşük güvenilirlikte güvenilir
$0 < \alpha < 0,5$	Güvenilir değil

Kaynak: (Güriş ve Astar, 2015:283).

Yukarıdaki tabloya göre hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı 0,60'ın altında olan veriler güvenilir veri değildir. Bu çalışmada kullanılan ölçeklerden elde edilen veriler (*iş yükü ölçeği*, *çalışan motivasyonu ölçeği*, *çalışan memnuniyeti ölçeği* ve *iş yaşam kalitesi ölçeği*) Güvenilirlik testi uygulanmış olup, test sonuçları aşağıda gibidir.

Tablo 4.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçeğin Adı	N	Önerme Sayısı	α
İş Yüğü	394	11	0,908
Çalışan Motivasyonu	394	20	0,869
Çalışan Memnuniyeti	394	34	0,957
İş Yaşam Kalitesi	394	15	0,932
Toplam	394	84	0,951

Araştırmada kullanılan anketin ölçekleri için güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin ayrı ayrı güvenilirliğine bakıldığında; iş yükü ölçeği için $\alpha=0,908$, çalışan motivasyonu ölçeği için $\alpha=0,869$ ve çalışan memnuniyeti ölçeği için $\alpha=0,957$ hesaplanmıştır. Ayrıca kullanılan ölçeklerin tamamı için ise $\alpha=0,951$ değeri elde edilmiştir. Bu sonuç, $\alpha \geq 0,9$ kriterine uygun olup, kullanılan ölçeklerin çok iyi derecede güvenilir olduğu ve katılımcılardan elde edilen verilerin çalışma için kullanılabileceği sonucuna ulaşılır.

4.3. Geçerlilik analizi (faktör analizi)

Faktör analizi bir ölçeğin geçerliğini tespit etmek için kullanılan önemli bir yöntemdir. Doğrulayıcı ve Açımlayıcı faktör analizi olarak iki tür faktör analizi vardır: Doğrulayıcı faktör analizi, önceden tanımlanmış bir ölçek yapısını doğrulamak için yapılır. Başka bir deyişle veri setinde kullanılan ölçeğin geçerli olup olmadığı belirlenir. Açımlayıcı faktör analizde veri seti azaltılarak yorumlanması

kolaylaştırılır. Başka bir deyişle ölçeğin boyutunun küçültülmesidir. Açımlayıcı faktör analizi genellikle ölçek geliştirmede kullanılmaktadır (Yaşlıoğlu, 2017:74–85). Bu çalışmada daha önceden oluşturulmuş uluslararası geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçekler kullanıldığı için bu çalışmadaki tüm ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi uygulanacaktır.

Bir çalışmaya faktör analizi uygulayabilmek için veri setinin faktör analizine uygun olması gerekir. Bu, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett küresellik testi aracılığıyla test edilir. Bu testler veri setine uygulandığında KMO test değerinin 0,500'den büyük, Bartlett testinin anlamlılığının ise 0,05'ten küçük olması gerekmektedir. Aksi halde verilere faktör analizi uygulanamaz. KMO test değeri 0,500'den büyükse örneklem hacmi çalışma için yeterlidir; Bartlett testinin anlamlılığının 0,05'ten küçük olması değişkenler arasında güçlü bir korelasyon olduğunu ve verilerin normal dağılım gösteren bir evrenden geldiğini göstermektedir. Faktör analizinde ayrıca ölçeğin tamamının “açıklanan toplam varyansı” ve ölçek ifadelerinin “faktör yükleri” hesaplanmaktadır (Güriş ve Astar, 2019:306). Açıklanan toplam varyans söz konusu ölçeğin veri setindeki değişkenlerin toplam varyansını ne kadar temsil ettiğini orantısal olarak gösterir. Faktör yükü, ilgili ifadenin açıkladığı varyans miktarını gösterir; Bu ifadenin boyutuna göre ağırlığını ve ifadenin boyutla ilişkisini temsil eden bir katsayıdır. Faktör analizinde açıklanan toplam varyansın %50'den büyük olması ve ifadenin faktör yükünün 0,40'tan büyük olması gerekir. Ancak literatürde faktör yüklerinin 0,30'dan büyük olması gerektiği ve bu değer ortalama kabul edildiği; 0,60'tan büyükse yüksek yoğunluk düzeyi olarak kabul edildiği belirtilmektedir (Büyüköztürk vd., 2010; Tabachnick & Fidel, 2001). Literatürde açıklanan toplam varyansın %50'den ve faktör yükünün 0,30'dan az olması zayıf bir ölçüm olarak değerlendirilmektedir (Büyüköztürk, 2002; Güriş ve Astar, 2019:306; Yaşlıoğlu, 2017:74–85).

Bu bilgilere dayanarak verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla çalışmada kullanılan ölçek verilerine KMO ve Bartlett küresellik testleri uygulanmıştır. Bu çalışmada daha önceden oluşturulmuş uluslararası geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçekler kullanıldığı için söz konusu ölçeklere faktör analizi uygulanmıştır. İstatistik paket programı kullanılarak yapılan analizin sonuçları aşağıda tablolar halinde gösterilmiştir.

Tablo 4.4. İş Yüğü Ölçeği Faktör Analiz Sonucu

Ölçek adı ve ifadeler	F.Y.	A. T. V.(%)	KMO	Bartlett	P
İş Yüğü		52,662	0,786	4814,571	0,000
İY1	0,757				
İY2	0,610				
İY3	0,777				
İY4	0,622				
İY5	0,850				
İY6	0,722				
İY7	0,773				
İY8	0,852				
İY9	0,415				
İY10	0,785				
İY11	0,599				

Yukarıdaki tabloda sunulan faktör analizi sonuçları incelendiğinde KMO test değeri 0,786 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değeri 0,500'den büyük olması, örneklem sayısının araştırma için yeterli olduğu anlamına gelmektedir. Bartlett test değeri anlamlılığını gösteren $P < 0,05$ olduğundan, Bartlett test değeri istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bartlett test değeri anlamlı olması, ölçekteki boyutlar arasında yüksek korelasyonun bulunduğunu ve iş yüğü ölçeğine ait veri setinin çoklu normal dağılıma sahip bir anakütleden geldiğini göstermektedir. Tabloda açıklanan toplam varyansın %52,662 olarak tespit edildiği görülmektedir. Dolayısıyla söz konusu verilerin, değeri varyansının yaklaşık %52,66'sını açıkladığı söylenebilir. İş yüğü ölçeğine ait ifadelerin faktör yükleri incelendiğinde faktör yüklerinin 0,852 - 0,415 aralığında olduğu; İY8 ifadesinin 0,852 değeriyle en yüksek faktör yüküne; İY9 ifadesinin ise 0,415 değeriyle en düşük faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.5. Çalışan Motivasyonu Ölçeği Faktör Analizi Sonucu

Ölçek adı ve ifadeler	Faktör Yüğü	A.T.V.(%)	KMO	Bartlett	P
Çalışan Motivasyonu		48,26	0,701	11788,330	0,000
İM1	0,612				
İM2	0,702				
İM3	0,620				
İM4	0,690				
İM5	0,802				
İM6	0,665				
İM7	0,786				
İM8	0,807				
İM9	0,719				
DM1	0,587				
DM2	0,568				
DM3	0,545				
DM4	0,727				
DM5	0,785				
DM6	0,586				
DM7	0,626				
DM8	0,728				
DM9	0,783				
DM10	0,558				
DM11	0,597				
DM12	0,144				
DM13	0,288				
DM14	0,192				
DM15	0,352				

Yukarıdaki tabloda sunulan faktör analizi sonuçları incelendiğinde içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere iki boyutlu yapı sağlanmıştır. KMO test değerinin 0,701 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değerin 0,500'den büyük olması, örneklem sayısının araştırma için yeterli olduğu anlamına gelmektedir. Bartlett test değerinin anlamlılığını gösteren $P < 0,05$ olduğundan, Bartlett test değerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bartlett test değerinin anlamlı olması, ölçekteki boyutlar arasında yüksek korelasyonun bulunduğunu ve çalışan motivasyonu ölçeğine ait veri setinin çoklu normal dağılıma sahip bir anakütleden geldiğini göstermektedir. Tabloda, açıklanan toplam varyans %48,26 olarak tespit edildiği görülmektedir. Dolayısıyla söz konusu verilerin, değişkenin varyansının yaklaşık %48,26'sını açıkladığı söylenebilir. Çalışan motivasyonu ölçeğine ait ilk boyut olan içsel motivasyon boyutu ifadelerin faktör yükleri incelendiğinde faktör yüklerinin 0,807 - 0,612 aralığında olduğu; İM8 ifadesinin 0,807 değeriyle en yüksek faktör yüküne; İM1 ifadesinin ise 0,612 değeriyle en düşük faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir. Çalışan motivasyonu ölçeğine ait

ikinci boyut olan dışsal motivasyon boyutu ifadelerin faktör yükleri incelendiğinde dört adet önerme yeterli faktör yükünü sağlamadığı ve istenilen yapı oluşturulamadığı için ölçekten çıkarılmıştır. Faktör yüklerinin 0,785 - 0,545 aralığında olduğu; DM5 ifadesinin 0,785 değeriyle en yüksek faktör yüküne; DM3 ifadesinin ise 0,545 değeriyle en düşük faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.6. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Faktör Analizi Sonucu

Ölçek adı ve ifadeler	Faktör Yükleri	A.T.V.(%)	KMO	Bartlett	P
Çalışan Memnuniyeti		68,57	0,886	19261,171	0,000
ÇM1	,524				
ÇM2	,659				
ÇM3	,802				
ÇM4	,590				
ÇM5	,830				
ÇM6	,833				
ÇM7	,829				
ÇM8	,514				
ÇM9	,788				
ÇM10	,659				
ÇM11	,669				
ADYT1				,794	
ADYT2				,793	
ADYT3				,558	
ADYT4				,598	
YDK1	,701				
YDK2	,745				
YDK3	,770				
YDK4	,786				
YDK5	,857				
YDK6	,824				
YDK7	,783				
BMG1		,725			
BMG2		,790			
BMG3		,639			
BMG4		,728			
BMG5		,792			
BMG6		,668			
SKI1				,438	
SKI2				,722	
SKI3				,737	
SKI4				,781	
SKI5				,709	
SKI6				,534	

Yukarıdaki tabloda sunulan faktör analizi sonuçları incelendiğinde çalışma ortamından memnuniyet, aidiyet, yenilik değişim ve kalite, bireysel ve mesleki gelişim, sosyal ve kültürel imkânlar olmak üzere beş boyutlu yapı sağlanmıştır. KMO test değerinin 0,886 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değer 0,500'den büyük olması, örneklem sayısının araştırma için yeterli olduğu anlamına gelmektedir.

Bartlett test değerinin anlamlılığını gösteren $P < 0,05$ olduğundan, Bartlett test değerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bartlett test değerinin anlamlı olması, ölçekteki boyutlar arasında yüksek korelasyonun bulunduğunu ve çalışan memnuniyeti leğine ait veri setinin çoklu normal dağılıma sahip bir anakütleden geldiğini göstermektedir. Tabloda açıklanan toplam varyans%68,57 olarak tespit edildiği görülmektedir. Dolayısıyla söz konusu verilerin, değişkenin varyansının yaklaşık %68,57'sini açıkladığı söylenebilir. alışan memnuniyeti leğine ait ilk boyut olan çalışma ortamından memnuniyet boyutu ifadelerinin faktör yükleri incelendiğinde faktör yüklerinin 0,833 - 0,514 aralığında olduğu; M6 ifadesinin 0,833 değeriyle en yüksek faktör yüküne; M8 ifadesinin ise 0,514 değeriyle en düşük faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir. alışan memnuniyeti leğine ait ikinci boyut olan yenilik, değişim ve kalite boyutu ifadelerinin faktör yükleri incelendiğinde faktör yüklerinin 0,857 - 0,701 aralığında olduğu; YDK5 ifadesinin 0,857 değeriyle en yüksek faktör yüküne; YDK1 ifadesinin ise 0,701 değeriyle en düşük faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir. alışan memnuniyeti leğine ait nc boyut olan bireysel ve mesleki gelişim boyutu ifadelerinin faktör yükleri incelendiğinde faktör yüklerinin 0,792 - 0,639 aralığında olduğu; BMG5 ifadesinin 0,792 değeriyle en yüksek faktör yüküne; BMG3 ifadesinin ise 0,639 değeriyle en düşük faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir. alışan memnuniyeti leğine ait dördüncü boyut olan sosyal ve kültürel imkanlar boyutu ifadelerinin faktör yükleri incelendiğinde faktör yüklerinin 0,781 - 0,438 aralığında olduğu; SKI4 ifadesinin 0,781 değeriyle en yüksek faktör yüküne; SKI1 ifadesinin ise 0,438 değeriyle en düşük faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir. alışan memnuniyeti leğine ait beşinci boyut olan aidiyet boyutu ifadelerinin faktör yükleri incelendiğinde faktör yüklerinin 0,794 - 0,558 aralığında olduğu; ADYT1 ifadesinin 0,794 değeriyle en yüksek faktör yüküne; ADYT3 ifadesinin ise 0,558 değeriyle en düşük faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.7. İş Yaşam Kalitesi Ölçeği Faktör Analizi Sonucu

Ölçek adı ve ifadeler	Faktör Yükleri	A.T.V.(%)	KMO	Bartlett	P
İş Yaşam Kalitesi		79,02	0,844	9568,689	0,000
IO1	,837				
IO2	,871				
IO3	,629				
IO4	,864				
IO5	,691				
IO6	,854				
IO7	,872				
CK1		,554			
CK2		,919			
CK3		,921			
CK4		,914			
CK5		,924			
SH1			,936		
SH2			,613		
SH3			,925		

Yukarıdaki tabloda sunulan faktör analizi sonuçları incelendiğinde iş ortamı, çalışma koşulları ve sağlanan hizmet olmak üzere üç boyutlu yapı sağlanmıştır. KMO test değerinin 0,842 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değer 0,500'den büyük olması, örneklem sayısının araştırma için yeterli olduğu anlamına gelmektedir. Bartlett test değerinin anlamlılığını gösteren $P < 0,05$ olduğundan, Bartlett test değerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bartlett test değerinin anlamlı olması, ölçekteki boyutlar arasında yüksek korelasyonun bulunduğunu ve çalışan memnuniyeti ölçeğine ait veri setinin çoklu normal dağılıma sahip bir anakütleden geldiğini göstermektedir. Tabloda açıklanan toplam varyans %79,02 olarak tespit edildiği görülmektedir. Dolayısıyla söz konusu verilerin, değişkenin varyansının yaklaşık %79,02 açıkladığı söylenebilir. İş yaşam kalitesi ölçeğine ait ilk boyut olan iş ortamı boyutu ifadelerinin faktör yükleri incelendiğinde faktör yüklerinin 0,872 - 0,629 aralığında olduğu; IO7 ifadesinin 0,872 değeriyle en yüksek faktör yüküne; IO3 ifadesinin ise 0,629 değeriyle en düşük faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir. İş yaşam kalitesi ölçeğine ait ikinci boyut olan çalışma koşulları boyutu ifadelerinin faktör yükleri incelendiğinde faktör yüklerinin 0,924 - 0,554 aralığında olduğu; CK5 ifadesinin 0,924 değeriyle en yüksek faktör yüküne; CK1 ifadesinin ise 0,554 değeriyle en düşük faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir. İş yaşam kalitesi ölçeğine ait üçüncü boyut olan sağlanan hizmet boyutu ifadelerinin faktör yükleri incelendiğinde faktör yüklerinin 0,936 - 0,613

aralığında olduğu; SH1 ifadesinin 0,936 değeriyle en yüksek faktör yüküne; SH2 ifadesinin ise 0,613 değeriyle en düşük faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir.

