

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

İŞ MOTİVASYONU VE İŞGÜCÜ DEVRİ İLİŞKİSİ: ECZANE
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Ümmühan Gülsüm KARADAĞ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN:
Prof.Dr. Ahmet DİKEN

KONYA-2025

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

İŞ MOTİVASYONU VE İŞGÜCÜ DEVRİ İLİŞKİSİ: ECZANE
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Ümmühan Gülsüm KARADAĞ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN:
Prof.Dr. Ahmet DİKEN

KONYA-2025



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	Ümmühan Gülsüm KARADAĞ		
	Numarası	22811101010		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Ana Bilim Dalı / İşletme Bilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
	Tezin Adı	İş Motivasyonu ve İşgücü Devri İlişkisi: Eczane İşletmelerinde Bir Araştırma		

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin Adı Soyadı
Ümmühan Gülsüm KARADAĞ



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	Ümmühan Gülsüm KARADAĞ		
	Numarası	22811101010		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Ana Bilim Dalı / İşletme Bilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Prof.Dr. Ahmet DİKEN		
	Tezin Adı	İş Motivasyonu ve İşgücü Devri İlişkisi: Eczane İşletmelerinde Bir Araştırma		

Bu araştırmanın amacı, iş motivasyonu ve işgücü devri kavramlarının boyutları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmada ayrıca bazı demografik özelliklere göre iş motivasyonu ve işgücü devrinin farklılaşıp farklılaşmadığı ele alınmıştır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış olup veriler Denizli il merkezindeki 120 eczane işletmesi çalışanından elde edilmiştir. Veriler anket tekniği ile yüz yüze toplanmış olup SPSS programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre; iş motivasyonu ile işgücü devri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki belirlenememiştir. Ayrıca işgücü devri değişkeninin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma yılı ve çalışma süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılaşmadığı tespit edilmiştir. İş motivasyonu değişkeni için ise, alt boyutlarından Motive Olmama ve İçsel Motivasyonun medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları, eczane işletmelerinde çalışanlar ve yöneticiler için birtakım öneriler ve öngörüler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Hizmet Sektörü, Motivasyon, İşgücü Devri.



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



ABSTRACT

Author' s	Name andSurname	Ümmühan Gülsüm KARADAĞ		
	StudentNumber	22811101010		
	Department	Business Administration		
	StudyProgramme	Master'sDegree (M.A.)	X	
		DoctoralDegree (Ph.D.)		
	Supervisor	Prof.Dr. Ahmet DİKEN		
	Title of theThesis/Dissertation	The Relationship Between Job Motivation and Employee Turnover: A Study in Pharmacy Businesses		

The purpose of this study is to examine the relationship between the dimensions of job motivation and employee turnover. The study also addresses whether job motivation and employee turnover differ according to certain demographic characteristics. Convenience sampling was used in the study, and data were obtained from 120 employees working in pharmacies in the central district of Denizli. The data were collected face-to-face using a questionnaire and analyzed using the SPSS program. According to the findings of the study, no statistically significant relationship was determined between job motivation and labor turnover. In addition, it was found that the labor turnover variable did not differ significantly in terms of gender, marital status, age, educational status, years of service, and working hours. For the job motivation variable, it was found that the sub-dimensions of Lack of Motivation and Intrinsic Motivation showed significant differences based on marital status. The research results offer a number of recommendations and predictions for employees and managers working in pharmacy businesses.

Keywords: Service Sector, Motivation, Workforce Turnover.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR.....	xi
ÖNSÖZ.....	xii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
HİZMET İŞLETMELERİ.....	3
1.1. Hizmet Kavramı.....	3
1.2. Hizmetin Temel Özellikleri.....	5
1.2.1.Soyutluk.....	5
1.2.2.Heterojenlik.....	6
1.2.3.Eşzamanlı Üretim/Tüketim.....	7
1.2.4.Sahipsizlik.....	7
1.2.5.Dayanıksızlık.....	7
1.2.6.İnsan Odaklılık.....	8
1.3.Hizmet İşletmeleri.....	8
1.3.1.Hizmet İşletmelerinin Temel Özellikleri.....	9
1.3.2.Hizmet İşletmelerinin Önemi.....	10
1.3.3.Endüstri ve Hizmet İşletmeleri Arasındaki Farklar.....	12
1.3.4.Bir Hizmet İşletmesi Olarak Eczane İşletmeleri Hakkında Genel Bilgiler.....	14
İKİNCİ BÖLÜM.....	17
İŞ MOTİVASYONU.....	17
2.1.Motivasyon Kavramı.....	17
2.2. Motivasyon Türleri.....	18
2.2.1.İçsel Motivasyon.....	19
2.2.2.Dışsal Motivasyon.....	20
2.2.3.Motivasyonsuzluk.....	21

2.3. Motivasyon Teorileri	21
2.3.1.Kapsam Teorileri	22
2.3.2.Süreç Teorileri	24
2.4. Motivasyon Çeşitleri	25
2.4.1.Fiziksel Motivasyon	25
2.4.2.Psikolojik Motivasyon.....	26
2.4.3.Sosyal Motivasyon	28
2.5. Motivasyonun Önemi	30
2.5.1.Motivasyonun İşgörenler Açısından Önemi	31
2.5.2.Motivasyonun Yöneticiler Açısından Önemi	32
2.5.3.Motivasyonun İşletmeler Açısından Önemi	34
2.6. İş Motivasyonunu Artırma Yöntemleri	35
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	38
İŞGÜCÜ DEVRİ.....	38
3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı	38
3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri	39
3.2.1.İşten Ayrılma Niyetinin Bireysel Nedenleri	40
3.2.2.İşten Ayrılma Niyetinin Örgütsel Nedenleri	41
3.2.3.İşten Ayrılma Niyetinin Çevresel Nedenleri	43
3.3. İşgücü Devrinin Çeşitleri.....	43
3.3.1.Gönüllü ve Gönüllü Olmayan İşgücü Devri.....	44
3.3.2.Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan İşgücü Devri	45
3.3.3.Önlenebilen ve Önlenemeyen İşgücü Devri	45
3.4. İşgücü Devir Hızı ve Sonuçları	46
3.5. İşten Ayrılmaların Azaltılması	48
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	50
İŞ MOTİVASYONU VE İŞGÜCÜ DEVRİ İLİŞKİSİ: ECZANE İŞLETMELERİNDE BİR	
ARAŞTIRMA	50
4.1. Araştırmanın Konusu, Problemi, Amacı ve Önemi.....	50
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	52
4.3. Araştırma Yöntemi	52
4.4. Araştırmaya Ait Hipotezler	53
4.5. Verilerin Analizi.....	53
4.6. Bulgular ve Değerlendirme	54

4.7. Araştırmaya Ait Hipotez Özetleri.....	71
SONUÇ VE ÖNERİLER	72
KAYNAKÇA	77
EKLER.....	90
Ek-1: Anket	90
EK-2: Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) Değerleri	94



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları	54
Tablo 2. Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların İşten Ayrılma Nedenlerini Değerlendirmelerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları	56
Tablo 3. İşgücü Devir Hızı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	58
Tablo 4. İş Motivasyonu Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları....	60
Tablo 5. İş Gücü Devir Hızı ve İş Motivasyonu Ölçeklerine Ait İstatistikler.....	61
Tablo 6. İş Gücü Devir Hızı ve İş Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Değerlendirilmesine İlişkin İstatistikler	62
Tablo 7. İş Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarından Motive Olmama'nın Cinsiyete Göre Değerlendirilmesine İlişkin İstatistikler	63
Tablo 8. İş Gücü Devir Hızı ve İş Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Değerlendirilmesine İlişkin İstatistikler	64
Tablo 9. İş Gücü Devir Hızı ve İş Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarının Yaşa Göre Değerlendirilmesine İlişkin İstatistikler	65
Tablo 10. İş Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarından Motive Olmama'nın Yaşa Göre Değerlendirilmesine İlişkin İstatistikler	65
Tablo 11. İş Gücü Devir Hızı ve İş Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Değerlendirilmesine İlişkin İstatistikler	66
Tablo 12. İş Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarından Motive Olmama'nın Eğitim Durumuna Göre Değerlendirilmesine İlişkin İstatistikler	66
Tablo 13. İş Gücü Devir Hızı ve İş Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarının Çalışma Süresine Göre Değerlendirilmesine İlişkin İstatistikler	67
Tablo 14. İş Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarından Motive Olmama'nın Çalışma Süresine Göre Değerlendirilmesine İlişkin İstatistikler	67
Tablo 15. İş Gücü Devir Hızı ve İş Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarının Mevcut Firmada Çalışma Süresine Göre Değerlendirilmesine İlişkin İstatistikler	68
Tablo 16. İş Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarından Motive Olmama'nın Mevcut Firmada Çalışma Süresine Göre Değerlendirilmesine İlişkin İstatistikler	69
Tablo 17. İşgücü Devir Hızı ile İş Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki İlişkilere Ait İstatistikler.....	69
Tablo 18. Hipotezlerin Kabul/Ret Durumları.....	71

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	22
Şekil 2. Herzberg'in İki Faktör Teorisi	23
Şekil 3. Alderfer'in Vig (Erg) Kuramı	24



KISALTMALAR

GSMH :Gayri Safi Milli Hasıla

SPSS :Statistical Package for the Social Sciences

Vd. :Ve Diğerleri



ÖNSÖZ

Bu çalışmanın her aşamasında bilgi ve deneyimiyle bana rehberlik eden ayrıca danışmanlık sürecinde baştan sona yol gösterici olan ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli danışman hocam Prof. Dr. Ahmet DİKEN' e sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Jürimde bulunan Sayın Prof. Dr. Ali ERBAŞI ve Sayın Doç. Dr. Ü. Münire KAHRAMAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca her zaman yanımda olan ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili aileme, çalışmamın her aşamasında gösterdikleri sabır ve anlayışla beni destekledikleri için çok teşekkür ederim.

Ümmühan Gülsüm KARADAĞ

GİRİŞ

Günümüz dünyasında uzun yıllar boyunca ekonomiye yön veren sektörler sırasıyla tarım, sanayi ve hizmet sektörleri yönündeydi. Son yıllarda bu durum tüm dünya ülkelerinde farklılık göstermiş ve hizmet sektörü oldukça önemli bir hâle gelmiştir. Tarımın gelişmesi ile birlikte sanayiye geçişin ve sanayinin gelişmesi ile birlikte hizmet sektörünün gelişme gösterdiği şeklinde genel bir kabul vardır. Sanayisi gelişen Türkiye’de de hizmet sektörü çok hızlı bir gelişme göstermiştir.

Bilgi toplumu olarak değişmekle birlikte günümüzde meydana gelen dönüşümler neticesinde toplumların da sektörel ilgi ve beklentileri değişmiştir. Özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrası tüm dünya ekonomilerinde hizmet işletmeleri hızla önem kazanmış, ülkelerin GSMH’sı ve istihdamı içerisindeki payı önemli oranda artmış ve diğer sektörlerle alt yapı hizmeti sunması, ticareti kolaylaştırması ve rekabete farklı bir boyut kazandırması ile ülkelerin en önemli sektörlerinden birisi olmayı başarmıştır. Dolayısıyla hizmet sektörü ile ilgili yapılan çalışmalarında önemi hızla artmakta ve hizmetin baştan sona bütün süreci ve bu süreçte yaşanan tüm değişkenlerin etkilerinin hizmet işletmeleri tarafından bilinmesi gerekli hâle gelmektedir.

Hizmet işletmeleri içerisinde yer alan eczaneler, hastalara sağlık hizmeti sunan önemli örgütlerdir. Eczane sahipleri müşterilerinin beğeneceği uygun bir mağaza ortamı yaratmak için çaba gösterirler. Eczanelerin fiziksel özellikleri kadar eczane içerisinde mevcut bulunan işgörenlerin nitelikleri ve motivasyonları da önemlidir. Serbest eczacılar aynı zamanda ticari işletmede olduklarından dolayı ticari yönlerini geliştirmek zorundadırlar. Bu anlamda serbest eczanelerin fiziksel koşulları kadar işgörenlerin tecrübeli, bilgili ve müşteri ile iletişimi kuvvetli olmaları, tüketicilerin kararları üzerinde büyük etkilere sahip olmaktadır. Diğer pek çok işletme gibi eczanelerde de çalışanların uzun süre işletmede kalmaları arzu edilir. İşgücü devrinin minimum kılınması için çaba harcanır. Dolayısıyla işgörenlerin eczanede çalışmaya devam etmesi ve işten ayrılmaması için yöneticilerin bireysel ve örgütsel anlamda çalışanların iş motivasyonuna ilişkin çaba sarf etmesi beklenir.

Dört bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümünde hizmet işletmelerinden ve araştırmanın yapıldığı birer hizmet işletmesi olan eczanelerden bahsedilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde iş motivasyonuna yer verilmiş; üçüncü bölümde işgücü devri teorik

çerçeve de açıklanmıştır. Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde İş Motivasyonu ve İşgücü Devri İlişkisi: Eczane İşletmelerinde Bir Araştırma kısmında araştırmanın amaç, kapsam ve önemine; yöntem ve hipotezine yer verilerek daha sonrasında uygulamadan elde edilen veriler SPSS istatistiksel yöntemle analiz edilmiştir. Çalışmanın bu kısmında sonuç ve değerlendirme ile çalışma tamamlanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMET İŞLETMELERİ

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle hizmet kavramı ele alınmaktadır. Hizmetin temel özellikleri ve soyutluk, heterojenlik, eşzamanlı üretim/tüketim, sahihsizlik, dayanıksızlık ve insan odaklılık olmak üzere altı alt başlığı açıklanmaktadır. Daha sonra hizmet işletmeleri hakkında bilgi verilmiş ve hizmet işletmelerinin temel özellikleri, hizmet işletmelerinin önemi, endüstri ve hizmet işletmeleri arasındaki farklar ve son olarak eczane işletmeleri ile ilgili bilgi verilmiştir.

1.1. Hizmet Kavramı

Hizmet kavramı 1700'lü yıllarda incelenmeye başlanmıştır. Özellikle 2. Dünya Savaşı sonrası hizmet kavramının ve hizmet sektörünün ekonomideki yeri önemli bir noktaya gelmiştir(Yurtsızoğlu, 2015: 9). Hizmetler mala bağlı hizmetler ve mala bağlı olmayan hizmetler olarak çok geniş bir çerçeve alanına sahiptir(Baida vd., 2005: 465-467). Hizmetler, geliştirilmesi ve iyileştirilmesi bitmeyen kısaca sonu olmayan bir yoldur. Bununla beraber hizmetin kendisini sürekli yenilemesini ve çeşitlendirmesini düşünürsek hizmette sınır yoktur denebilir(Gümüş & Göker, 2012: 3). Başka bir ifade ile hizmet; madde hizmeti ve kişi hizmeti olarak da ayrılabilir. Bu ayrım ile baktığımız zaman hizmet kavramının tanımlanmasının en kolay yönü madde hizmeti yönü olmaktadır. Bir başka tanım ile hizmet, insanların ihtiyaçlarını gidermek amacı ile belirli bir fiyattan satışa sunulan ve insanlara yarar sağlayan somut faaliyetler bütünü olarak ifade edilmektedir(Turunç, 2006: 177). Doğrudan ya da dolaylı olarak insanla ilgili ve etkileşimli olan her konuda hizmetin varlığından söz edilmektedir. Hizmet çeşitli türlerde olması sebebi ile de tek bir tanım ile tanımlanamamaktadır(Çetinkaya, 2005: 4).