4.4. Normallik analizi

Yapılan araştırma kapsamında toplanan verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin tespit edilebilmesi için ölçeklere normallik analizi yapılmıştır. Normal dağılımın tespit edilebilmesi metotlarından biri de yapılan normallik analizinde ölçeklerin arpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerini incelemektir. Elde edilen bulguların normal dağılım gösterdiğine dair kanaat oluşması için arpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında (Tabachnick et al., 2013) veya -2 ile +2 arasında (George and Mallery, 2010) olması gerekmektedir. Bu iki değer de literatürde kabul görmüştür. İş yükü, çalışan motiasyonu, çalışan memnuniyeti ve iş yaşam kalitesi ölçeklerine ilişkin olarak, her bir ölçek için ölçeklerde yer alan tüm maddelerin ortalaması alınarak normallik analizi gerçekleştirilmiş olup ölçeklere ilişkin arpıklık ve basıklık değerleri Tablo 4.8’de gösterilmiştir.

Tablo 4.8. Ölçeklerin Normallik Analizi Sonucu

Ölçek Adı	Madde Sayısı	N	arpıklık	Basıklık
İş yükü	11	394	-0,407	-0,605
alışan Motivasyonu	20		0,001	0,075
alışan Memnuniyeti	34		-0,361	-0,034
İş Yaşam Kalitesi	15		-0,311	-0,469

Tabloda verilen arpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde; *İş yükü leği* için arpıklık değeri -0,407, basıklık değerinin -0,605; *alışan motivasyonu leği* için arpıklık değeri 0,001, basıklık değerinin 0,075; *alışan memnuniyeti leği* için ise arpıklık değeri -0,361, basıklık değerinin -0,034; *İş yaşam kalitesi leği* için arpıklık değeri -0,311, basıklık değerinin -0,469 olarak ölçüldüğü görülmüştür. Bu sonuçlara göre tüm değerlerin -1,5 ile +1,5 arasında (Tabachnick et al., 2013) olduğu görülmüş olup, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin verilerin normal dağılım gösterdikleri ve bu nedenle ölçeklerin parametrik analizlere uygun olduğu söylenebilir.

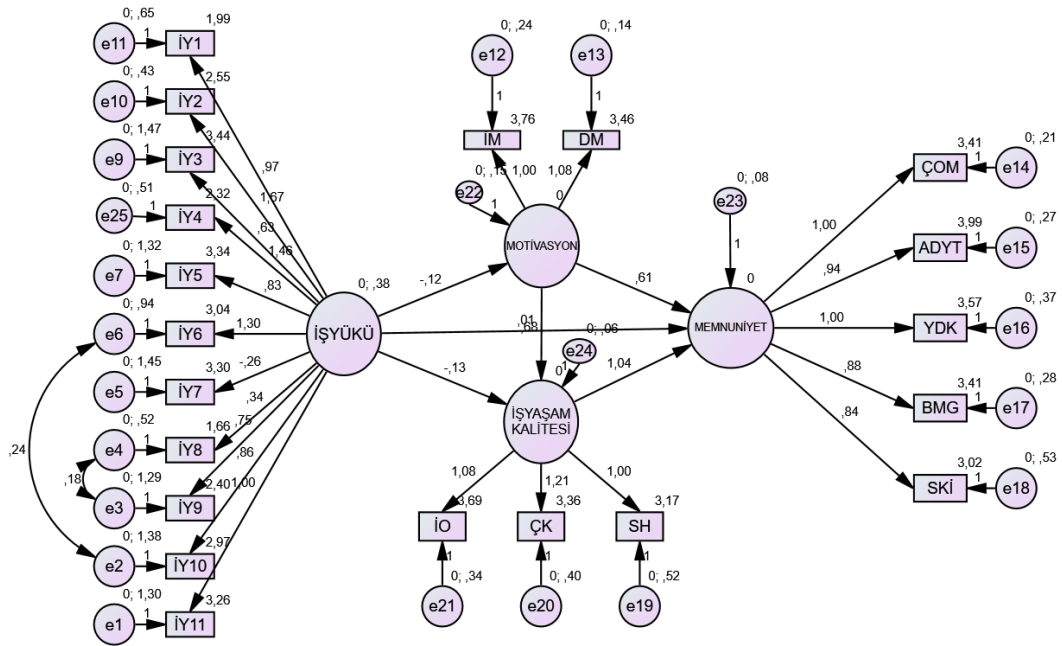
4.5 Araştırma Hipotezlerinin Testi

Bu başlık altında çalışmada ele alınan değişkenler kullanılarak kurulan hipotezler, çok değişkenli analiz yöntemlerinden olan yapısal eşitlik modellemesi yöntemiyle İstatistik paket programı kullanılarak sınanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi için uyum iyiliği değerleri aşağıda verilen Tablo 4.9’da sunulmuştur.

Tablo 4.9. Yapısal Eşitlik Modelinde Uyum İndeksleri

Uyum değeri	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum
χ^2 (Ki-Kare)	$0 < \chi^2 < 3df$	$3df < \chi^2 < 5df$
χ^2/df (Serbestlik Derecesi)	$0 < \chi^2/df < 3$	$3 < \chi^2/df < 5$
GFI (İyi Uyum İndeksi)	$0,90 < GFI < 1,00$	$0,85 < GFI < 0,89$
AGFI (Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi)	$0,90 < AGFI < 1,00$	$0,85 < AGFI < 0,89$
CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	$0,97 < CFI < 1,00$	$0,90 < CFI < 0,97$
RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,10$
NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)	$0,95 < NFI < 1,00$	$0,90 < NFI < 0,95$
TLI (Tucker Lewis İndeksi)	$0,95 < TLI < 1,00$	$0,90 < TLI < 0,95$

Kaynak: (Baldemir ve Bozkurt, 2013:27-43; Hair vd., 1998; Jöreskog ve Sörbom, 1993; Raykov ve Marcoulides, 2006:268-273; Schermelleh-Engel vd., 2003:23–74; V. Yılmaz ve Çelik, 2009)



CMIN=422,673; DF=179; p=,000; CMIN/DF=2,361; RMSEA=,059; GFI=,903; CFI=,903

Şekil 4.1. Önerilen Yapısal Eşitlik Modeli

Çalışmada kurulan hipotezlerin tek bir model kullanılarak test edilmesi amaçlanmış olup, istatistik paket programından önerilen modelin sonuçları yukarıdaki Şekil 4.1’de gösterilmektedir. Çalışmada sorulan ifadelerin fazla olması

nedeniyle modelde karmaşıklık yaşanmaması için her boyutun ortalaması alınarak model oluşturulmuştur. Modeli geliştirmek için program tarafından önerilen iki değişiklik yapılmıştır. Önerilen değişiklikleri şu şekilde açıklayabiliriz:

Birinci modifikasyon için, İş yükü ölçeğinin onuncu (İY10) ile altıncı (İY6) maddelerinin hatalarına kovaryans atanmıştır. Bu ifadeler incelendiği zaman “İşim çok ve uzun saatler çalışmamı gerektiriyor” ile “Normal iş saatleri içinde işlerimi bitirmekte zorlanıyorum.” İfadeleri katılımcılar tarafından benzer anlaşıldığı söylenebilir.

İkinci modifikasyon için İş yükü ölçeğinin sekizinci (İY8) ve dokuzuncu (İY9) maddelerinin hatalarına kovaryans atanmıştır. Bu ifadeler incelendiği zaman “Yaptığım iş bilgi ve beceri seviyemin üzerinde” ile “İş yükümün ve aldığım sorumlulukların altında eziliyorum” ifadeleri katılımcılar tarafından benzer anlaşıldığı söylenebilir.

Yapılan modifikasyonlar öncesinde hesaplanan CMIN, CMIN/DF, RMSEA, GFI ve CFI değerleri Tablo 4.9’da verilen değerlere göre ret aralığında iken, önerilen modifikasyon sonucunda yapılan değişiklikler ile uyum indeksleri kabul edilebilir uyum ve iyi uyum indeksleri aralığında hesaplanmıştır.

Tablo 4.10. Önerilen Modele Ait Uyum İndeksleri

χ^2	df	χ^2/df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
422,673	179	2,36	0,903	0,875	0,903	0,059
		√	√	√√	√√	√√

√√: Kabul edilebilir uyum √: iyi uyum X: Kötü uyum

Yapılan analiz sonucunda elde edilen değerler yukarıda verilen Tablo 4.10’a göre raporlanmıştır. *İş yükü, çalışan motivasyonu, iş yaşam kalitesi ve çalışan memnuniyeti* değişkenleri arasında hesaplanan uyum indekslerine bakıldığında önerilen modelin uyum indeksleri: **X²/df değeri** 2,36 olup $0 < X^2/df < 3$ aralığında olduğundan dolayı **iyi uyum değerleri** içerisinde yer almaktadır. **RMSEA** 0.059 olup $0,05 < RMSEA < 0,10$ değerleri arasında olduğundan dolayı **kabul edilebilir uyuma** sahiptir. **GFI** değeri 0,903 olup $0,90 < GFI < 1,00$ aralığında olduğundan dolayı **iyi uyum değerleri** içerisinde yer almaktadır. **AGFI** 0,875 olup $0,85 < AGFI < 0,89$ aralığında olduğundan dolayı **kabul edilebilir değerler** arasındadır. **CFI** 0,903 olup $0,90 < CFI$

$< 0,97$ aralığında olduğundan dolayı **kabul edilebilir değerler** arasındadır. Hesaplanan bu değerler göz önüne alındığında önerilen modelin yapısal olarak kabul edileceği görülmektedir.

Çalışmada kullanılan değişkenlerin arasındaki ilişkilerin sonuçları (β katsayıları, standart hata değerleri, t -değerleri ve p anlamlılık değerleri) aşağıda verilen Tablo 4.11’de sunulmuştur

Tablo 4.11. Değişkenler Arasındaki Doğrudan İlişkilerin Test Sonuçları

Hipotezler	β	Std.Hata	t	P	Sonuç
İşyükü → Memnuniyet (H_1)	-0,033	0,050	-0,653	0,513	Ret
İş yükü → Motivasyon (H_2)	-0,120	0,044	-2,735	0,006*	Kabul
Motivasyon → Memnuniyet (H_3)	0,795	0,169	4,716	0,000*	Kabul
İş yükü → İş yaşam kalitesi (H_4)	-0,132	0,046	-2,871	0,004*	Kabul
İş yaşam kalitesi → Memnuniyet (H_5)	0,740	0,173	4,280	0,000*	Kabul
Motivasyon → İş yaşam kalitesi (H_6)	0,720	0,114	6,336	0,000*	Kabul

β : Katsayı, **Std.Hata:** Standart Hata ***: $p < 0,05$ için,** değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu kabul edilir.

Yukarıda tablo 4.11’de verilen test sonuçları incelendiğinde İş yükü ve memnuniyet değişkenleri arasındaki anlamlılık değeri $p > 0,05$ olduğundan, değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Yani iş yükü değişkeni doğrudan memnuniyet değişkenini etkilememektedir. Bu sonuçlara göre “ H_1 : İş yükü ve çalışan memnuniyet düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmemiştir.

İş yükü ve motivasyon değişkenleri arasındaki anlamlılık değeri $p < 0,05$ olduğundan, değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yani iş yükü değişkeni doğrudan motivasyon değişkenini etkilemektedir. Bu sonuçlara göre “ **H_2 : İş yükü ve çalışan motivasyonu düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır**” hipotezi kabul edilmiştir.

Motivasyon ve memnuniyet değişkenleri arasındaki anlamlılık değeri $p < 0,05$ olduğundan, değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Yani motivasyon değişkeni doğrudan memnuniyet değişkenini etkilemektedir. Bu sonuçlara göre “ **H_3 : Çalışan motivasyonu ve çalışan memnuniyet arasında anlamlı bir ilişki vardır**” hipotezi kabul edilmiştir.

İş yükü ve iş yaşam kalitesi değişkenleri arasındaki anlamlılık değeri $p < 0,05$ olduğundan, değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Yani iş yükü

değişkeni doğrudan iş yaşam kalitesi değişkenini etkilemektedir. Bu sonuçlara göre **“H₄: İş yükü ve İş yaşam kalitesi arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.**

İş yaşam kalitesi ve memnuniyet kalitesi değişkenleri arasındaki anlamlılık değeri $p < 0,05$ olduğundan, değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Yani iş yaşam kalitesi değişkeni doğrudan memnuniyet değişkenini etkilemektedir. Bu sonuçlara göre **“H₅: İş yaşam kalitesi ve çalışan memnuniyet düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.**

Motivasyon ve iş yaşam kalitesi değişkenleri arasındaki anlamlılık değeri $p < 0,05$ olduğundan, değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Yani motivasyon değişkeni doğrudan iş yaşam değişkenini etkilemektedir. Bu sonuçlara göre **“H₆: Motivasyon ve iş yaşam kalitesi arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.**

Baron ve Kenny (1986:1173-1182) tarafından geliştirilen geleneksel yapısal eşitlik modeli içinde aracı değişkenlerin tespiti için kullanılan yöntem, aracı değişkenin bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkilerle anlamlı olması gerektiğini belirtir. Bu yaklaşım, aracı değişkenin modele dâhil edilmesi durumunda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamını kaybedip kaybetmediğini belirler. Eğer etki kaybolursa, tam aracılık; etki değişirse, kısmi aracılık olarak adlandırılır. Ancak Baron ve Kenny'nin yaklaşımı bazı eksikliklerinden dolayı eleştirilmiştir. Bu eleştirilerin bir kısmı, toplam etkinin anlamsız olması durumunda aracılığın olmadığı sonucuna varılmasının ve analizin sonlandırılmasının gerektiğini belirtir. Ancak bazen analiz devam ettirildiğinde, modelde aracılık etkisinin olduğu görülebilir. Ayrıca bu yaklaşımda dolaylı etkiler yerine toplam etkiler incelendiğinden, aracılığın olup olmadığına dair yanlış sonuçlar elde edilebilir. Örneğin, aracılık etkisi varken, aracılığın olmadığı sonucuna varılabilir.