Hizmet sürecinde genellikle müşteri katılımının olduğu görülmektedir. Yani hizmet üretimden tüketiciye doğrudan aktarılan bir süreçtir ve bu özelliği ile hizmet taşınamayan ve depolanamayan bir faaliyettir. Kısaca hizmet için bir ürünün satış öncesini, satış anını ve satış sonrasını kapsayan soyut faaliyetlerdir denebilir(Koban, 2017: 4). Hizmet süreci fiziksel bir ürüne bağlı olsa bile performans soyuttur ve üretim sürecinde herhangi bir faktöre bağlı değildir. Ayrıca hizmetler, müşteriler için değer yaratan ve fayda sağlayan ekonomik ürünlerdir denebilir(Kardaş, 2022: 25). Hizmet kavramı, tüketicilerin çoğunlukla fiziksel olmayan sorunları için satın aldıkları faydalar toplamı olarak ifade edilmektedir(Çiçek, 2019: 15). Başka bir ifade ile hizmet, insan gayreti ve çabası ile üretilen fiziksel olmayan ve tüketicilere doğrudan fayda sağlayan ürünler bütünüdür(Gümüş & Göker, 2012: 3). Kısaca,

hizmet için kişinin yararına olan eylemler, süreçler ve performanslardır denebilir(Uyar, 2023: 5).

Hizmet kavramı artık yaşamımızda varlığını her alanda göstermeye başlamıştır(Turunç, 2006: 177). Hizmetler, yeni üretim düzenine dayalı olarak ekonomik aktivitelere yön verdikleri için yeni dünya düzeni içerisinde yer alan yeni ekonomik devrimin merkezinde önemli bir konumda yer almaktadırlar(Aracıoğlu, 2008: 20).

Hizmeti oluşturan iki temel kavram vardır; değer ve fayda. Hizmet alıcıya değer ve fayda veriyorsa o hizmet başarılıdır(Koban, 2017: 7). Ayrıca hizmetler diğer mallar gibi satın alınabilen ve alıcıların taleplerine karşılık verebilen bir ihtiyaçtır. İhtiyaçlar soyut olduklarından dolayı alıcılar tarafından bir fayda ve tatmin olarak algılanırlar(Gümüş & Tütüncü, 2012: 3). Kısaca hizmet, insana yine insan vasıtası ile sunulan ve satın alan kişide fayda oluşturan maddi olmayan ürünler şeklinde ifade edilebilmektedir(Belber& Özmen, 2024: 1086).

Hizmetin bir diğer önemli kavramı kalitedir. Kalite kavramı önceden işletmeler için pazarda bir savunma aracı iken günümüzde ise en önemli stratejik araçlardan birisi olmuştur. Kalite müşterilerin beklentilerini ve isteklerini karşılayan kısaca müşterileri memnun eden bir kavram olmaktadır(Karami vd., 2023: 1-3; Kuyulu & Beltekin, 2023: 10). İnsanlar her zaman farklı ürün ve hizmetlere ihtiyaç duymuşlardır ve her zaman en iyisini tercih etmişlerdir. İşte tamda bu noktada kalite anlayışı günümüz pazarında çok önemli bir yer edinmiştir(Kuyulu & Beltekin, 2023: 9).

Hizmetler, bünyesinde çok çeşitli etkinlikleri kapsayan ve bu sebeple geniş bir çerçevede ele alınabilen kavramlar olmaktadır. Hizmetlere örnek olarak güzellik salonlarında verilen hizmetlerden sigorta işletmelerinin sunduğu hizmetlere kadar birçok alandan örnekler verebiliriz. Eğlence mekânlarının sunduğu hizmetler, sağlık işletmelerinin sunduğu hizmetler ve yiyecek-içecek işletmelerinin sunduğu hizmetler gibi çeşitli hizmetler bulunmaktadır(Aracıoğlu, 2008: 5). Hizmet, mal ve ürün gibi hizmetlerden bağımsız olarak alıcıya sunulabileceği gibi mal ve ürün hizmetleri ile beraber de alıcıya sunulabilir(Özkul & Bozkurt, 2006: 324). Hizmetlerin ürün ve mallardan farklı olarak kendilerine özgü özellikleri bulunmaktadır. Hizmetlerin ambalajlanamaması ve stoklanamaması bu özelliklerden bazılarıdır(Canöz, 2015: 59). Kısacası hizmet kavramı, tek bir şekilde ifade edilemeyecek, çoklu yapıya sahip bir kavramdır(Pakdil, 2002: 4).

Son yıllarda insan ihtiyaçlarının çeşitlenmesi ve bu çeşitliliğe bağlı olarak meslek dallarının da artış göstermesi yeni hizmet alanlarının oluşmasına sebep olmuştur. Hizmet alanlarındaki bu artış hizmetin farklı tanımlarının yapılmasına ve içeriğinin fazlaşmasına yol açmıştır(Canoz, 2015: 59). Sonuç itibarıyla da genel bir hizmet tanımından bahsetmek mümkün olmamaktadır, fakat hizmet tanımlarının ortak paydası olarak faaliyetler ve süreçler kabul edilmektedir(Uyar, 2023: 4).

1.2. Hizmetin Temel Özellikleri

Hizmetin temel özellikleri, mal ve hizmetler arasındaki önemli farkları ortaya koyan ve hizmetlerin geniş bir çerçevede ele alınmasını sağlayan en genel başlıktır. Hizmet sektörünün net anlaşılabilmesi için hizmetin temel özelliklerinin sınıflandırılması ve bilinmesi gerekmektedir(Aracıoğlu, 2008: 8).

Hizmetin özellikleri aşağıda ifade edilmektedir:

- Hizmetler elle tutulamaz
- Reklamları ve resimlendirilmeleri zordur
- Üretenden ayrılamazlar
- Dayanıklı değildir
- Türdeş değildir
- Alıcı ve satıcı ayrılmazlar
- Hizmetler ertelenebilir
- Hizmetler bölünmezler (Çetinkaya, 2005: 5-6)

Hizmetleri fiziksel ürünlerden ayıran en temel özelliklere aşağıda açıklamaları ile beraber yer verilmiştir.

1.2.1.Soyutluk

Dokunulmazlık bir diğer adı ile soyutluk hizmetin maddi olmayan bir ürün olduğu anlamına gelmektedir. Müşteriye sunulan hizmetin diğer hizmetlerle karşılaştırılmasının zor olması hatta imkânsız olması anlamını taşımaktadır. Hizmeti satın aldıktan ve tükettikten sonra dahi değerlendirilmesi ve değerlendirmenin güvenilirliği net olmamaktadır(Kardaş, 2022: 26). Hizmetin soyut olması işletmelerin hizmeti müşteriye sunmadan önce kontrol etmelerini ve değerlendirmelerini güçleştirmektedir(Uyar, 2023: 5). Hizmetler, mal ve ürünlerden farklı olarak kullanılmadan önce görülemez, dokunulamaz, tadına bakılamaz ve koklanamazdır. Kısaca hizmetler hissedilemezler(Kuyulu & Beltekin, 2023: 15; Sunaoğlu & Kavak, 2020: 240).

Hizmetler fiziksel boyutu olmayan ürünleri ifade etmektedir. Hizmetin meydana gelmesi için belirli bir performansa ihtiyaç vardır(Eroğlu, 2011: 305). Hizmetler soyut oldukları için hizmeti alanlar tarafından bir fayda ve tatmin olarak algılanırlar ve alınırlar.

Hizmetlerin somut bir çıktısı yoktur ve bu özelliği ile nesnelerden ayrılmaktadır(Gümüş & Göker, 2012: 3-4). Hizmetleri fiziksel ürünlerden ayıran en önemli özelliktir soyutluk. Fiziksel ürünler hizmetlerden farklı olarak dokunulabilen, hissedilebilen, koklanabilen ve tadına bakılabilen somut ürünler olmaktadır(Aracıoğlu, 2008: 16).

Soyutluğun bir diğer tanımı anlaşılmalazlıktır. Hizmetin anlaşılmalaz oluşu ile beraber müşteriler satın alma öncesi bir takım unsurları dikkate alarak hizmetin kalitesini belirlemeye çalışmaktadırlar. Hizmeti satın almadan önce müşterilerin dikkat ettikleri unsurlara mekânın fiziksel özellikleri, ürünler, mekânda var olan somut nesneler ve en önemlisi çalışanlar örnek gösterilebilir(Canoz, 2015: 63).

1.2.2.Heterojenlik

Hizmet standardize edilemeyen bir kavramdır yani hizmet her zaman hizmeti sunan ve hizmeti alan için farklılıklar göstermektedir(Baida vd., 2005: 465-467). Burada önemli olan mümkün olduğunca aynı hizmet kalitesini sunmaya çalışmaktır(Gümüş & Göker, 2012: 4). Hizmet bir ürün ya da mal gibi somut olmadığı için her defasında aynı sonucu vermez. Hizmetler üretildiği zamana göre, üreten kişiye göre ve daha birçok sebebe göre farklılıklar gösterebilmektedir(Eroğlu, 2011: 305).

Hizmetlerin genellikle emek-yoğun olması, müşterilerin birbirinden farklı olması, verilen hizmetin içeriğinin değişiklik göstermesi, hizmeti veren kişinin/kişilerin değişiklik göstermesi ve hizmet performansının standardize edilemeyen bir kavram olması gibi çeşitli sebepler hizmetin homojen değil heterojen özellikte olmasını sağlamaktadır(Aracıoğlu, 2008: 17). Hizmetlerin heterojen olma özelliği, hizmetlerin üretiminde çoğunlukla insan unsurunun makine ve teçhizata nazaran daha fazla kullanılmasından kaynaklanmaktadır(Turunç, 2006: 179). Kısacası kişisel iletişim ve etkileşim ile oluştuğu için kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir(Çiçek, 2019: 16).

Hizmetler genellikle insanlar tarafından sunulan performanslar olduğundan dolayı sunulan hizmetler her zaman farklılıklar gösterirler. Çünkü hizmeti veren kişilerin birçok farklı sebebe bağlı olarak hizmet performansları farklılık gösterecektir(Kuyulu & Beltekin, 2023: 17).

Heterojen olma bir diğ er adı ile türdeş olma, tüketicilerin birbirinden farklı gereksinimleri ve isteklerine göre şekillenen hizmetlerin hem tüketicilere hem de sektörler e göre farklılık göstermesi demektir. İnsanlar tarafından üretilen hizmetlerin farklı insanlar, farklı karakterler ve değ iş en duygular gibi iç erisinde bulundurduğ u değ iş kenler neticesinde hizmetin standardize edilmesi mümkün olmamaktadır. Ayrıca hizmetin standardize edilememesinin tük etici taraf ı olduğ u gibi sunucu taraf ı da bulunmaktadır ve hizmet sunan personelin aynı şekilde ruhsal durumu ve performansı değ iş iklik gösterebilmektedir(Kardaş, 2022: 27).

1.2.3.Eş zamanlı Üretim/Tüketim

Eş zamanlı üretim/tüketimin bir diğ er ismi ayrılmazlıktır. Ayrılmazlık özelliğ i hizmetin üretimnin hizmetin tüketiminden ayrılmasının imkânsız olduğ unu açıklayan bir özelliktir(Kuyulu & Beltekin, 2023: 16). Hizmet üretimi ve hizmetten yararlanma aynı anda gerçekleş en bir süreçtir ve bu süreçte hizmeti alan tük etici hizmet üretiminin iç erisindedir(Çiçek, 2019: 16). Hizmet dış ındaki ürünler önce üretilmekte daha sonra tüketilmektedir. Fakat hizmette üretim ve tüketim eş zamanlı olmaktadır(Gümüş & Göker, 2012: 5).

Hizmet saklanamaz ve depolanamaz bir soyut faaliyettir. Tüketim ve üretim aynı anda karş ılıklı etkileş im ile gerçekleş mektedir(Eroğ luer, 2011: 305).

İş letmeler ve müşteriler, süreç boyunca iletişim ve etkileş im hâlinde olmaktadırlar. Müş teriler, hizmetin üretimini gördükleri gibi üretim sürecine de etkin katılırlar hatta hizmet üretilme sürecinde müşteriler birbirleri ile iletişimde bulunarak birbirlerini etkileme ve etkilenme ilişkisi gerçekleştirirler(Aracıoğ lu, 2008: 18).

1.2.4.Sahipsizlik

Bir hizmeti satın alan kiş i o hizmetten faydalanırken bir malı satın alan kiş i o mala sahip olmaktadır(Canoz, 2015: 64). Hizmet sektöründe üretilen hizmetin bir baş kasına devredilmesi mümkün değ ildir. Sahiplik sadece fiziksel mallar iç in mümkün olabilmektedir(Gümüş & Göker, 2012: 5).

1.2.5.Dayanıksızlık

Dayanıksız olma, hizmetlerin saklanamamasını, iade edilememesini ve yeniden satılamamasını kısacası stoklama durumunun söz konusu olmamasını ifade etmektedir(Aracıoğ lu, 2008: 17; Gümüş & Göker, 2012: 5). Hizmet saklanması ve depolanması mümkün olmayan bir faaliyet olduğ u iç in sunulan hizmetin hemen tüketilmesi gerekmektedir(Eroğ luer, 2011: 305). Dayanıksızlık özelliğ i doğ rudan doğ ruya soyutluk

özelliği ile ilişkilidir çünkü soyut bir şeyin depolanması mümkün değildir(Kuyulu & Beltekin, 2023: 19).

Dayanaksız olma hizmetlerin sağladığı fayda ve tatminin kısa süreli olması anlamına gelmektedir. Tüketici taleplerindeki değişimler de bu dayanıksızlığı etkileyen başlıca unsur olmaktadır(Kardaş, 2022: 28). Hizmetler müşterinin talebinden önce üretilip hazır edilemezler. Uçak seferlerinde boş kalan koltuklar ve otellerin boş kalan odaları gibi hizmet işletmelerinde yaşanan bu boşluklar hizmetlerin stoklanamadığını göstermektedir(Uyar, 2023: 6). Kısaca dayanıksızlık, stoklanma imkânı olmayan hizmetlerdir(Özkul & Bozkurt, 2006: 325).