Baron ve Kenny'nin yaklaşımı ayrıca eleştirilmiştir çünkü varsayımlarında eksiklikler bulunması, test sonuçlarında sapmalara neden olması ve aracılık testleri için yetersiz olması gibi nedenlerle (Gürbüz ve Bayık, 2021:1–14; Uzun ve Duru, 2020: 480-490). Bu nedenle, bu çalışmada literatürde "modern yaklaşım" olarak

kabul gören Preacher ve Hayes (2004, 2008:879-891) tarafından geliştirilen bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, aracılı modeldeki doğrudan etkinin ve aracısız modeldeki toplam etkinin; bağımsız değişkenin aracı değişkene etkisi ve aracı değişkenin bağımlı değişkene etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmasına gerek olmadığını belirtir.

Bu yaklaşıma göre, hipotezler tek bir model üzerinden test edilebilir. Ayrıca dolaylı etkinin, doğrudan etkinin ve toplam etkinin anlamlı olup olmadığı, sobel testi yerine bootstrap güven aralığıyla incelenir. Eğer bootstrap uygulanamıyorsa, Monte-Carlo güven aralığı incelenir. Aracı değişkenlerin aracılık düzeyleri ise ilgili aracı değişkenler için hesaplanan varyans (VAF) ile yorumlanır. (Fritz & MacKinnon, 2007:233-239; Gürbüz ve Bayık, 2018:35-52; Hayes, 2018:408-420; Hayes, 2009; MacKinnon et al., 2000:83-104, 2002; Shrout & Bolger, 2002).

Bu bilgiler ışığında, önerilen modelin tahmin değerleri kontrol edilmiş ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki dolaylı ilişkileri belirlemek için, Preacher ve Hayes'in (2004:717-731, 2008:879-891) önerdiği yaklaşıma göre 5000 yeniden örnekleme ile bootstrap yöntemi kullanılarak aracılık testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tablo 4.12 ve 4.13'te sunulmuştur.

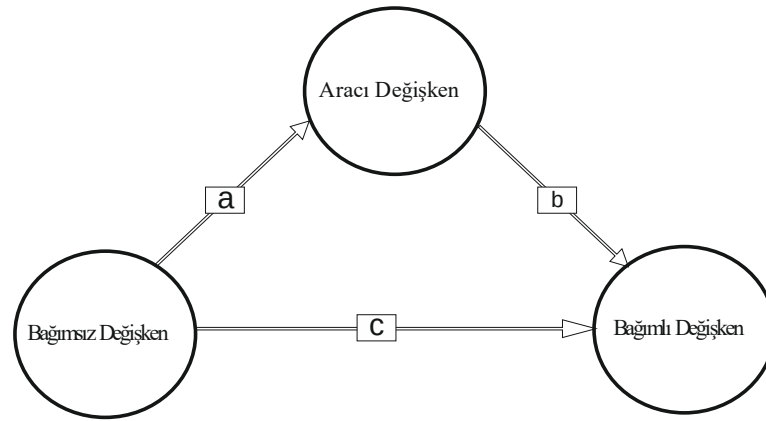
Tablo 4.12. İş yükü ve Memnuniyet Arasında Motivasyonun Aracılık Etkisinin (H7) Test Bootstrap Sonuçları

	Motivasyon		Memnuniyet	
	β	Std.Hata	β	Std.Hata
İş Yükü			-0,033	0,050
R ²			0,794	
İş Yükü	-0,120	0,044		
R ²	0,037			
İş Yükü			-0,033	0,050
Motivasyon			0,795	0,169
R ²			0,794	
Dolaylı etki			-0,0954	

Tablo 4.13. İş yükü ve Memnuniyet Arasında İş Yaşam Kalitesinin Aracılık Etkisinin (H8) Test Bootstrap Sonuçları

	İş Yaşam Kalitesi		Memnuniyet	
	β	Std.Hata	β	Std.Hata
İş Yükü			-0,033	0,050
R ²			0,794	
İş Yükü	-0,132	0,046		
R ²	0,079			
İş Yükü			-0,033	0,050
İş Yaşam Kalitesi			0,740	0,173
R ²			0,500	
Dolaylı etki			-0,0977	

Yukarıda verilen tablolarda sunulan test sonuçlarına göre, aracı değişkenlerin etkileri $P < 0,05$ olduğundan istatistiksel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla, önerilen modelin Preacher ve Hayes'in (2004:717-731, 2008:879-891) belirttiği şartları sağladığı görülmektedir. Preacher ve Hayes (2004:717-731, 2008:879-891) tarafından "Variance Accounted For Variable" olarak ifade edilen ilgili değişkenin hesaplanan varyansı, yani aracı değişken(ler)in toplam etkideki payı; söz konusu aracı değişken(ler)in bağımlı ve bağımsız değişkenler ile doğrudan ilişkilerinin çarpımının (dolaylı etkilerinin), bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerindeki toplam etkisine oranlanmasıyla hesaplanmaktadır. Anlatımın görselleştirilmesi açısından aşağıda Şekil 4.2'de verilen örneğin incelenmesi önerilmektedir.



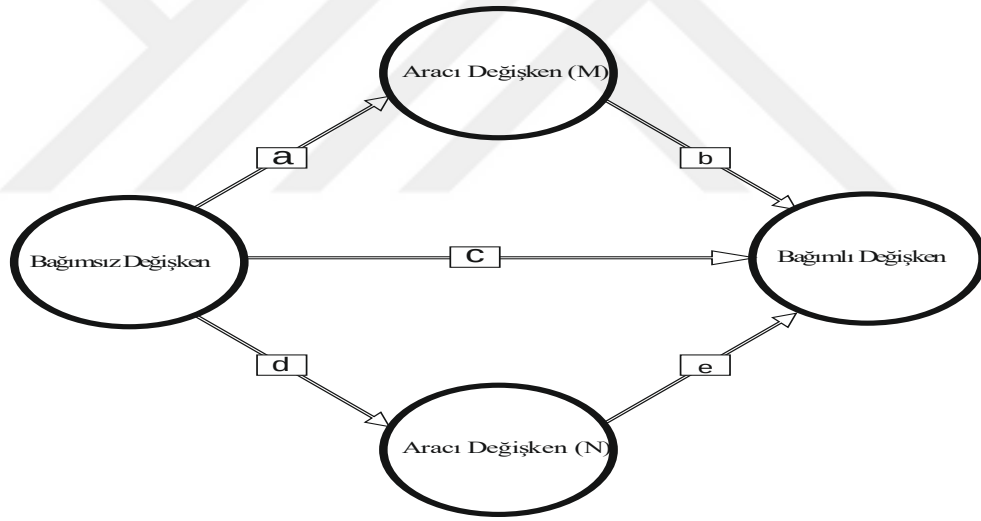
Şekil 4.2. Örnek Yapısal Modeli – I (Tek Aracılı Model)

Şekil 4.2'de sunulan modelde aracı değişkenin toplam etkideki payı *bootstrap* yaklaşımına göre şu şekilde hesaplanmaktadır:

$$\text{Dolaylı Etki Aracı} = (a \times b) \rightarrow \text{Toplam Etki} = (a \times b) + c$$

$$VAF_{Aracı} = \left| \frac{\text{Dolaylı Etki}}{\text{Toplam Etki}} \right| \times 100$$

VAF değeri (varyans açıklama yüzdesi), bir aracı değişkenin toplam etkideki payını oransal olarak ifade eder. Tek aracı, paralel aracı ve sıralı aracı olmak üzere üç farklı aracılık türü bulunur. Her birinin VAF değerini hesaplama yöntemi biraz farklıdır. Örneğin, paralel aracı değişken modellerinde bir aracı değişkenin VAF değeri hesaplanırken, toplam etkiyi açıklamak için bağımsız değişkenin bağımlı değişkene doğrudan etkisi ve her aracı değişkenin etki katsayısı ayrı ayrı kullanılır. Dolaylı etkiyi açıklamak için ise yalnızca ilgili aracı değişkenin etki katsayısı kullanılır. Bu modelde, aracı değişkenler birbirlerini etkilemezler. Görselleştirmek için, Şekil 4.3'te bir paralel aracı değişken modelinde bir aracı değişkenin VAF değerinin nasıl hesaplandığını inceleyebiliriz. Bu modelde, her bir aracı değişkenin bağımsız değişkene etkisi ve her bir aracı değişkenin etki katsayısı göz önünde bulundurularak VAF değeri hesaplanır. Bu şekilde, aracı değişkenin toplam etkideki payı belirlenir.



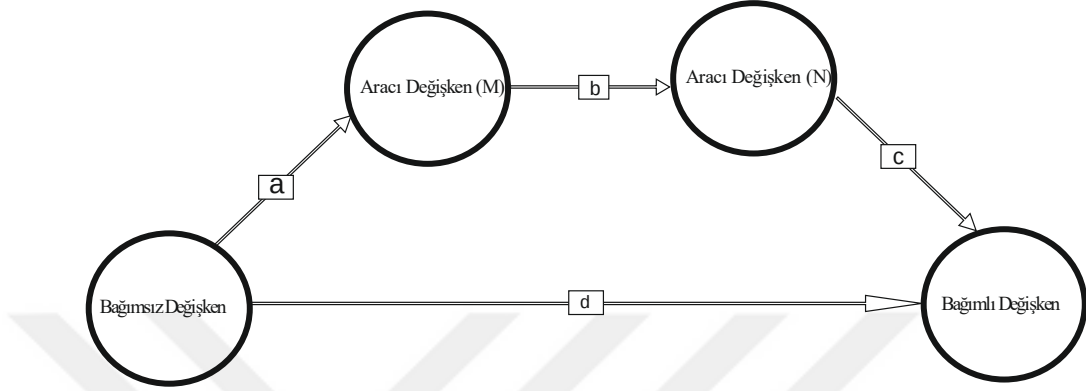
Şekil 4.3. Örnek Yapısal Model – II (*Paralel Aracılı Model*)

$$\text{Dolaylı Etki } M = (a \times b) \rightarrow \text{Toplam Etki} = (a \times b) + (d \times e) + c$$

$$VAF_M = \left| \frac{\text{Dolaylı Etki } M}{\text{Toplam Etki}} \right| \times 100$$

Sıralı aracı değişken modellerinde, aracı değişkenlerin VAF değeri hesaplanırken, aracı değişkenler arasındaki katsayılar hem toplam etkiye hem de dolaylı etkiye dahil edilir. Bu modelde, aracı değişkenler birbirini etkiler. Görselleştirmek için, Şekil 4.4'te sunulan sıralı aracı değişken modelinde aracı

değişkenlerin toplam VAF değerinin nasıl hesaplandığını inceleyebiliriz. Bu modelde, aracı değişkenler arasındaki ilişkiler dikkate alınarak her bir aracı değişkenin etkisi hesaplanır ve toplam VAF değeri belirlenir. Bu şekilde, aracı değişkenlerin toplam etkideki payı hesaplanmış olur.



Şekil 4.4. Örnek Yapısal Model – III (*Sıralı Aracılı Model*)

$$\text{Dolaylı Etki MN} = (a \times b \times c) \rightarrow \text{Toplam Etki} = (a \times b \times c) + d$$

$$VAF_M = \left| \frac{\text{Dolaylı Etki MN}}{\text{Toplam Etki}} \right| \times 100$$

VAF değeri, aracı değişken modellerinde farklı şekillerde hesaplanır ve yorumlanır. Tek aracı değişken modellerinde, yalnızca bir aracı değişken için VAF değeri hesaplanırken, paralel aracı değişken modellerinde her bir aracı değişken için ayrı ayrı ve aracı değişkenlerin tamamı için VAF değeri hesaplanır. Sıralı aracı değişken modellerinde ise aracı değişkenlerin tamamı birlikte ele alınarak tek bir VAF değeri hesaplanır. Paralel aracı değişken modellerinde, aracı değişkenler bir araya geldiğinde anlamlı bir aracılık etkisine sahip olabilirler. Bu nedenle, paralel aracı değişkenlerin aracılık durumları yorumlanırken, tüm paralel aracı değişkenlerinin VAF değeri dikkate alınır. Tek yapısal eşitlik modeli üzerinden ölçüm yapmayı amaçlayan çalışmalarda, aracı değişkenlerin farklı türleri (tek, paralel, sıralı aracılık) aynı anda bulunabilir. Bu durumda, aracı değişkenlerin VAF değerlerinin türlerine göre tek model üzerinden hesaplanması gereklidir. VAF değeri hesaplanırken, yalnızca sınanan hipotezde bulunan aracı değişkenler dikkate alınır. Diğer değişkenler, modelde bulunsalar da hipotezde yer almadıkları için hesaplamaya dahil edilmezler. VAF değerinin yorumlanması için, belirli aralıklar kullanılabilir:

$\%0 < VAF < \%20$ ise aracılık etkisinin olmadığı (none mediation); $\%20 \leq VAF < \%80$ ise kısmi aracılık (partial mediation) etkisinin olduğu; $VAF \geq \%80$ ise tam aracılık (full mediation) etkisinin olduğu kabul edilir.