1.2.6.İnsan Odaklılık

İnsan odaklılık başka birisi için bir performans veya eylem icra etmektir. Başka bir ifade ile de bir insanın ya da bir grubun başka bir insana sunmuş olduğu sahipliği bulunmayan etkinlik ya da yararlarıdır diyebiliriz(Kardaş, 2022: 25).

Hizmet, hizmeti üreten ve tüketen arasında ilişki ve yakınlık gerektirir. Yani hizmet sektöründe insan varlığı bir zorunluluk taşımaktadır. Aynı zamanda emek-yoğun özellikler taşıyan hizmet sektörü, kalite ve performans açısından da insana bağlıdır(Erol, 1998: 80).

Hizmet işletmelerinin temel özellikleri mal değil hizmeti veren kişinin/kişilerin emeği olmaktadır. Hizmet işletmeleri insan ile çalışan emek-yoğun yapısı olan işletmelerdir. Kısacası insan ile çalışan yine insanın insana sağladığı fayda ve tatminler sonucu varlığını koruyan hizmet işletmelerinin var olmalarındaki temel özelliklerden birisi insan odaklı olmaktır(Çetinkaya, 2005: 8).

1.3.Hizmet İşletmeleri

Yakın dönemin en aktif ve hızla gelişen sektörlerinden birisi olan hizmet sektörü gelişen küresel dünyada en hızlı yayılan ve gelişim gösteren bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır(Turunç, 2006: 176). Hizmet sektörü, üç büyük sektör olan tarım, madencilik ve sanayi sektörlerinin dışında kalan diğer bütün sektörlerin genel adıdır. Bu özelliği sebebi ile artakalan sektör olarak da ifade edilebilir(Canöz, 2015: 66; Karagöz, 2020: 18).

Hizmet işletmeleri, hizmetten yararlananın bizzat kendisine hizmeti sunan veya hizmetten yararlananın yararına olacak değişikliklere sebep olan kısaca hizmetten faydalananlara gereken hizmeti sunan ve hizmeti alan kişi ile karşılıklı etkileşim içerisinde olan bir sektördür(Özsağır& Akın, 2012: 312).

Hizmetler, amaçlarına göre tam hizmetler ve müşteri hizmetleri olarak ikiye ayrılırlar. Tam hizmet doğrudan hizmettir yani tüketiciler tarafından satın alınıp kullanılan hizmettir. Tam hizmete sağlık, bankacılık ve ulaşım gibi hizmetler örnek gösterilebilir. Müşteri hizmetleri ise mal ve hizmetlerin pazarlanmasında, satışında ve satış sonrasında sunulan hizmetlerdir (Barutçu, 2002: 2).

Hizmet sektöründe yer alan hizmet işletmelerini; kişisel hizmetler, ticari hizmetler, bakım ve onarım hizmetleri, finansal hizmetler, profesyonel hizmetler, eğlence hizmetleri, kâr amacı gütmeyen hizmetler, turizm hizmetleri, eğitim hizmetleri, ulaşım hizmetleri, hukuk hizmetleri, banka ve sigorta hizmetleri, haberleşme hizmetleri ve sağlık hizmetleri gibi başlıklarla sınıflandırmak mümkündür (Aracıoğlu, 2008: 13; Çetinkaya, 2005: 8). Kısacası hizmet sektörü, birçok işkolunu içinde barındıran ve hizmet üretimi yapan tüm işletmelerin oluşturduğu sektörün genel adıdır (Yurtsızoğlu, 2015: 10).

1.3.1. Hizmet İşletmelerinin Temel Özellikleri

Hizmet sektörü, birçok farklı işkoluna ayrılan ve hizmet işletmelerini içerisinde barındıran genel bir ifadedir. Hizmet işletmelerinin temel özelliklerinde ilk sırada hizmet üretmeleri gelmektedir (Belber & Özmen, 2024: 1086). Hizmet işletmeleri, insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile hizmet üreten iktisadi, sosyal ve hukuki birimlerin genel adıdır (Durmaz, 2019: 4).

Hizmet işletmelerinin özellikleri aşağıda ifade edilmektedir:

- Emek yoğunudur
- Envanter yapılamaz
- Amaçları miktar ve kalite ölçüleriyle tanımlama imkânı sınırlıdır
- Maliyet hesaplamalarının yapılması güçtür
- Genellikle pazara yakındır
- Göreceli olarak küçüktür
- Hedef pazarın belirlenmesi nispeten zordur (Durmaz, 2019: 5-6)

Hizmet işletmelerinin temel özelliği üretimde insan unsurunun olmasıdır (Namal, 2011: 49). Hizmetin yaratılması örgütsel hizmet odaklılığın varlığı ile mümkün olmaktadır. Yani işgörenlerin hizmet sürecinde desteklenmesi ve ödüllendirilmesi hizmet odaklılık için önemli bir durumdur (Ayas, 2014: 1). Üretimin her aşamasında çalışanları ile yönetimleri arasında karşılıklı iletişimi sağlayan ve çalışanlarına her aşamada bilgilendirmeler yaparak mal ve hizmet sürecini etkin ve verimli kullanan örgütler başarılı örgütlerdir (Eroğlu, 2011: 307).

Yetenekli çalışanların olduğu bir örgütte müşteri memnuniyeti yüksektir ve kaliteli çalışanlar mal ve hizmet üretiminde de sürece olumlu katkı sağlarlar(Karami vd., 2023: 1-3). Hizmet işletmelerinin temel özelliklerinden birisi hizmetin beş boyutunu da ele almalarıdır; fiziksel özellikler, güvenirlilik, heveslilik, güven ve empati. Hizmetin işgörenler tarafından anlaşılması ve algılanması, işgörenin örgütteki rolünün netliği kısaca örgütün işgörenden istediği ve beklentileri açıkça işgörene ifade edilmelidir. Yapacağı iş ile ilgili tam bilgiye sahip bir işgören sunduğu hizmetin kalitesini artırabilecektir. Müşteriler tarafından da artırılan hizmet kalitesi hissedilecektir(Eroğlu, 2011: 306-310). Hizmet işletmelerinde en önemli özelliğin soyutluk olduğuna yukarıda ki yazımızda değinmiştik. Bu özellik kaliteyi ve miktarı ölçme imkânımızın sınırlı olmasını genellikle olmamasını ifade etmektedir. Hizmet kalitesini ölçmenin tek yolu tüketiciye sunulurken ölçmektir ki bu kesin bir ölçme yolu değildir(Özsağır& Akın, 2012: 313).

Pazarda gerçekleşen değişimler ve ekonomik gelişmelerden kaynaklı olarak müşterilerinde ihtiyaç ve beklentileri değişmektedir(Eroğlu, 2011: 305). Hizmet işletmeleri mevcut müşterilerini elde tutmak, yeni müşteriler kazanmak, müşteri şikâyetlerini en aza indirmek ve rekabetten en az zararla korunmak için hizmet odaklı olmak ve hizmet odaklı yaklaşımlar geliştirmek zorundadırlar(Ayas, 2014: 2).

Hizmet işletmelerinin pazarda varlıklarını koruyabilmeleri ve kârlarını en üst seviyeye çıkarabilmeleri için mevcut müşterilerini kaybetmemeleri ve yeni müşteriler elde etmeleri gerekmektedir. Bu sebeple işletmelerin öncelikle müşterilerle iyi iletişim kurması, müşterilerine fayda sağlaması ve hizmette başarılı olması başta gelen önemli maddelerdir(Karami vd., 2023: 1-3). Bu maddeler işletmelerde işgörenlerin önemini artırmış işini iyi yapan deneyimli ve bilgili işgörenlerin işletmeler tarafından kaybedilmemesi büyük önem kazanmıştır. Bir işletmenin başarısı işgörenlerin müşterilerle olan ilişkisi ile doğrudan bağlantılıdır ve bu bağlantı işletmenin başarısını kısaca kaderini belirlemektedir(Kuyulu & Beltekin, 2023: 9).

1.3.2.Hizmet İşletmelerinin Önemi

Son yıllarda gelişmiş ülkelerin ya da gelişmekte olan ülkelerin sektör içerisindeki dağılımlarına baktığımız zaman hizmet sektörünün tarım ve sanayi sektöründen çok daha fazla büyüme gösterdiğini görmekteyiz. Hem iç hem de dış pazarda ülkenin ticari performansı açısından büyük önem taşıyan hizmet sektörü istihdam, girişimcilik ve yatırım gibi ticari konularda da fırsatlar yaratmakta ve ülkelerin ticaretini sürekli geliştirmektedir(Aracioğlu, 2008: 26). Günümüzde hizmet sektörünün fazlalığı ve kullanım oranı toplumlarda

gelişmişliğin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Sanayi toplumlarında kişilerin sahip olduğu mal miktarı gelişmişliği belirlerken, hizmet toplumların da ise sağlık ve eğitim gibi hizmetler gelişmişliği belirlemektedir(Canöz, 2015: 66). Hizmet işletmeleri, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde refahın artması ve gelir seviyesinin yükselmesi gibi sonuçlar vermektedirler fakat sonuçlar ülkelerin gelişmişlik düzeyine göre farklılıklar gösterebilirler(Özsağır& Akın, 2012: 314). Gelişmekte olan ve gelişmiş ülkelerin yaşadığı iki süreç vardır. Bu süreçler; tarımdan sanayiye ve sanayiden hizmet sektörüne şeklinde olmaktadır. Günümüzde tarım ve sanayi sektörü gelişimlerini dahi tamamlamadan yoğun bir şekilde hizmet sektörüne geçiş yapmaktadırlar(Karagöz, 2020: 19). Hizmet işletmelerinin milli gelire ve istihdama olan katkıları ekonomide oldukça önemli bir yere sahiptir. Gelişmiş ülkelerin tamamında hizmet işletmeleri önemli bir rol oynamaktadır ve hizmet işletmelerinde yaşanan olumlu artışlar gelişmişliğin bir işareti olarak kabul edilmektedir(Kuvvetli, 2024: 1202). Günümüzde hizmet sektörü, ülkeler arasında bir gelişmişlik ölçütü kabul edilerek büyük önem kazanmıştır. Dünya bankası ve çeşitli kaynaklarda ortaya konulan veriler ile bu belirlemeyi net bir şekilde görmek mümkün olmaktadır(Turunç, 2006: 184). Bireysel ve toplumsal anlamda değişim hızı ve refah düzeyi artışları sonucunda hizmetlere daha yoğun bir talep olduğu gözlenmektedir. Hizmet sektöründe yaşanan bu yoğun talep diğer sektörlerinde hizmet sektörüne yüksek gelir yönlendirmesine sebebiyet vermektedir. Tüm bu gelişmeler hizmet işletmelerinin ekonomiye olan katkılarını ve etkilerini net bir şekilde ortaya çıkarmaktadır(Aracioğlu, 2008: 20). Hizmet işletmelerinin gelişiminde ve hizmet kullanımının yaygınlaşmasında önemli etkisi olan faktörlere teknolojik gelişmeler, mesafenin önemini yitirmesi ve zamanın artması ayrıca işletmeler arası rekabetin çoğalması da örnek gösterilebilir(Özkul & Bozkurt, 2006: 325). Hızla gelişen teknoloji ve küreselleşme ile birlikte her sektörde olduğu gibi hizmet sektöründe de rekabet artmakta ve hizmet işletmeleri sürekli değişimler göstermek zorunda kalmaktadırlar(Koban, 2017: 6). Aynı zamanda rekabetin en üst seviyede yaşandığı günümüz piyasalarında işletmelerin rekabette avantaj elde edebilmeleri için belli bir kalite düzeyini yakalamış olmaları gerekmektedir. Günümüz hizmet dünyasında, müşterilerin beklentileri en ucuz maliyet ile en yüksek kaliteye en hızlı şekilde erişebilmek olmaktadır. Bu perspektifte bakıldığı zaman hizmet işletmeleri için müşterilerini memnun etmek ve hizmet kalitesini artırmak bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır(Yalçıntaş, 2007: 5-6). Örgüt tarafından üretilen mal ve ürünlerin uzun vadede devamlılığının sağlanması için üretilen mal ve ürünlerin müşterilerin beklentilerini karşılaması yani müşterileri tatmin etmesi gerekmektedir. Müşterilerin beklentilerinin karşılanmaması, üretilen mal ve ürünün tercih edilmemesine ve örgütün sektördeki varlığının

tehlikeye girmesine sebep olacaktır. Üretilen hizmet bu noktada örgüt için hayati bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır(Eroğlu, 2011: 306). Müşterilerini memnun etmek ve pazarda rakiplerine karşı üstünlük kazanmak isteyen işletmeler daha yüksek hizmet kalitesi sunmaya ve hizmette daha hızlı olmaya mecburdurlar(Koban, 2017: 6).

Hizmet odaklı olmak bir işletmenin rakiplerinden farklılaşmak için ortaya koymuş olduğu stratejik bir üstünlük göstergesidir. İşletme, müşterilerinin isteklerini keşfederek ve onlara gereken faydayı sağlayarak üstünlük elde etmektedir. Kısaca hizmet odaklı olmak bir işletme için stratejik bir tercihtir. Hizmet odaklılık sayesinde rekabet dünyasında ayakta kalmakta güçlük çeken küçük işletmeler hizmet işletmeleri olarak karşımıza çıkmaktadırlar(Ayas, 2014: 1-2).

Hizmet sektörü, tarım, madencilik ve sanayi gibi iktisadi bir faaliyettir. Hizmetler; sınaî, ticari ve serbest meslek gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Bu özelliği ile hizmet işletmelerinin önemi gün geçtikçe artmaktadır(Karagöz, 2020: 18). Gelişmiş ve karmaşıklaşmış şehir hayatında ekonomik düzenin aksamadan sürdürülebilmesi ve yaşamın daha düzenli ve kolay hale getirilmesi için hizmet sektörünün varlığına büyük ihtiyaç duyulmaktadır. Toplumsal yaşantı ve iş dünyasında meydana gelen çeşitli değişimler hizmet sektörünün ilerlemesinde itici bir güç konumunda yer almaktadırlar. Çalışma saatlerinde azalış ve tatillerin artması gibi değişen iş koşulları hizmet sektörünün hızla gelişmesini sağlamıştır(Çetinkaya, 2005: 3). Günümüzde hizmet sektörü diğer sektörleri etkileyen, üretime katkı sağlayan ve kalkınmayı destekleyen önemli bir sektör olmaktadır(Namal, 2011: 50).

Hizmet işletmeleri her geçen gün artış göstermektedirler ve bu artışın temel sebeplerinden bir tanesi hizmetin ticari bir önem kazanması ve bu ticari önemin gün geçtikçe artmasıdır. Yani hizmet işletmeleri de mal üreten diğer işletmeler gibi başka bir ifade ile diğer sektörler gibi kâr amacı güderek çalışmaktadırlar(Çetinkaya, 2005: 7).