VAF değeri, aracı değişkenlerin toplam etkideki payını oransal olarak ifade etmektedir. Aracı değişkenlerin bağımlı değişkeni tahminlemedeki etki oranı ise ilgili hipotezin regresyon denklemi yazıldıktan sonra, aracı değişkenlerin katsayılarının toplam katsayılara (sabit katsayı hariç) oranlanmasıyla hesaplanmaktadır. Bu hesaplama sürecinde, aracı değişkenlerin katsayılarının toplamı alınırken sabit değer dikkate alınmaz. Sabit değer, değişkenler arasındaki etkileşimin sıfır olduğu durumu ifade eder. Regresyon denklemindeki hata payı, standardize edilmemiş katsayılar standardize edilirken eklenir. Dolayısıyla regresyon denkleminde standardize edilmiş katsayılar kullanıldığında hata payı tekrar dâhil edilmez. AMOS gibi yapısal çözümlemeye yönelik yazılımlarda, gizil değişkenlerin ortalamalarının sıfıra eşit olduğu varsayılır. Bu nedenle, bu yazılımlarda gizil değişkenlerin regresyon denkleminin sabit (intercept, constant, β_0) katsayısı hesaplanmaz. Gizil değişkenlerin ortalamasının sıfır olması, gözlenen değişkenlerin ortalamalarıyla doğrudan bağlantılıdır. AMOS'ta sabit katsayıyı farklı bir yöntemle hesaplamak mümkündür. Tek boyutlu bir bağımlı değişkenin sabit katsayısını hesaplamak için, "Analysis Properties" ekranındaki "Estimation" sekmesinde bulunan "Estimate means and intercepts" seçeneğini işaretlemeniz gerekir. Daha sonra, bağımlı değişkenin her gözlenen değişkenin intercept değeri sıfırlanır ve bağımsız değişkeni gözlenen değişkenlere bağlayan tek yönlü okların regresyon ağırlığı 1'e eşitlenir. Son olarak, bağımlı değişkenin intercept değeri analiz çıktılarında tespit edilir. Bağımlı değişken birden fazla boyutlu ise, sabit katsayıyı hesaplamak için, bağımlı değişkenin her boyutuna ve gözlenen değişkenlere bağlayan tek yönlü okların regresyon ağırlığı 1'e, boyutların ve gözlenen değişkenlerin intercept değerleri sıfıra eşitlenir. Daha sonra bağımlı değişkenin sabit katsayısı yukarıda anlatıldığı şekilde analiz çıktılarında tespit edilir. Hesaplanan sabit katsayı, bağımlı değişkendeki boyut sayısını dikkate almadan hesaplanır. Sabit değer hesaplanırken, bağımsız değişkendeki boyut sayısı dikkate alınmadan, bu değişkenin tek boyutlu olduğu varsayılarak, bağımsız değişkendeki her gözlenen değişkenin

ortalaması hesaplanır ve bu ortalamalar toplanır. Toplam daha sonra gözlenen değişken sayısına bölünür.

Regresyon denklemlerinin VAF değerlerinden farklı olarak, etki oranları her aracı değişken için ayrı ayrı hesaplanabilmekte ve paralel veya sıralı aracı modellerde her aracı değişkenin etki oranları toplanarak tek bir etki oranı elde edilebilmektedir.

AMOS gibi yazılımlarda hazırlanan tek ve sıralı aracı değişkenli bir yapısal eşitlik modelinin örnek regresyon denklemleri standardize edilmiş değerlerle aşağıdaki gibi yazılabilir:

Tek Aracı Değişkenli Model:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 M + \epsilon$$

Bu denklemde:

- Y: Bağımlı değişken,
- X_1 : Bağımsız değişken,
- M: Aracı değişken (tek aracı değişkenli modelde),
- β_0 : Sabit katsayı,
- β_1, β_2 : Regresyon katsayıları,
- ϵ : Hata terimi.

Sıralı Aracı Değişkenli Model:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + (\beta_2 M_1) + (\beta_3 M_2) + \dots + \epsilon$$

Bu denklemde:

- Y: Bağımlı değişken,
- X_1 : Bağımsız değişken,
- M_1, M_2 : Sıralı aracı değişkenler (sıralı aracı değişkenli modelde),
- β_0 : Sabit katsayı,
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3$: Regresyon katsayıları,
- ϵ : Hata terimi.

Bu denklemlerde, her bir aracı değişkenin etkisi bağımsız değişkenle (örneğin X_1) birlikte değerlendirilir. Sıralı aracı değişkenli modelde, her bir aracı değişken parantezler içinde ayrı ayrı eklenir. Bu şekilde, her bir aracı değişkenin bağımsız değişken üzerindeki etkisi ayrı ayrı gözlemlenebilir.

Yukarıdaki bilgilere dayanarak;

İş yükü ve çalışan memnuniyeti değişkenleri arasında motivasyonun aracılık etkisi (VAF değeri) aşağıda sunulmuştur:

İş yükü (İY) ile çalışan memnuniyeti (M) arasındaki ilişkide motivasyon (MO) değişkeninin aracılık rolü yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kapsamında analiz edilmiştir. Modelde yer alan yol katsayıları ve dolaylı etkiler dikkate alınarak toplam etki ve VAF (Variance accounted for) değeri hesaplanmış, aracılığın türü belirlenmiştir.

Tablo 4.12’de verilen bilgilere göre:

- **İş Yükü → Motivasyon:** $\beta = -0,120$
- **Motivasyon → Memnuniyet:** $\beta = 0,795$
- **İş Yükü → Memnuniyet (Doğrudan Etki):** $\beta = -0,033$
- **Dolaylı Etki (İş Yükü → Motivasyon → Memnuniyet):** $-0,0954$
- **Toplam Etki:** $0,033 + (-0,0954) = 0,1284$

VAF (Variance accounted for) Hesabı:

VAF, dolaylı etkinin toplam etki içindeki oranını gösterir ve aracılığın düzeyini belirlemede kullanılır:

$$VAF = \left| \frac{\text{Dolaylı Etki}}{\text{Toplam Etki}} \right| = \left| \frac{-0,0954}{0,1284} \right| \approx 0,74$$

VAF Yorum Ölçeği:

- $VAF < 0,20 \rightarrow$ Aracılık yoktur
- $0,20 \leq VAF < 0,80 \rightarrow$ Kısmi aracılık
- $VAF \geq 0,80 \rightarrow$ Tam aracılık

İş yükü ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkide motivasyonun aracılık rolü yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Modelde iş yükünün motivasyona etkisi ($\beta=0,120$), motivasyonun çalışan memnuniyetine etkisi ($\beta=0,795$) ve iş yükünün çalışan memnuniyetine doğrudan etkisi ($\beta=0,033$) bulunmuştur. Dolaylı etki $-0,0954$, toplam etki ise $0,1284$ olarak hesaplanmıştır. VAF değeri, dolaylı etkinin toplam etkiye oranlanmasıyla $0,74$ olarak belirlenmiş $0,20 \leq VAF < 0,80$ olduğundan aracılık türünün kısmi aracılık düzeyinde olduğunu göstermektedir. Buna göre, motivasyon, iş yükü ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkide kısmi aracı değişken görevi üstlenmektedir (Hair et al., 2017). Elde edilen bulgulara göre **H7 hipotezi kabul edilmiştir.**

İş yükü ve çalışan memnuniyeti değişkenleri arasında iş yaşam kalitesinin aracılık etkisi (VAF değeri) aşağıda sunulmuştur:

Tablo 4.12’de verilen bilgilere göre:

- **İş Yükü → İş Yaşam Kalitesi:** $\beta = -0,132$
- **İş Yaşam Kalitesi → Memnuniyet:** $\beta = 0,740$
- **İş Yükü → Memnuniyet (doğrudan etki):** $\beta = -0,033$
- **Dolaylı Etki (İş Yükü → İş Yaşam Kalitesi → Memnuniyet):** $-0,097$

Toplam etki, doğrudan ve dolaylı etkilerin toplamı olarak hesaplanmaktadır:

Toplam Etki = Doğrudan Etki + Dolaylı Etki = $-0,033 + (-0,09768) = -0,13068$

VAF (Variance accounted for) Hesabı:

Dolaylı etkinin toplam etki içerisindeki oranını gösteren VAF değeri şu şekilde hesaplanmıştır:

$$VAF = \left| \frac{\text{Dolaylı Etki}}{\text{Toplam Etki}} \right| = \left| \frac{-0,0977}{-0,13068} \right| \approx 0,75$$

İş yükü ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkide iş yaşam kalitesinin aracılık rolü yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. İş yükünün iş yaşam kalitesine etkisi ($\beta=0,132$), iş yaşam kalitesinin çalışan memnuniyetine etkisi ($\beta=0,740$) ve iş yükünün memnuniyete doğrudan etkisi ($\beta=0,033$) tespit edilmiştir. Dolaylı etki $-0,0977$, toplam etki ise $0,13068$ olarak hesaplanmıştır. VAF değeri $0,75$ olarak belirlenmiş $0,20 \leq VAF < 0,80$ olduğundan aracılık türünün kısmi aracılık düzeyinde olduğunu göstermektedir (Hair et al., 2017). Sonuç olarak, iş yaşam kalitesi, iş yükü ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkide anlamlı ve güçlü bir kısmi aracı değişken olarak işlev görmektedir. Elde edilen bulgulara göre **H₈ hipotezi kabul edilmiştir.**

İş yükü ve çalışan memnuniyeti değişkenleri arasında motivasyon ve iş yaşam kalitesinin sıralı aracılık etkisi (VAF değeri) aşağıda sunulmuştur:

$$VAF = \left| \frac{\text{Dolaylı Etki}}{\text{Toplam Etki}} \right| \times 100 = \left| \frac{0,06394}{0,2900} \right| \approx 0,22$$

İş yükü ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkinin, motivasyon ve iş yaşam kalitesi değişkenlerinin sıralı aracılık etkisinin Bootstrap sonuçlarına göre toplam etki 0,2900; sıralı dolaylı etki ise 0,06394 olarak bulunmuştur. Hesaplanan VAF değeri yaklaşık 0,22 olup, bu değer iş yükünün çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinin %22'sinin motivasyon ve iş yaşam kalitesi aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleştiğini göstermektedir. Elde edilen bulgulara göre **H9 hipotezi kabul edilmiştir.**

İş yükü ile çalışan memnuniyeti arasında doğrudan anlamlı bir ilişki bulunmazken (H_1 reddedilmiştir. Bkz. Tablo 4.11), motivasyon ve iş yaşam kalitesi değişkenleri modele paralel aracı olarak dahil edildiğinde, bu değişkenlerin iş yükü ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi anlamlı kıldığı gözlenmiştir. Ayrıca, motivasyon ve iş yaşam kalitesinin birlikte modele dâhil edildiği sıralı aracılık modeli kapsamında iş yükü ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki anlamlı hale gelmiştir. İş yükünün çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinin motivasyon ve iş yaşam kalitesi aracılığıyla dolaylı olarak varlığı tespit edilmiştir. Sadece iş yükünü azaltmaya yönelik uygulamalarının çalışan memnuniyetini artırmada yeterli olmadığı; motivasyonun yükseltilmesi ve iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesine yönelik stratejilerin de benimsenmesi gerekmektedir. Sonuç olarak, iş yükünün azaltılması, motivasyonun artırılması ve iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi, çalışan memnuniyetinin artırılmasına katkı sağlar. .

Dolaylı etkinin varlığı, iş yükü ile memnuniyet arasındaki ilişkinin tamamen doğrudan olmadığını, motivasyon ve iş yaşam kalitesi gibi aracılar tarafından da etkilendiğini gösterir. Yöneticilerin çalışanların memnuniyetini artırması için iş yükünü azaltmaya yönelik eylemleri yetersiz kalabilir. Bu çalışmanın bulguları doğrultusunda çalışanların motivasyonunu artırmaya ve iş yaşam kalitesini iyileştirmeye yönelik eylemler de sergilemeleri önerilir. Özetle, İş yükünü azaltmak, çalışanların motivasyonunu artırmak ve iş yaşam kalitesini iyileştirmek, çalışan memnuniyetini artırmada etkili olduğu söylenebilir.

Tablo 4.14. Önerilen Modele İlişkin Hipotezlerin Sonuç Tablosu

Hipotezler		Sonuç
H ₁	<i>İş yükü ve çalışan memnuniyet düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.</i>	Red
H ₂	<i>İş yükü ve çalışan motivasyonu düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.</i>	Kabul
H ₃	<i>Çalışan motivasyonu ve çalışan memnuniyet arasında anlamlı bir ilişki vardır.</i>	Kabul
H ₄	<i>İş yükü ve İş yaşam kalitesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.</i>	Kabul
H ₅	<i>İş yaşam kalitesi ve çalışan memnuniyet düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.</i>	Kabul
H ₆	<i>Motivasyon ve iş yaşam kalitesi değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.</i>	Kabul
H ₇	<i>Çalışan motivasyonunun, iş yükü ve çalışan memnuniyeti arasında aracılık rolü vardır.</i>	Kabul
H ₈	<i>İş yaşam kalitesinin, iş yükü ve çalışan memnuniyeti arasında aracılık rolü vardır.</i>	Kabul
H ₉	<i>İş yükü ve memnuniyet değişkenleri arasında motivasyon ve iş yaşam kalitesinin sıralı aracılık etkisi vardır.</i>	Kabul

Tablo 4.14'te görüleceği üzere araştırma modeli kapsamında ele alınan temel değişkenler için kurulan altı adet hipotez yapılan analizler sonucunda; birinci hipotez dışında diğer hipotezler kabul edilmiştir. Yani, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesinde görev yapan akademik personelin iş yükü ile çalışan memnuniyet düzeyi arasında istatistiksel olarak doğrudan anlamlı ilişki bulunamamıştır (H1). Fakat iş yükü ile çalışan motivasyonu arasında (H2), çalışan motivasyonu ile çalışan memnuniyet düzeyi arasında (H3), iş yükü ile iş yaşam kalitesi arasında (H4), iş yaşam kalitesi ile çalışan memnuniyet düzeyi arasında (H5) ve çalışan motivasyonu ile iş yaşam kalitesi değişkenleri arasında (H6) istatistiksel olarak doğrudan anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. İş yükü ile çalışan memnuniyeti arasında motivasyon aracı değişkeninin kısmi aracılık etkisinin olduğu bulunmuştur (H7). İş yükü ile çalışan memnuniyeti arasında iş yaşam kalitesi aracı değişkeninin kısmi aracılık etkisinin olduğu bulunmuştur (H8). Ayrıca her iki değişkenin sıralı aracılık etkisinin olduğu sonucuna da ulaşılmıştır (H9).

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, yapılan araştırmadan elde edilen bulgura dayanarak değerlendirme yapılmış ve öneriler sunulmuştur. Son kısımda ise çalışmada yararlanılan kaynaklar ve ekler sunulmuştur.