1.3.3.Endüstri ve Hizmet İşletmeleri Arasındaki Farklar

Hizmet işletmelerinin, endüstri işletmelerinden en önemli farkı hizmet işletmelerinde ele alınan kavramların soyutluğudur. Endüstri işletmelerinde mal ve ürün gibi somut kavramlar ele alınırken hizmet işletmelerinde satışa sunulan faaliyetler ve faydalar soyut kavramlardır. Hizmeti endüstriden ayıran özellikler ise hizmetin soyut olması, eşzamanlı olması, bozulabilir olması ve homojen olmamasıdır(Eroğlu, 2011: 305).

Hizmet ve mal arasındaki farklar aşağıda ifade edilmektedir:

1-Hizmetlerin fiziki varlığı yoktur

2-Hizmet çıktısı değişkendir

3-Hizmet, müşteriyle karşılıklı doğrudan ilişki içinde üretilir

4-Hizmetler depolanamaz

5-Hizmet sunanlar, hizmet alanlar ve hizmetler birbirinden ayrı olarak düşünülemez

6-Hizmetler genellikle ya yerel ya da coğrafi bir örgütlenme eğilimi gösterir

7-Hizmetler mallara oranla daha sık üretilir

8-Hizmetlerin benzerini veya daha iyisini yapmak, mallara oranla daha kolaydır

(Gümüş & Göker, 2012: 5-7)

Başka bir ifade ile hizmet işletmelerini mal üreten işletmelerden ayıran özellikler şunlardır:

- Envanter yapılamaz (hizmetlerin soyut olması ve depolanamaması etkindir)
- Maliyet hesaplamalarının yapılması güçtür
- Emek yoğunudur
- Miktar ve kalite ölçüleri ile tanımlama imkânı sınırlıdır
- Genellikle pazara yakındır (eşzamanlı üretim/tüketim kaynaklı olması etkindir)
- Görelî olarak küçüktür
- Hedef pazarın belirlenmesi zordur (Çetinkaya, 2005: 9-10)

Endüstri işletmelerinin temel amacı hedef kitlelerin ihtiyacını karşılayacak olan mal ve ürünleri üreterek talep eden tüketici kitleye sunmaktır. Üretilen mallar fiziksel mallar ve fiziksel olmayan mallar olarak ikiye ayrılmaktadır. Tüketicilerin mal ve ürün talepleri işletmeler tarafından takip edilmekte ve üretim hizmeti bu yakın takip ile gerçekleştirilmektedir(Koban, 2017: 4). Endüstri işletmelerinde fiziksel malların tüketimi sonuç odaklı tüketim olarak ifade edilirken, hizmet işletmelerinin tüketimi süreç odaklı tüketim olarak ifade edilmektedir(Sunaoğlu& Kavak, 2020: 239). Hizmet sektörü, diğer sektörlerle göre daha detaylı ve düzenli bir alt yapıya ihtiyaç duymaktadır. Çünkü hizmet üretimi, hizmetin sunumu ve hizmetin geri dönüşü kesintisiz bir süreç halinde ilerlemektedir(Pakdil, 2002: 12). Hizmet işletmeleri diğer sektörlerden farklı olarak müşterilerine zaman, bilgi, tatmin ve fayda satarak para kazanan işletmelerdir(Çetinkaya, 2005: 8).

Yaşadığımız küreselleşme ile birlikte bilginin, mal ve hizmetlerin ülke sınırlarını kolaylıkla aşması aynı zamanda mal ve hizmet çeşitliliğinin artması mal ve hizmet sektöründe rekabeti hızla artırmaktadır(Eroğlu, 2011: 301). İşletmeler sektörde varlıklarını gösterebilmek ve

kalıcılık sağlayabilmek için hizmet kalitesini baz alarak faaliyetlerini yürütmelidirler(Wang vd., 2012: 557-569). Hizmet sektörünün dünya ekonomisinde önemli bir yer edinmesinin ve diğer sektörleri gerisinde bırakarak hızla büyümesinin çeşitli sebepleri vardır. Bu sebeplere insanların gelir seviyesinin artmasını, kadınların işgücünde artış göstermelerini, yeni ürünlerin ortaya çıkmasını ve en önemlisi insanların beklentilerinin farklılaşmasını örnek gösterebiliriz(Özsağır& Akın, 2012: 313). Hizmet işletmelerini endüstri işletmelerinden ayıran en temel özelliklerden biri hizmet işletmelerinin insan merkezli olmasıdır(Namal, 2011: 49).

Hizmetler, eşzamanlı üretim/tüketim olduğundan dolayı hizmet üreten ve sunan kişinin/kişilerin yüksek kalite ve tutarlı hizmet anlayışı benimsemeleri ve bu anlayışı sürdürmeleri gerekmektedir. Bu sebeple hizmet işletmeleri işgörenlerini seçerken; işgörenlerinin eğitime ve işgörenlerinin motivasyonlarına bakarak en iyi eğitilmiş ve en yüksek motivasyonlu işgöreni seçmek zorundadırlar. Hizmet işletmelerinde işgören seçimi mal üreten işletmelere göre daha önemlidir çünkü hizmet insan odaklı bir faaliyettir(Uyar, 2023: 9-10).

1.3.4.Bir Hizmet İşletmesi Olarak Eczane İşletmeleri Hakkında Genel Bilgiler

İnsanlık tarihi kadar derin bir geçmişe sahip olan eczacılık, toplumsal bir sağlık hizmetidir. Geçmişte ilk insanların tıbbi özelliklere sahip olduğunu düşündükleri bitkileri toplayarak ilaç yapmaları eczacılığa dair büyük bir izdir. Eczacılığa dair en eski belgeler ise Mezopotamyalılara aittir. Rasyonel tıp Grekler zamanında başlamış ve hekimliğin babası olarak anılan Hipokrates, birçok hastalığın tedavisinde kullandığı ilaçları eczacılık alanına kazandırmıştır. Anadolu Selçuklu Devleti Dönemi'nde Gevher Nesibe Sultan Şifaiye Medresesi/Kayseri ilk eczanenin açıldığı yer olarak bilinmektedir. Türkiye'de eczacılık eğitimleri ise 1839'da başlamış ve gelişerek günümüzdeki şeklini almıştır(Yurdun & Dölen, t.y.: 195-196). Eczacılığın en bilinen tanımı ilaç konusunda uzmanlaşan kişi/kişiler olarak yapılmaktadır(Çağırıcı, 2010: 6). Eczacılar dünyada ve ülkemizde sadece ilaç sunan değil, sağlığın geliştirilmesinde ve korunmasında önemli görev ve yetkilere sahip kişiler olmaktadır(Morbitzer vd., 2023: 424-425).

Eczacılık fakültesinden veya eczacılık yüksekokulundan mezun olmuş olan ve ilacın hammaddesinden elde edilmesine kadar fiziksel, kimyasal ve biyolojik süreçlerde bilgi sahibi olan, ilacı tanıyan, kalitesini anlayan, kontrolünü sağlayan ve ilacın hastaya ulaştırılmasında etkin rol oynayan kişiye eczacı denilmektedir(Çağırıcı, 2010: 6). Kısaca eczacı, ilacın

üretiminden tüketimine kadar her aşamasında hem teknik alanda hem idari alanda sorumluluk alan ve eczacılık mesleğinin getirdiği tüm sorumlulukları üstlenen kişidir(Morris vd., 2024: 326-330). Eczacılar, sağlıkla ilgili tüm ürünleri, reçetesiz ilaçları ve hekimler tarafından yazılan reçeteli ilaçları temin etmektedirler(Çağırıcı, 2010: 10). Serbest eczacılar aynı zamanda doktor ve hasta arasında bir köprü olarak iletişim hizmeti de vermektedirler(Alghamdi vd., 2023: 4-6).