5.1. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırma kapsamında Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi'nde görev yapan akademik personelin iş yükü, çalışan motivasyonu, iş yaşam kalitesi ve çalışan memnuniyeti değişkenleri arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, bu değişkenler arasında karmaşık ve çok boyutlu etkileşimlerin bulunduğunu göstermektedir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda, iş yükü ile çalışan memnuniyeti arasında doğrudan anlamlı bir ilişki belirlenememiştir. Bu bulgu, iş yükünün çalışan memnuniyetini tek başına açıklamada yeterli olmadığını ortaya koymaktadır. Öte yandan, iş yükü ile çalışan motivasyonu arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum, iş yükü arttıkça çalışan motivasyonunun azaldığını göstermektedir. Dolayısıyla, iş yükünün dengelenmesi, çalışan motivasyonunun korunması ve artırılması açısından önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Çalışan motivasyonu ile memnuniyet arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, çalışan motivasyonunun artması, memnuniyet düzeylerinde de paralel bir artışa yol açmaktadır. Bu durum, çalışanların motivasyon seviyelerinin yükseltilmesinin, genel memnuniyet düzeylerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, iş yükü ile iş yaşam kalitesi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Aşırı iş yükü, çalışanların iş yaşam kalitesini olumsuz yönde etkilemekte; bu da hem iş hayatında hem de özel yaşamda dengenin bozulmasına yol açmaktadır. Bulgular, dengeli bir iş yükünün, çalışanların daha tatmin edici ve sürdürülebilir bir iş-yaşam dengesi kurmalarına katkı sağladığını göstermektedir.

Araştırmada, iş yükü ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki incelendiğinde, doğrudan istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ($\beta = -0.033$, $p =$

0.513). Bu durum, iş yükünün çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinin dolaylı yollarla, aracı değişkenler aracılığıyla ortaya çıktığını göstermektedir. Nitekim literatürde bu konuda farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin, Maslach ve Leiter (2016) ile Karatepe ve Demir (2014), artan iş yükünün çalışanlarda tükenmişlik duygusunu artırarak iş tatminini olumsuz etkilediğini vurgulamaktadır. Karasek'in (1979) talepler-kontrol modeli çerçevesinde ise yüksek iş taleplerinin çalışanlar üzerinde baskı yarattığı, ancak bireylerin iş üzerindeki kontrol düzeylerinin bu baskının etkisini azaltabildiği belirtilmektedir. Mevcut araştırma bulguları da, iş yükünün tek başına çalışan memnuniyetini belirlemediğini; ancak çalışanların işe yönelik kontrol algıları ve işin anlamlılığı gibi faktörlerin memnuniyet düzeylerini etkilediğini ortaya koymaktadır. Buna karşılık, iş yükü ile çalışan motivasyonu arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($\beta = -0.120$, $p = 0.006$). Bu bulgu, Bakker ve Demerouti'nin (2007) geliştirdiği iş talepleri-kaynakları modeli ile uyumlu olup, yüksek iş taleplerinin yeterli iş kaynakları sağlanmadığında tükenmişliği artırarak motivasyonu düşürdüğünü öne sürmektedir. Özellikle zihinsel emek gerektiren akademik mesleklerde, iş yükünün hem niceliksel hem de niteliksel boyutları motivasyon düzeyini doğrudan etkilemektedir. Ryan ve Deci'nin (2000) Öz Belirleme Teorisi bağlamında değerlendirildiğinde ise, bireylerin özerklik, yeterlilik ve ilişkili olma ihtiyaçlarının karşılanması motivasyonun sürdürülebilirliğini sağlamaktadır. Bu bağlamda, çalışanlara karar alma süreçlerinde daha fazla katılım hakkı tanınması, görevlerin bireysel yeterlilikle uyumlu olması ve sosyal ilişkilerin desteklenmesi, iş yükünün olumsuz etkilerini azaltabilecek önemli kurumsal stratejilerdir. Araştırmanın en güçlü bulgularından biri, çalışan motivasyonu ile memnuniyeti arasındaki pozitif ve anlamlı ilişkidir ($\beta = 0.795$, $p = 0.000$). Bu sonuç, Herzberg'in (1966, 1968) çift faktör teorisiyle doğrudan örtüşmekte olup, içsel motivasyon kaynaklarının (başarı, takdir, gelişim fırsatları) memnuniyetin temel belirleyicileri olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı zamanda Locke'un (1976) hedef belirleme kuramı, bireylerin kişisel hedefleri ile iş hedeflerinin örtüşmesinin memnuniyet düzeyini yükselttiğini ifade etmektedir. Deci ve Ryan'ın (2000) Öz Belirleme Teorisi de motivasyonun yalnızca performansı değil, aynı zamanda bireyin refahını ve yaşam kalitesini de etkilediğini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, motivasyonu artırmaya yönelik kurumsal uygulamaların, hem çalışan memnuniyetini

hem de iş yaşam kalitesini destekleyici etkiler yaratabileceği söylenebilir. İş yükü ile iş yaşam kalitesi arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\beta = -0.132$, $p = 0.004$). Bu sonuç, Karasek ve Theorell'in (1990) stres modeli ile Greenhaus ve Beutell'in (1985) iş-aile çatışması kuramıyla örtüşmektedir. Artan iş yükü, yalnızca çalışma yaşamını değil, bireylerin özel yaşam alanlarını da olumsuz etkileyerek genel yaşam kalitesini düşürmektedir. Taris ve Schreurs (2009) da uzun süreli yüksek iş yükünün psikolojik tükenmişliği artırarak yaşam doyumunu azalttığını belirtmektedir. Bulgular, iş yükünün yalnızca niceliksel değil, görevlerin niteliği ve zaman baskısı gibi faktörler aracılığıyla da yaşam kalitesini etkilediğini ortaya koymaktadır. İş yaşam kalitesi ile çalışan memnuniyeti arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki gözlemlenmiştir ($\beta = 0.740$, $p = 0.000$). Bu bulgu, Walton'un (1973) iş yaşam kalitesi modelini desteklemekte; fiziksel güvenlik, sosyal bütünleşme, özerklik ve kişisel gelişim gibi temel ihtiyaçların karşılanmasının çalışan memnuniyetini artırdığını göstermektedir. Ayrıca Greenhaus ve Powell (2006), iş yaşam kalitesinin yalnızca memnuniyet değil, çalışan bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde de olumlu etkiler yarattığını belirtmektedir. Araştırmada, özellikle iş-özel yaşam dengesinin sağlanması, esnek çalışma imkanlarının sunulması ve bireysel ihtiyaçlara duyarlılığın artırılması gibi uygulamaların memnuniyet üzerinde belirleyici olduğu görülmektedir. Son olarak, çalışan motivasyonu ile iş yaşam kalitesi arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($\beta = 0.720$, $p = 0.000$). Bu bulgu da Ryan ve Deci'nin (2000) Öz Belirleme Teorisi çerçevesinde açıklanabilir. Motivasyonu yüksek bireylerin işlerini daha anlamlı ve değerli buldukları; dolayısıyla sadece daha üretken değil, aynı zamanda daha doyumlu ve dengeli bir yaşam sürdürdükleri görülmektedir. Araştırma bulguları, içsel olarak motive olmuş çalışanların stresle daha etkili başa çıktıklarını, sosyal ilişkilerinde daha uyumlu olduklarını ve genel psikolojik iyi oluş düzeylerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde, elde edilen bulgular; iş yükü, çalışan motivasyonu, iş yaşam kalitesi ve memnuniyet arasındaki ilişkilerin çok boyutlu ve karşılıklı etkileşimlere dayandığını göstermektedir. Bu etkileşimlerin göz ardı edilmemesi, akademik kurumlarda daha sürdürülebilir ve çalışan odaklı stratejilerin geliştirilmesine olanak sağlayacaktır.

İş yükü ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkide motivasyonun aracılık rolü yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Modelde iş yükünün motivasyona etkisi ($\beta=0,120$), motivasyonun çalışan memnuniyetine etkisi ($\beta=0,795$) ve iş yükünün çalışan memnuniyetine doğrudan etkisi ($\beta=0,033$) bulunmuştur. Dolaylı etki $-0,0977$, toplam etki ise $0,1284$ olarak hesaplanmıştır. VAF değeri, dolaylı etkinin toplam etkiye oranlanmasıyla $0,74$ olarak belirlenmiş $0,20 \leq \text{VAF} < 0,80$ olduğundan aracılık türünün kısmi aracılık düzeyinde olduğunu göstermektedir. İş yükü ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkide iş yaşam kalitesinin aracılık rolü yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. İş yükünün iş yaşam kalitesine etkisi ($\beta=0,132$), iş yaşam kalitesinin çalışan memnuniyetine etkisi ($\beta=0,740$) ve iş yükünün memnuniyete doğrudan etkisi ($\beta=0,033$) tespit edilmiştir. Dolaylı etki $0,0977$, toplam etki ise $0,13068$ olarak hesaplanmıştır. VAF değeri $0,75$ olarak belirlenmiş $0,20 \leq \text{VAF} < 0,80$ olduğundan aracılık türünün kısmi aracılık düzeyinde olduğunu göstermektedir (Hair et al., 2017). İş yükü ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkinin, motivasyon ve iş yaşam kalitesi değişkenlerinin sıralı aracılık etkisinin Bootstrap sonuçlarına göre toplam etki $0,2900$; sıralı dolaylı etki ise $0,063936$ olarak bulunmuştur. Hesaplanan VAF değeri yaklaşık $0,2205$ olup, bu değer iş yükünün çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinin %22'sinin motivasyon ve iş yaşam kalitesi aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleştiğini göstermektedir.

Araştırmanın bulgularına dayanarak;

- *Görev Tanımları Netleştirilmeli:* Akademik personelin görevleri açık ve net bir biçimde belirlenmeli, ek görevlerin rastlantısal olarak yüklenmesi engellenmelidir.

- *İş Dağılımı Dengelenmeli:* Aynı kadro unvanına sahip personeller arasında iş yükü eşit biçimde dağıtılmalı; bu dağılım düzenli olarak gözden geçirilmelidir.

- *Destek Hizmetleri Güçlendirilmeli:* Özellikle idari işlemler konusunda akademik personele yardımcı olacak profesyonel destek birimleri (öğrenci işleri, proje koordinatörlükleri vb.) oluşturulmalıdır.

- *Başarı Tanıma Mekanizmaları Geliştirilmeli:* Akademik başarıların yalnızca sayısal performansa indirgenmeden niteliksel olarak da değerlendirilmesi sağlanmalı, ödül sistemleri kurumsallaştırılmalıdır.

- *Profesyonel Gelişim Desteklenmeli:* Hizmet içi eğitim programları, yüksek lisans-doktora teşvikleri ve akademik danışmanlık hizmetleri sunulmalıdır.

- *İş Anlamlılığına Yönelik Farkındalık Artırılmalı:* Çalışanların yaptığı işin genel toplumsal katkısı konusunda bilgilendirme yapılmalı, aidiyet duygusu güçlendirilmelidir.

- *Esnek ve Hibrit Çalışma Modelleri Uygulanmalı:* Özellikle idari yüklerin yoğunlaştığı dönemlerde esnek çalışma saatleri sunulmalıdır.

- *Fiziksel Ortam İyileştirilmeli:* Akademik personelin kullanımına yönelik ergonomik ofis alanları, dinlenme odaları, kreş gibi hizmetler sağlanmalıdır.

- *Psikolojik Destek Hizmetleri Sunulmalı:* Tükenmişlik riski taşıyan çalışanlar için psikolojik danışmanlık ve destek hatları oluşturulmalıdır.

- *Katılımcı Yönetim Uygulamaları Yaygınlaştırılmalı:* Karar alma süreçlerinde çalışanların görüşleri alınmalı, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri esas alınmalıdır.

- *Geri Bildirim Kanalları Oluşturulmalı:* Personelin memnuniyet düzeyini düzenli olarak ölçen anketler ve odak grup görüşmeleri yapılmalıdır.

- *Liderlik Eğitimleri Verilmeli:* Özellikle orta ve üst düzey yöneticiler için empatik liderlik, duygusal zeka ve çatışma çözümü eğitimleri düzenlenmelidir.

Bu öneriler, akademik personelin iş yükü ve iş yaşam kalitesi ile ilgili karşılaştığı sorunların giderilmesine ve genel memnuniyet düzeylerinin artırılmasına katkı sağlayabilir. Eğitim kurumlarının, araştırma bulgularını dikkate alarak iş yükü yönetimi ve çalışan memnuniyetine yönelik stratejiler geliştirmesi ve bunları uygulamaya koyması, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde olumlu sonuçlar doğuracaktır. Bu doğrultuda, araştırma bulguları üniversitelerin insan kaynakları ve yönetim politikalarına yön vermede önemli bir rehber işlevi görmektedir. Geliştirilecek stratejiler, akademik personelin motivasyon düzeyini artırarak, daha üretken ve tatmin edici bir çalışma ortamının oluşmasına olanak tanıyacaktır. Uzun vadede bu tür iyileştirmeler, eğitim kurumlarının genel performansını ve kurumsal başarısını artıracak; hem çalışanlar hem de öğrenciler için daha sürdürülebilir ve olumlu bir eğitim-öğretim ortamı oluşturacaktır.

Sonuç olarak, bu araştırmanın bulguları; iş yükü, motivasyon, iş yaşam kalitesi ve çalışan memnuniyeti gibi literatürde sıkça tartışılan kavramları bütüncül bir çerçevede ele alarak, literatüre çok boyutlu katkılar sağlamaktadır. Araştırma sonuçları, kurumların insan kaynakları politikalarını daha kapsayıcı, çalışan odaklı ve sürdürülebilir bir yaklaşımla yapılandırmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Özellikle akademik kurumların, nitelikli emeğin sürdürülebilirliğini güvence altına alabilmek için motivasyon, iş yaşam kalitesi ve memnuniyet değişkenlerini stratejik hedefleri arasına dahil etmeleri büyük önem taşımaktadır. Aksi takdirde, artan iş yükü ve azalan motivasyon gibi etkenler, akademik verimliliği olumsuz yönde etkileyecektir. Bu bağlamda, söz konusu çalışma, üniversiteler ve diğer eğitim kurumları için iş yükü yönetimi ile çalışan memnuniyeti odaklı stratejilerin geliştirilmesinde yol gösterici bir kaynak niteliği taşımaktadır. İş yükünün dengelenmesi, çalışan motivasyonunun artırılması ve iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi yönünde atılacak adımlar, akademik personelin genel memnuniyet düzeyini yükseltmede belirleyici rol oynayacaktır. Ayrıca, çalışanların karar alma ve iş süreçlerine etkin katılımının sağlanması, hem iş yaşam kalitesini hem de genel memnuniyeti artırarak kurumların performansına olumlu katkılar sunacaktır. Bu doğrultuda, çalışma; akademik personelin daha sağlıklı, üretken ve tatmin edici bir çalışma ortamına kavuşabilmesi için somut ve uygulanabilir öneriler sunarak, alana yönelik önemli bir yol haritası niteliği taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Aba, G., 2009. İş yaşam kalitesi ve motivasyon ilişkisi: Sağlık sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Abdurrahim Emhan, Remzi Gök., 2011. Bankacılık sektöründe personel memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılması. Muhasebe ve Finansman Dergisi, 51, 158.
- Abdurrahim Emhan., 2002. Turizm işletmelerinde iş doyumu: Afyon örneği. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Alev Doğru., 2010. Kadın çalışanların cam tavan engelleri ve iş tatminine etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi örneği. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. 2000. Consequences associated with work-to-family conflict: A review and meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 85(5), 798–808.
- Almalki, M. J., Fitzgerald, G., & Clark, M., 2012. The relationship between quality of work life and turnover intention of primary health care nurses in Saudi Arabia. BMC Health Services Research, 12(1), 1-11.
- Altaf, A., & Awan, M. A., 2011. Moderating effect of workplace spirituality on the relationship of job overload and job satisfaction. Journal of Business Ethics, 104(1), 93-99.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E., 2012. Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (7. baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Amabile, T. M., 1993. Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. Human Resource Management Review, 3(3), 185-201.
- Argon, T., & Eren, A., 2004. İnsan kaynakları yönetimi. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Arısoy, B., 2007. Örgütsel iletişimin motivasyon ve iş doyumu üzerindeki etkiler. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Armstrong, M., 2006. A handbook of human resource management practice. 10th Edition, Kogan Page Publishing, London.
- Aslanadam, B., 2011. Sağlık personelinin motivasyonu ve buna ilişkin araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Asunakutlu, T., 2011. Klasik ve neo klasik dönemlerde örgütsel güvenin karşılaştırılması üzerine bir deneme. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (5), 1-17.
- Aşıkoğlu, M., 1996. İnsan kaynaklarını verimliliğe yönlendirme aracı olarak motivasyon. İstanbul.
- Ataman, G., 2002. İşletme yönetimi temel kavramlar ve yeni yaklaşımlar. Türkmen Kitabevi.
- Atık, A. G. E., & Kozak, M. A., 2016. İş yükü algısı ve iş yükünün insan kaynakları yönetiminde kullanımı: Eskişehir’de otel işletmeleri örneği. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16(Özel Sayı), 341-366.
- Atilla Yelboğa, 2012. Örgütsel adalet ile iş doyumu ilişkisi: Ampirik bir çalışma. Ege Akademik Bakış, 12(2), 173.
- Ay, F. A., & Karakaya, A., 2007. Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: Sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 31(1), Sivas.
- Ay, Z., 2007. Sanayi işletmelerindeki motivasyon ve ülkemizdeki motivasyon uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aydın, H., 2013. Çalışanların motivasyonu etkileyen faktörler: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına Bağlı Sosyal Tesislerde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aygın, A. N., 2007. Performans değerlendirme ile çalışanların motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Aykanat, S., & Tengilimoglu, D., 2001. Sağlık işletmelerinde motivasyonun iş başarısına etkisi üzerine bir alan çalışması. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ayşe Üstün, 2009. Bilgi hizmetlerinde verimlilik ve motivasyon. Türk Kütüphaneciliği, 23(3), 606.
- Aytaç, S., 2005. Çalışma yaşamında kariyer. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Aytürk, N., & Örüçü, M. Ç. 2008. Çalışma yaşam kalitesinin çalışanların iş doyumu üzerindeki etkisi: Bandırma’da bir araştırma. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(20), 103-122.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2007. The job demands-resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W., 2004. Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. Human Resource Management, 43(1), 83-104.
- Bakker, A. B., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B., 2005. Burnout contagion among intensive care nurses. Journal of Advanced Nursing, 51(3), 276-287.
- Baldemir, E., & Bozkurt, B., 2013. Konaklama tesislerinin performanslarını etkileyen faktörlerin incelenmesi: Marmaris örneği. Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi, 29(1), 27-43.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A., 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173-1182. doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Başaran, İ., 2000. Örgütsel davranış, insanın üretim gücü. Feryal Matbaası, Ankara.
- Bayar, M., Durna, M., Söylemez, D., 2000. Sağlık İşletmelerinde Motivasyonun Önemi Ve Personel Üzerindeki Etkisi. Modern Hastane Yöneticiliği Dergisi, Mayıs-Haziran.
- Baygüz, A., 2011. Çalışma yaşamında işgören motivasyonunu artıran özendirme araçlarının etkililikleri üzerine hizmet sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye.

- Beehr, T. A., & Glazer, S., 2005. Organizational role stress. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of work stress* (pp. 7-33). Sage Publications.
- Bingöl, D., 2003. İnsan kaynakları yönetimi (Yayın No. 1326). Beta Basım AŞ.
- Bolat, T., Seymen, O., Bolat, O., & Kinter, O., 2017. Turizm sektöründe çalışma koşulları algısı, hizmet verme yatkınlığı ve mesleki yabancılaşma ilişkisi: Turizm eğitimi alan öğrenciler açısından bir değerlendirme. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 401-430.
- Bolton, S. C., & Boyd, C., 2003. Trolley dolly or skilled emotion manager? Moving on from Hochschild's managed heart. *Work, Employment and Society*, 17(2), 289-308.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F., 1990. *A Primer on Organizational Behavior*. John Wiley & Sons, New York.
- Bowling, N. A., & Kirkendall, C., 2012. Workload: A review of causes, consequences, and potential interventions. In A. P. Bonaccio, M. J. Ilgen, & E. J. Salas (Eds.), *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice* (Vol. 2, pp. 221-238). Wiley-Blackwell.
- Bozkurt, İ., 2008. İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 6-22.
- Brekke, A. K., & Nyborg, K., 2004. Moral Hazard and Moral Motivation: Corporate Social Responsibility as Labor Market Screening. Memorandum, No: 25/2004, Department of Economic University of Oslo, ISSN: 0801-1117.
- Burke, W., 2011. *Organization Change: Theory And Practice*. Sage Publications.
- Büyüköztürk, Ş., 2002. Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirilmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö., & Şekercioğlu, G., 2010. *Çok Değişkenli İstatistik* (1. Baskı). Pegem Akademi, Ankara.
- Cam, E., 2004. Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1303-5134:1-10.
- Cam, E., 2011. Çalışma yaşamında stres ve kamu kesiminde kadın çalışanlar. *Journal of Human Sciences*, 8(1), 2-10.

Cambridge Dictionary, 2019. Available from: <https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce/workload>.

Can, H., 2002. Organizasyon ve Yönetim (6. Baskı). Siyasal Kitabevi, Ankara.

Can, H., Akgün, A., & Kavuncubaşı, S., 2001. Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi (4. Baskı). Siyasal Kitabevi, Ankara.

Cannon, W. B., 1927. The James-Lange theory of emotions: A critical examination and an alternative theory. The American Journal of Psychology, 39(1/4), 106-124.

Ceyhun, Y., & Çağlayan, M., 1997. Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.

Cherns, A., 1975. Perspectives on the quality of working life. Journal of Occupational Psychology, 48(3), 155–167.

Clark, R. A., Hartline, M. D., & Jones, K. C., 2009. The Effects Of Leadership Style On Hotel Employees' Commitment To Service Quality. Cornell Hospitality Quarterly, 50(2), 209-231.

Cohen, A., & Hudecek, M. 1993. The impact of work load on employees' attitudes: The moderating effect of organizational support. International Journal of Stress Management, 1(2), 141-159.

Crawford, W. M., & LePine, J. A. 2003. The relationship between work and non-work activities and job satisfaction. Journal of Applied Psychology, 88(2), 264–274.

Cüceloğlu, D., 2004. İnsan ve Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları (13. Bası). Remzi Kitabevi, İstanbul.

Çelik, M., & Çıra, A., 2013. Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü. Ege Akademik Bakış, 13(1), 11-20.

Çetin, C. 2004. Motivasyonel faktörlerin çalışanların iş tatmini üzerine etkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11, 61-68.

Çıtak, M. A., Koldere, Y., & Ünsar, S., 2008. İstanbul İlinde Görev Yapan Kamu ve Özel İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10(2).

- Çiçek, D., 2005. Örgütlerde Motivasyon Ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Adana.
- Dağdeviren, M., Eraslan, E., & Mustafa, K., 2005. Çalışanların toplam iş yükü seviyelerinin belirlenmesine yönelik bir model ve uygulaması. Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi, 20(4), 517-525.
- Danna, K., & Griffin, R. W. 1999. Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. Journal of Organizational Behavior, 20(3), 355–366.
- Davis, L. E., & Cherns, G., 1975. The quality of work life. Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D., & Bongers, P. M. 2003. The relationships between work characteristics and mental health: Examining normal, reversed, and curvilinear effects in a 3-wave study. Journal of Occupational Health Psychology, 8(4), 308–324.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M., 2000. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227-268.
- Defgaauw, J., & Dur, R., 2003. Signaling And Screening Of Workers Motivation. Cessifo Working Paper, No.1099, Category 4, Labour Markets.
- Değermen, H. A., 2006. Hizmet Ürünlerinde Kalite, Müşteri Tatmini ve Sadakati. Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B., 2001. The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499-512.
- Demir, M., 2009. Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zeka, Örgütsel Sapma, Çalışma Yaşam Kalitesi ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Demirtaş, S., 2005. Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi ve Teşvik Araçlarının Yeri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE.

- Derya, S., 2008. Crossover of work-family conflict antecedent and consequences of crossover process in Dual-Earner Couples. Koç Üniversitesi, İstanbul.
- Dessler, G., 2016. Human Resource Management. Pearson.
- Dikmetaş, E., 2004. Elektronik Bilgi Sistemi ve Çalışma Yaşam Kalitesi: Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri İbn-i Sina Hastanesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Doğan, S, Karataş,A., 2011. Örgütsel etiğin çalışan memnuniyetine etkisi üzerine bir araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 37, 15.
- Duru, H. A., Ermiş, A., Akay, D., & Kurt, M., 2005. Bilgisayar sektöründe öznel bir yöntemle (NASA-TLX) zihinsel iş yükünün ölçülmesi. Teknoloji, 8(2), 3-12.
- Eisenberger, R., & Cameron, J., 1996. Detrimental effects of reward: Reality or myth? American Psychologist, 51(11), 1153-1166.
- Endsley, M. R., 1995. Toward a theory of situation awareness in dynamic systems. Human Factors, 37(1), 32-64.
- Erdem, H., 2009. İş yerinde psikolojik stresin azaltılması ve ruh sağlığının desteklenmesi stratejileri. Unpublished master's thesis, [Institution Name].
- Erdem, M., 2010. Öğretmen algılarına göre liselerde iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 16(4), 511-537.
- Eren, E., 1989. Yönetim Psikolojisi (Genişletilmiş Üçüncü Baskı). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- Eren, E., 2001. Yönetim Ve Organizasyon. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eren, E., 2003. Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar) (6.b.). Beta Yayınevi, İstanbul.
- Eren, E., 2008. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Eren, E., 2012. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (16.b.). Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, s.520.
- Eren, V., & Özkaraboğa, M. 2020. İş yaşam kalitesinin çalışan motivasyonuna etkisi: Sağlık sektöründe bir uygulama. Sosyal Bilimler Dergisi, 7(1), 112-128.

- Erkut, H., 1992. Verimlilik Özendirme. Verimlilik Dergisi, Mpm Yayınları, Sayı 4, Ankara.
- Eroğlu, A., 2020. İş yükünün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatmini ve kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü. İş ve İnsan Dergisi, 7(2), 213-227.
- Fındıkçı, İ., 2000. İnsan Kaynakları Yönetimi. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. 1987. The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. Personnel Psychology, 40(2), 287-322.
- Fritz, M. S., & MacKinnon, D. P., 2007. Required Sample Size to Detect the Mediated Effect. Psychological Science, 18(3), 233–239. doi:10.1111/j.1467-9280.2007.01882.x
- Gagné, M., & Deci, E. L., 2005. Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior, 26(4), 331-362.
- Garih, Ü., 2000. İş Hayatında Motivasyon. Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Gellermann, W. S., 1983. Parasal Ödüller ve İşgörenlerin Tatmini. Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Araştırma Merkezi, İşletme Dergisi, 6(1-2).
- Genç, N., 1987. Amaçlara Göre Yönetim Ve Motivasyon. Atatürk Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi İşletme Dergisi, 7(1-2), Erzurum.
- Gider, Ö., Yunus, T., & Mehmet, T., 2009. Hemşirelerin iş performansını etkileyen örgütsel faktörlerin değerlendirilmesi: Kocaeli Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi örneği. Verimlilik Dergisi, 2009(2), 25-44.
- Gilbert, D., 1994. Response, Compensation & Benefits Review, 26(2).
- Greenberg, J., & Baron, R., 2003. Behavior in Organizations: Understanding & Managing The Human Side Of Work (8th ed.). New Jersey: Pearson-Prentice-Hall International Inc.
- Greenberg, J., 1990. Employee involvement in decision making: The impact of individual and contextual factors. Journal of Applied Psychology, 75(1), 93-103.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. 2011. Work–family balance: A review and extension of the literature. Handbook of Occupational Health Psychology, 165–183.

- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. 1985. Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N., 2006. When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Gümüştekin, G., & Öztemiz, A., 2005. Productivity And Performance Interaction With Stress Of Organizations. *Journal Of Çukurova University Institute Of Social Sciences*, 14(1), 271-288.
- Gürbüz, S., & Bayık, M. E., 2018. Aracılık Modellerinin Analizinde Modern Yaklaşım: Baron ve Kenny Yöntemi Artık Terk Edilmeli Mi? In 6. Örgütsel Davranış Kongresi 35–52). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Gürbüz, S., & Bayık, M. E., 2021. Aracılık Modellerinin Analizinde Yeni Yaklaşım: Baron ve Kenny'nin Yöntemi Hâlâ Geçerli mi? *Türk Psikoloji Dergisi*, 37(88), 1–14.
- Gürbüz, S., & Yüksel, M., 2008. Çalışma Ortamı Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 6-22.
- Güriş, S., & Astar, M., 2019. Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik (3rd ed.). İstanbul: Der Yayınevi.
- Güven, S. 2001. İnsan kaynakları yönetimi (2. bs.). Nobel Yayın Dağıtım.
- Haar, J. M., Russo, M., Sune, A., & Ollier-Malaterre, A., 2014. Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361-373.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R., 1975. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C., 1998. *Multivariate Data Analysis with Readings* (5th ed.). NJ: Prentice-Hall International Inc.
- Hancock, P. A., & Szalma, J. L., 2008. *Performance under stress*. Ashgate Publishing, Ltd.

- Hart, S. G., & Staveland, L. E., 1988. Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results of empirical and theoretical research. In *Advances in Psychology* (Vol. 52, pp. 139-183). Elsevier.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hayes, A. F., 2009. Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408–420.
- Hayes, A. F., 2018. Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (2nd ed.). New York: The Guilford Press.
- Herzberg, F. 1966. *Work and the nature of man*. World Publishing.
- Herzberg, F., 1959. *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Herzberg, F., 2003. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 1 chart, 3 graphs, 3 cartoons.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. 1959. *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Hicks, A. M., & Swank, D. H., 1992. Politics, institutions, and welfare spending in industrialized democracies, 1960-82. *American Political Science Review*, 86(3), 658-674.
- Hicks, T. G., & Wierwille, W. W., 1979. Comparison of five mental workload assessment procedures in a moving-base driving simulator. *Human Factors*, 21(2), 129-143.
- Hobfoll, S. E., 1989. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hochschild, A., 1983. Comment on Kemper's "Social constructionist and positivist approaches to the sociology of emotions". *University of Chicago Press*, 89, 432-434.
- Hokey, J., 1997. Yerkes-Dodson teoremi: İş yükü ve performans ilişkisi. İstanbul: Yayınevi.

- Huang, T. C., Lawler, J. J., & Lei, C. Y., 2007. The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 35(6), 735-750.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P., 2007. Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Iaffaldino, M. J., & Judge, T. A., 2004. Job satisfaction and intention to quit the job: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 354-369.
- Ildız, G. Ö., 2009. Proje Yönetimi: İnşaat Firmalarında Proje Müdürlerinin İş Yükü, İş Stresi, İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi. Doktora Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İnşaat Mühendisliği, İstanbul.
- Jacobs, S. R., Weiner, B. J., & Bunker, A. C., 2014. Context matters: Measuring implementation climate among individuals and groups. *Implementation Science*, 9(1), 1-14.
- Jorgensen, M., Davis, K., Kotowski, S., Aedla, P., ve Dunning, K., 2005. Characteristics of job rotation in the Midwest US manufacturing sector. *Ergonomics*, 48(15), 1721-1733.
- Jöreskog, K. G. ve Sörbom, D., 1993. LISREL 8: Structural Equation Modeling with SIMPLIS Command Language (4. Baskı). Scientific Software International, Lincolnwood.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. 2001. Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Jung, D. I., 2001. Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185-195.
- Kahn, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kahneman, D., 1973. *Attention and effort*. Prentice-Hall.
- Kaiser, H., & Perrewé, P. L. 2002. The relationship between work-life balance and employee job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 365-

- Kanoğlu, B., 2007. Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İSTAÇ A.Ş. Örnek Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kanten, P., 2014. İş yaşam kalitesi ve iş tatmini arasındaki ilişki: Otel işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(2), 251-267.
- Kanten, S., 2014. İş yaşam kalitesinin çalışanların içsel ve dışsal motivasyonları üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(1), 27-42.
- Kaplan, V., 2015. Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin iş yaşamı kalitesi ile örgütsel değer algıları arasındaki ilişki. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.
- Karacaoğlu, K., & Çetin, İ., 2015. İş yükü ve rol belirsizliğinin çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi: Afad örneği. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, 5(1), 46-69.
- Karagöz, Y., 2014. SPSS Uygulamalı Biyoistatistik (1. Baskı). Nobel Yayınevi, Ankara.
- Karakoç, A., 1998. Yönetici Motivasyonunun İşletme Yönetimi Üzerine Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karasek, R. A. 1979. Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. Administrative Science Quarterly, 24(2), 285–
- Karasek, R. A., 1990. Stress, productivity, and the reconstruction of working life. In J. V. Johnson & G. Johansson (Eds.), Health work (Vol. 1, pp. 373-401). Basic Books.
- Karatepe, O. M., & Demir, E., 2014. Linking core self-evaluations and work engagement to work-family facilitation: A study in the hotel industry. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 26(2), 307-323.
- Kaufman, B. E., 2001. The theory and practice of strategic HRM and participative management. Human Resource Management Review, 11(4), 505–533.

- Kavuncubaşı, S., 2000. Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Kaymaz, K., 2010. The effects of job rotation practices on motivation: A research on managers in the automotive organizations. *Business and Economics Research Journal*, (3), 69-85.
- Keenan, K., 1996. Yöneticinin Klavuzu/Motivasyon. Remzi Kitabevi, Çeviren: Ergin Koparan, İstanbul.
- Keser, A., 2006. Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 100-119.
- Keser, A., 2006. Çalışma Yaşamında Motivasyon. (1. Baskı). Alfa Akademi Yayınları, Bursa.
- Keskin, B., 2008. Çalışanların Performansını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Kıngır, S., 2006. İşletme Becerileri Grup Çalışması. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Kinnunen, U., & Mauno, S. 1998. Job stress and well-being: Research in Finland. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 13, 59–90.
- Kirk-Brown, A., & Wallace, M. 2004. The role of job stress in the relationship between job demands, job resources, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 19(5), 546-562.
- Kirschner, P. A., 2002. Cognitive load theory: Implications of cognitive load theory on the design of learning. In H. J. C. M. Vorst & S. R. J. J. Leemans (Eds.), *Educational design research* (Vol. 12, pp. 1-10). Elsevier.
- Koçel, T., 2010. İşletme Yöneticiliği. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Koçel, T., 2015. İşletme Yöneticiliği (Onyedinci Baskı). Beta Yayıncılık, İstanbul, s.123.
- Kohn, M. L., & Schooler, C. 1983. Job conditions and personality: A longitudinal assessment of their reciprocal effects. *American Journal of Sociology*, 89(6), 1257-1286.

- Konuk, M., 2006. İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi: Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. 1998. Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship. *International Journal of Conflict Management*, 9(3), 216–246.
- Kozak, M., & Güçlü, H., 2008. Duygusal emek ve iş tatmini: İş yükü üzerindeki etkiler. Unpublished manuscript.
- Kramer, M. A., 1991. Nonlinear principal component analysis using autoassociative neural networks. *AIChE Journal*, 37(2), 233-243.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. 2009. Perceived investment in employee development, employee motivation and work performance. *International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1306–1325.
- Kuzey, C., 2014. Bilgi Çalışanlarının Çalışma Memnuniyetini Belirleyen Faktörlerin Belirlenmesi. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 59, 75.
- Larson, L. L., 2004. Internal auditors and job stress. *Managerial Auditing Journal*, 19(9), 1119-1130.
- Lausche, A., & Beer, M., 2004. Employee involvement in organizations: Benefits, challenges, and implications. *Management Communication Quarterly*, 17(4), 437-469.
- Lawler, E. E., & Porter, L. W., 1983. The effect of performance on job satisfaction. In *The Applied Psychology of Work Behavior*. Business Publications, Inc., Plano, Texas 75075, United States of America.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S., 1984. Stress, appraisal, and coping. Springer Publishing Company.
- Leiter, M. P., & Maslach, C., 2005. Banishing burnout: Six strategies for improving your relationship with work. John Wiley & Sons.
- Locke, E. A. 1976. The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally.

- Locke, E. A., & Latham, G. P., 2002. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Luthans, F., & Stajkovic, A. D., 1999. Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards. *Academy of Management Executive*, 13(2), 49-57.
- Macey, S. M., & Schneider, B., 2004. The relationship between employees' perception of performance appraisal and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 661-672.
- MacKinnon, D. P., Krull, J. L., & Lockwood, C. M., 2000. Equivalence of the mediation, confounding and suppression effect. *Preventive Research*, 1(4), 173-181.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V., 2002. A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83-104. doi:10.1037/1082-989X.7.1.83
- Maitland, I., 1997. İnsanları Motive Etmek. Aksu Bora ve Onur Can Koçak (çev.). İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti., Ankara.
- Maleki, F., & Hasanmoradi, N., 2017. Studying the relationship between quality of work-life and efficiency of employees. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(1), 979-987.
- Marek Franek, Vecera Jakup, 2008. Personal Characteristics and Job Satisfaction. *Ekonomy and Management*, 11(4), 64.
- Marin, I. C., 1995. Emotional workload: Its operationalization, measurement, and consideration in the design of human-computer interfaces. In *Advances in Human Factors/Ergonomics* (Vol. 20, pp. 871-875). Elsevier.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. 1997. The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. 2016. Understanding the burnout inventory: A new approach to assessing job stress. *Psychological Inquiry*, 27(1), 1-17.

- Mert Batmaz, 2012. Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının Çalışanların İş Doyumlarına Etkileri. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. (Yayınlanmış Doktora Tezi)
- Mesut Çimen, İsmet Şahin, 2001. Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 5(4), 55.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J., 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A., 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Mirvis, P. H., & Lawler, E. E., 1984. Accounting for the quality of work life. *Journal of Occupational Behaviour*, 5, 197-212.
- Morton, M. S. F., & Podonyl, M. J., 2002. Love or Money? The Effect of Owner Motivation in The California Wine Industry. *The Journal of Industrial Economics*, Volume L, ISSN: 0022-1821, No. 4.
- Mottaz, J. C. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26 (3).
- Muharrem Varol, 1993. Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş: Etkili Yönetimsel İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine. Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.
- Mustafa Paksoy, 2007. Üniversitelerde Akademik Personelin İş Memnuniyeti: Harran Üniversitesi Örneği. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12-9, 140.
- Nakip, M., Akdoğan, A., Çelik, A., Uzay, Ş., & İlkay, S., 2006. Açıklamalı İşletme Terimleri Sözlüğü. Mart Matbaacılık: Literatür Yayıncılık.
- Navon, D., & Gopher, D., 1979. On the economy of the human-processing system. *Psychological Review*, 86(3), 214-255.
- Nevzat Demir, 2017. Örgüt Kültürü ve İş Tatmini. Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M., 2010. *Human Resource Management: Applications and Cases*. Cengage Learning, Mason, OH.

- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M., 2017. Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. McGraw-Hill Education.
- Norton, S. D., Massengill, D., & Schneider, H. L., 1979. Is job enrichment a success or a failure? Human Resource Management, 18(4), 28–37.
- Nuran Akşit Aşık, 2010. Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. Türk İdare Dergisi, 467, 34-44.
- Nursel Telman, 2004. Çalışan Memnuniyeti. İstanbul.
- Okpara, J. O., Squillace, M., & Erond, E. A., 2005. Gender Differences And Job Satisfaction: A Study Of University Teachers In The United States. Women in Management Review, 20(3).
- Orak, N., 1999. Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Hemşireler ile Denk Eğitimden Geçmiş Sağlık Personeli Ücretlerinin (Yapılan Ödemelerin) Kararlaştırılması. İstanbul.
- Osmay, N., 1983. İnsan Mühendisliği, İş Hayatında İnsan, Kendisi ve Çevresi. DKD Kursu Mezunları Derneği Yayınları: 2, Ankara.
- Özdemir, E., & Akpınar, A. T., 2002. Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi çerçevesinde Alanya'daki otel ve tatil köylerinde insan kaynakları profili. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4, 85-105.
- Özel, E. K., 2012. Yazılı Basın İşletmelerinin İçsel Pazarlama Sürecinde Çalışan Memnuniyeti. Doktora Tezi, İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgür Davras, Mustafa Gülmez, 2013. Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler: Kemer-Lara-Belek-Side-Alanya Bölgelerinde Bir Çalışma. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 24(2), 168.
- Özkalp, E., & Kırel, Ç., 2010. Örgütsel Davranış (4. baskı). Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özkalp, E., & Kırel, Ç., 2018. Örgütsel Davranış (8. Baskı). Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, s.76.
- Parasuraman, R., & Davies, D. R., 1984. Varieties of Attention. Academic Press.
- Parker, S. K., & Ohly, S., 2008. Designing motivating jobs: An expanded framework for linking work characteristics and motivation. In R. Kanfer, G. Chen, & R.

- Pritchard (Eds.), *Work Motivation: Past, Present, and Future* (pp. 233-284). Routledge.
- Parker, S. K., & Wall, T. D. 1998. Work design and well-being. *Handbook of Work and Health Psychology*, 229–248.
- Parker, S. K., 1998. Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835-852.
- Pekel, H. N., 2001. İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Pekmezci, T., Demirel, C., & Batman, G., 2018. İç müşteri memnuniyeti: Konya un fabrikalarında bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 5.
- Pinder, C. C. 1984. *Work motivation: Theory, issues, and applications*. Scott, Foresman.
- Podsakoff, N. P., Lepine, J. A., & Lepine, M. A., 2007. Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 447-454.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F., 2004. SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717–731.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F., 2008. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891
- Rakich, J. S., & Darr, K., 1978. *Hospital Organization And Management: Text And Readings*. Second Edition, Sp Medical Scientific Books, New York.
- Ramazan Geylan, Zümrüt Tonus, Deniz Kağncıoğlu, Serap Benligiray, Barış Baraz, Deniz Ergun Özler, 2013. İnsan Kaynakları Yönetimi. Anadolu Üniversitesi Web Ofset, Eskişehir.

- Ramesar, S., Koortzen, P., & Oosthuizen, R. M., 2009. The relationship between emotional intelligence and stress management. *SA Journal of Industrial Psychology*, 35(1), 39-48.
- Raykov, T., & Marcoulides, G. A., 2006. *A First Course in Structural Equation Modelling*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Raza, M. A., & Nawaz, M. M., 2011. Impact of job enlargement on employees' job satisfaction, motivation and organizational commitment: Evidence from public sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 268-273.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A., 2019. *Organizational Behavior*. Pearson.
- Robbins, S. P., 2000. *Managing Today*. Pearson-Prentice Hall International, New Jersey, s.172.
- Robinson, P. Stephen & Decenzo, A. David, 2001. *Organisational Behavior: Concepts, Controversies And Applications*. Prentice Hall, New Jersey.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tokol, T., 2010. *İşletme*. Ezgi Kitabevi, Bursa, s.197.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M., 1995. *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M., 2003. *Örgütsel Psikoloji (4. Baskı)*. Furkan Ofset, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z., 2005. *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı*. Alfa Yayınları, Bursa.
- Sageer, A., Rafat, S., & Agarwal, P., 2012. Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(1).
- Sağlık, H. 2007. Çalışanların iş yaşam kalitesi algılamalarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 71-84.
- Samancı, S., & Basım, H. N., 2018. Kendilik değerlendirmeleri ve iş yükü fazlalığının mesleki haz üzerine etkisi: Avukatlar üzerine bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 169-184.

- Saraji, G. N., & Dargahi, H., 2006. Study of quality of work life (QWL). *Iranian Journal of Public Health*, 35(4), 8-14.
- Sashkin, M., 1976. Changing toward participative management approaches: A model and methods. *The Academy of Management Review*, 1(3), 75-86.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H., 2003. Evaluating the fit of structural equation models: Test of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23–74.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. 1983. On the etiology of climate. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39.
- Scott Berinato, 2014. Pushing the limits of personalization. *Harvard Business Review*, 11, 27-28.
- Sefer Gümüş, Beşir Sezgin, 2012. Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi. *HiperlinkeBook Collection*, 123.
- Seker, S., 2015. Motivasyon Teorisi. *Ybs Ansiklopedisi*, C.2, s.1.
- Seow, S. C., 2005. Information theoretic models of HCI: A comparison of the Hick-Hyman law and Fitts' law. *Human-Computer Interaction*, 20(3), 315-352.
- Serbest, F., 2000. İş Yaşamının Niteliği. *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Sayı:2.
- Shrout, P. E., & Bolger, N., 2002. Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422–445.
- Sığrı, Ü., & Gürbüz, S., 2013. Örgütsel Davranış. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Silah, M., 2005. Sosyal Psikoloji Davranış Biçilimi. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Sinha, C., 2012. Factors affecting quality of work life: Empirical evidence from Indian organizations. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(11), 31-40.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J., 2001. A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241-302.
- Solmuş, T., 2005. İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler: Öfke-saldırganlık ve romantik ilişkiler. *ISGUC: The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6(1), 61-77.
- Sonnentag, S., & Frese, M. 2002. Performance concepts and performance theory.

- Spector, P. E., & Jex, S. M. 1998. Development of a short-form of the job stress survey. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 390-412.
- Spector, P. E., 2008. *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice* (5th ed., p. 198). Wiley.
- Srivastava, S., & Kanpur, R., 2014. A study on quality of work life: Key elements and its implications. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(3), 54-59.
- Suggs, C., & Splinter, W., 1961. Some physiological responses of man to workload and environment. *Journal of Applied Physiology*, 16(3), 413-420.
- Sun, H. Ö., 2002. “İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma”. *Uzmanlık Yeterlik Tezi*, T.C.M.B Banknot Matbaası G.M.’lüğü, Ankara.
- Şahin L., Bacak B., Güler M., 2015. Çalışan Memnuniyetinin Sağlanmasında Temel Dinamikler: Dışsal Faktörlerin Çalışanların Memnuniyet Algıları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Alan Araştırması. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(2), 30.
- Şimşek, H., Çetinkaya, F. F., & Aytakin, C., 2019. Örgütsel kalite göstergesi olarak çalışan memnuniyeti: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29(2), 233-245.
- Şimşek, M. S., & Adnan, Ç., 2009. *Yönetim ve Organizasyon*. Eğitim Akademi Yayınları, Konya.
- Tabachnick, B. G., & Fidel, L. S., 2001. *Using Multivariate Statistics* (4. Baskı). MA: Allyn & Bacon.
- Tanrıverdi, S., 2007. Katılımcı okul kültürünün yabancı dil öğretmenlerinin iş motivasyonu ile ilişkisine yönelik örnek bir çalışma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. 2009. Job demands, job resources, and well-being: A longitudinal study among employees in the Netherlands. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 295-317.
- Taşdemir Afşar, S., 2011. Çalışma yaşam kalitesinin örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisi: Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenler üzerine nicel bir araştırma. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Telman, N., & Ünsal, P., 2004. Çalışan Memnuniyeti. Epsilon Yayınevi.
- Theorell, T., Karasek, R., & Eneroth, P., 1990. Job strain variations in relation to plasma testosterone fluctuations in working men: A longitudinal study. *Journal of Internal Medicine*, 227(1), 31-36.
- Tınaz, P., 2000. “Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları”. *Mercek Dergisi*, Vol.5, No. 19.
- Tikici, M., & Deniz, M., 1993. Örgütsel Davranış. Enstitü Yayınları, Malatya.
- Turgut, T., 2011. Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.
- Tutar, H., 2010. Örgütsel İletişim. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu. 2017. Türkçe Sözlük. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a4ff9a0abc8.50495702.
- Türkay, O., 2015. Çalışma yaşamı kalitesinin iş memnuniyeti ve bağlılık üzerine etkileri: Seyahat acentaları üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 22(1), 239-256.
- Tyosuoju, 2024. [Website]. Retrieved from <http://www.tyosuoju.fi>
- Uğur, E., 2005. Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesi ve Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Uslu, O., 2021. Hawthorne Araştırmaları (1. Baskı). Nobel Yayınları.
- Uzun, Y., & Duru, M. N., 2020. Geleneksel Baron ve Kenny aracılık analizinin sonu. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(46), 480–490. Retrieved from http://www.sobider.com/Makaleler/1454674258_4030
- Vijay, M. V., & Indradevi, R., 2015. A study on job enrichment and individual performance among faculties with special reference to a private university. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 252-260.
- Vroom, V. H., 1964. *Work and Motivation*. Willey Publishers: New York.
- Walton, R. E. 1973. Quality of work life: What is it? *Sloan Management Review*, 15(1), 11–21.
- Walton, R. E., 1973. Quality of working life: What is it?. *Sloan Management Review* (pre-1986), 15(1), 11-21.

- Walton, R. E., 1974. Improving the quality of work life. *Harvard Business Review*, 52(3), 12-155.
- Warr, P., 1999. Work-life balance and employee well-being. *International Journal of Manpower*, 20(1), 50-65.
- Wickens, C. D., 2002. Multiple resources and performance prediction. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 3(2), 159-177.
- Wickens, C. D., 2020. Processing resources and attention. In D. L. Damos (Ed.), *Multiple Task Performance* (pp. 3-34). CRC Press.
- Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & McGrath, A. L., 2004. Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 565-588.
- Wood, S. J., & Wall, T. D., 2007. Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1335-1372.
- Yamane, T., 1973. *Statistics: An Introductory Analysis*. New York: Harper and Row.
- Yaşlıoğlu, M., 2017. Factor analysis and validity in social sciences: Application of exploratory and confirmatory factor analyses. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 46, 74-85.
- Yeh, Y. J., & Hsieh, W. Y., 2017. Job stress and work attitudes: The moderating effects of job characteristics. *Journal of Business Research*, 72, 203-210.
- Yenler, Y., 2017. *Belediyelerde Çalışan Memnuniyeti: Gebze Belediyesi Örneği*. T.C. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- Yerkes, R. M., & Dodson, J. D., 1908. The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18(5), 459-482.
- Yılmaz, M. K., 2018. *Havacılık İşletmelerindeki Vardiyalı Çalışma Düzeninde Yöneticili ve Yöneticisiz Ekipler ile Cinsiyetin Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Bir Model Önerisi*. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Yılmaz, V., & Çelik, H. E., 2009. LISREL ile Yapısal Eşitlik Modellemesi - I (1. Baskı). Ankara: Pegek Akademi.
- Yukl, G., 2013. Leadership in Organizations. New York: Pearson.
- Yüksel, Ö. 2003. Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Gazi Kitabevi.



EKLER

EK.1. Anket Formu

Bölüm 1: Kişisel Bilgiler

Cinsiyetiniz:	() Kadın	() Erkek				
Medeni Durumunuz:	() Evli	() Bekar				
Yaşınız:	() 26 - 30	() 31 - 35	() 36 - 40	() 41 - 45	() 46 ve üzeri	
Aylık Geliriniz:	() 30.000 - 40.000 TL	() 40.000 - 50.000 TL	() 50.001 - 60.000 TL	() 60.001 - 70.000 TL	() 70.001 - ve üzeri	
Akademik Unvanınız:	() Prof. Dr.	() Doç. Dr.	() Dr.	Öğr. Üyesi	() Öğr. Gör.	() Arş. Gör.
İdari Göreviniz Var mı?	() Evet	() Hayır				
Bağlı Bulunduğunuz Fakülte/YO/MYO:						
Meslekte Kaçınıcı Yılıdır?	() 1-5 Yıl	() 6-10 Yıl	() 11-15 Yıl	() 16-20 Yıl	() 21 Yıl ve üstü	
Bu Üniversitede Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?	() 1-5 Yıl	() 6-10 Yıl	() 11-15 Yıl	() 16-20 Yıl	() 21 Yıl ve üstü	
Bu Üniversitede Zorunlu Hizmetiniz Var mı?	() Evet	() Hayır				
Haftalık Ders Yükünüz:						

Bölüm 2:

İş Yüğü Ölçeğı

1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum					
	1	2	3	4	5
İşimde benden talep edilenler kapasitemin üstünde.					
İş yüküm oldukça ağır					
İşim hafta sonları ve akşamları da çalışmamı gerektiriyor.					
İş yüküm beni aşıyor.					
İşlerimi yetiştirebilmek için özel hayatımdan fedakarlık yapmam gerekiyor.					
Normal iş saatleri içinde işlerimi bitirmekte zorlanıyorum.					
İşlerimi rahat ve zamanında yetiştirebiliyorum. (r)					
Yaptığım iş bilgi ve beceri seviyemin üzerinde					
İş yükümün ve aldığım sorumlulukların altında eziliyorum.					
İşim çok ve uzun saatler çalışmamı gerektiriyor.					
Şu anda çalıştığım pozisyon çok fazla işle ve kişiyle uğraşmamı gerektiriyor.					

Motivasyonu Ölçeği

1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum					
İçsel Motivasyon	1	2	3	4	5
Yöneticilerim çalışmalarımın dolaylı her zaman beni takdir ederler.					
Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolaylı beni takdir ederler.					
İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.					
Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.					
Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum.					
Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.					
Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.					
Yaptığım işte başarılıyım.					
Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğunu düşünüyorum.					
Dışsal Motivasyon					
Çalışmakta olduğum kurumun ileride şu andaki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.					
Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.					
Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.					
Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.					
İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.					
Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.					
Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.					
Bu kurumdan emekli olacağıma inanıyorum.					
Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.					
İşimde terfi imkânım vardır.					

Çalışan Memnuniyeti Ölçeği

1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum					
Çalışma Ortamından Memnuniyet	1	2	3	4	5
Yaptığım görev ile ilgili bireysel karar verebilmem için imkân tanınmaktadır.					
Çalışanlar arasında fırsat eşitliği sağlanmaktadır.					
Birimdeki çalışanlar arasında uyum ve iş birliği bulunmaktadır.					
Farklı birimler arasında uyum ve iş birliği bulunmaktadır.					
Çalıştığım birimde huzurlu bir ortam bulunmaktadır.					
Çalıştığım birim yöneticileri çalışanların motivasyonlarını artırıcı yaklaşım sergilemektedir.					
Çalışma ortamının fiziksel imkânları yeterlidir.					
Üniversitemizde çalışanların uyum / oryantasyonlarına önem verilmektedir.					
Çalışanların talep / işlemleri zamanında sonuçlandırılmaktadır.					
Yöneticiler ve çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim bulunmaktadır.					
Üniversitemizde çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim bulunmaktadır.					
Aidiyet					
Kendimi Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi ailesinin bir parçası olarak görürüm.					

Bulunduğum birimde çalışmaktan mutluyum					
Kurumum için fedakârlıkta bulunurum.					
Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesinde çalışmayı başkalarına tavsiye ederim.					
Yenilik, Değişim ve Kalite					
Üniversitemizde yenilik ve gelişimi sağlamaya yönelik bir politika izlenmektedir.					
Üniversitemizde yenilik ve gelişmeler takip edilmektedir.					
Üniversitemizdeki yenilik ve değişimler çalışanlar tarafından benimsenmektedir.					
Üniversitemizde kalite çalışmaları yürütülmektedir.					
Üniversitemiz çalışanları kalite çalışmaları konusunda bilgilendirilmektedir.					
Üniversitemizdeki kalite faaliyetleri, çalışanlar tarafından benimsenmektedir.					
Üniversitemiz çalışanları kalite süreçlerine katkı sağlamaktadır.					
Bireysel ve Mesleki Gelişim					
Üniversitemizde çalışanların bireysel / mesleki gelişimleri desteklenmektedir.					
Çalışanların bireysel / mesleki gelişimlerini sağlamaya yönelik eğitim hizmetleri sunulmaktadır.					
Akademik personelin bilimsel etkinliklere katılımı desteklenmektedir.					
Bilimsel etkinlikleri destekleme konusunda adaletli davranılmaktadır.					
Çalışanların unvan değişimi / görevde yükselmelerine imkân tanınmaktadır.					
Çalışanların atama ve yükselmelerinde liyakat esas alınmaktadır.					
Sosyal ve Kültürel İmkanlar					
Üniversitemizde çalışanların günlük ihtiyaçlarına yönelik hizmetler (banka, kırtasiye, kafeterya, kuaför vb.) bulunmaktadır.					
Üniversitemizin sunduğu yemekhane hizmetleri yeterlidir.					
Üniversitemizde bulunan kantinlerin hizmetleri yeterlidir					
Üniversitemizde çalışanlara yönelik kültürel ve sanatsal etkinlikler düzenlenmektedir.					
Üniversitemizde çalışanların kullanacağı sosyal ve sportif tesisler yeterlidir.					
Üniversitemiz kampüslerinde sunulan güvenlik hizmetleri yeterlidir.					

İş Yaşam Kalitesi Ölçeği

1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum					
	1	2	3	4	5
İş Ortamı					
Genel olarak şimdiki kurumda çalışmaktan memnunum.					
Yapmakta olduğum işin yeteneklerime uygunluğundan memnunum.					
Mevcut işim nedeniyle toplumda duyduğum saygınlıktan memnunum.					
Yetki ve sorumluluklarımın dengeli olmasından memnunum.					
Kurum hedefleri ile kişisel hedeflerim arasındaki uyumdan memnunum.					
İşte kendimi ifade etme ve geliştirme olanaklarından memnunum.					
Yaptığım işin beklentilerime uygun olmasından memnunum.					
Çalışma Koşulları					
İşteki çalışma saatleri ve mesai uygulamalarından memnunum.					
Kurumdaki fiziki çalışma ortamından memnunum.					
İş ortamındaki sosyal faaliyetlerin yeterliliğinden memnunum.					
Örgütsel gelişim ve değişim konusunda yapılan çalışmalardan memnunum.					
Kurumdaki izin uygulamalarından memnunum.					

Sağlanan Hizmetler					
Sağlanan yemek hizmetinden memnunum.					
Sosyal olanaklar ve faaliyetlerden memnunum.					
İşim, mesleki becerilerimi güçlendirmeme olanak sağlar.					