Eczacılar, ilaçtan kaynaklanan olumsuz durumları saptamak bu durumları önlemek ve sorunlara çözüm bulmak için çaba göstermektedirler. Günümüzde eczacılar hem kendilerini geliştirmek ve daha iyi bir sağlık çalışanı olmak için çalışmakta hem de hastalarının bilinçlendirilmesi için hastalarına sağlık danışmanlığı vererek hastalarının eğitime katkıda bulunmaktadır(Çağırıcı, 2010: 7). Günümüzde eczacının rolü değişim göstermiş ve eczacı sadece ilaç hazırlayan ve ilacı sunan kişi olmanın ötesine geçmiştir. Eczacılar, diğer sağlık çalışanları ve toplum ile iletişim halinde olmak ve ilaç danışmanlığı yapmak gibi hizmet ağırlıklı bir değişime kaymışlardır(Çağırıcı, 2010: 7; Díaz De León-Castañeda vd., 2019: 321-323). Toplumun sağlık sorunlarına yönelik öncelikli risk faktörlerini belirlemek ve topluma yönlendirici sağlık hizmeti sunmak ayrıca hastaların ilaç tedavisini izlemek ve tedaviye uyumunu gözlemlemek eczacıların son dönemdeki yeni sorumluluklarından bazılarıdır(Alghamdi vd., 2023: 4-6).

6197 Kanun Numaralı, 18/12/1953 kabul tarihli Eczacılar ve eczaneler hakkında kanununun 1. Bölüm Madde 1- (Değişik: 17/5/2012-6308/md.) ‘deki açıklaması şu şekildedir:

“Eczacılık; hastalıkların teşhis ve tedavisi ile hastalıklardan korunmada kullanılan tabii ve sentetik kaynaklı ilaç hammaddelerinden değişik farmasötik tipte ilaçların hazırlanması ve hastaya sunulması; ilacın analizlerinin yapılması, farmakolojik etkisinin devamlılığı, emniyeti, etkinliği ve maliyeti bakımından gözetimi; ilaçla ilgili standardizasyon ve kalite güvenliğinin sağlanması ve ilaç kullanımına bağlı sorunlar hakkında hastaların bilgilendirilmesi ve çıkan sorunların bildiriminin yapılmasına ilişkin faaliyetleri yürüten sağlık hizmetidir.

Eczane açmak ve işletmek ile ecza deposu mesul müdürlüğü yapmak için eczacı olmak şarttır. Eczacı; ilaç üretim tesisi, kozmetik imalathanesi, ilaç Ar-Ge merkezi gibi müesseseleri açabilir veya bu tür resmî ya da özel müesseselerde mesul müdürlük yapabilir.”

(*Türk Eczacıları Birliği - Yasa ve Yönetmelikler*, t.y.)

Çalışma kapsamında ele alınan eczaneler saf hizmetler yani soyut (dokunulamaz) sağlık hizmetleri olarak kabul edilmektedirler. Sağlık hizmetleri; sağlık ocakları, özel muayehaneler, hastaneler ve eczaneler gibi geniş bir yelpaze içerisinde yer almaktadır. Sağlık hizmeti veren tüm bu birimler arasında eczaneler oldukça önemli bir yere sahiptir(Aracioğlu, 2008: 6-64).

Serbest eczaneler, toplumdaki her bireye çeşitli sağlık hizmetleri sunan sağlık merkezleridir. Sağlık merkezleri olmalarının yanı sıra aynı zamanda ticari yönleri de olduğundan dolayı eczaneler birer sağlık işletmesidir(Çağırıcı, 2010: 9). Günümüzde topluma yönelik sağlık işletmelerinin sayısının gün geçtikçe arttığı görülmektedir(Reis & Gregório, 2024: 1-2). Serbest eczaneler; kamusal özelliği bulunan, sahibi ve sorumlu müdürü eczacı olan ve eczacılık mesleğinin kuralları doğrultusunda sağlık hizmetleri üreten eczanelerdir. Türkiye’de eczaneler genel olarak üç bölümden oluşmaktadır:

- Hastanın ve eczacının yüz yüze görüşebileceği bölüm
- Hastanın ilaçlarının hazırlandığı ve kontrol edildiği bölüm
- Laboratuar bölümü(Çağırıcı, 2010: 7)

6197 Kanun Numaralı, 18/12/1953 kabul tarihli Eczacılar ve eczaneler hakkında kanununun 4. Bölüm Madde 30’ daki açıklaması şu şekildedir:

“Madde 30 – Eczanelerle ecza depoları ecza ticarethaneleri ve ecza imalathaneleri ve laboratuvarları Sağlık ve Sosyal Yardım Vekaletinin murakabesi altında olup her zaman teftişe tabidirler...”

(*Türk Eczacıları Birliği - Yasa ve Yönetmelikler*, t.y.)

Serbest eczaneler hakkında; 6197 Kanun Numaralı, 18/12/1953 kabul tarihli Eczacılar ve eczaneler hakkında kanununun 1. Bölüm Madde 5 – (Değişik: 17/5/2012-6308/2 md.)’ deki açıklaması şu şekildedir:

“Serbest eczaneler, eczacılık yapma hakkını haiz bir eczacının sahip ve mesul müdürlüğünde yönetmelikte belirlenen belgelerle il sağlık müdürlüğünce düzenlenmiş ve valilikçe onaylanmış bir ruhsatname ile açılır. Ruhsatname konusunda meydana gelecek sorunların çözüm yeri Türkiye İlaç ve Tıbbî Cihaz Kurumudur...”

(*Türk Eczacıları Birliği - Yasa ve Yönetmelikler*, t.y.)

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ MOTİVASYONU

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak motivasyon kavramı ele alınmaktadır. Sonrasında motivasyon türleri; içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve motivasyonsuzluk olmak üzere üç alt başlıkta açıklanmaktadır. Motivasyon teorileri, kapsam teorileri ve süreç teorileri olarak iki alt başlıkta ele alınmıştır. Motivasyon çeşitlerinin ele alındığı kısımda fiziksel motivasyon, psikolojik motivasyon ve sosyal motivasyon alt başlıklarına yer verilmiştir. Motivasyonun önemi ve motivasyonun işgörenler açısından önemi, motivasyonun yöneticiler açısından önemi ve motivasyonun işletmeler açısından önemi açıklandıktan sonra son olarak iş motivasyonunu artırma yöntemleri ele alınmıştır.

2.1.Motivasyon Kavramı

Motivasyon kavramı, 1880’li yıllarda ilk kez bazı çalışmalarda yer almıştır(Saraç, 2020: 57). Motivasyon kelimesi, İngilizcedeki motivation ve motive kelimelerinden türemiştir(Çakmak, 2020: 21). Motivasyon kelimesi Latince movera kökünden gelip harekete geçirme anlamına gelmektedir(Yaman & Duysak, 2020: 276). Motivasyon kavramı; insan davranışları, bu davranışların gücü ve davranışların yönü ile ilişkili olduğundan dolayı psikolojide iç veya dış etkenler ile harekete geçen davranışlar olarak ifade edilmektedir(Toker, 2006: 43). Motivasyon kelimesi güdüleme anlamını taşımaktadır ve Osmanlıca sözlüklerde de güdüleme kavramı yerine saik kelimesi kullanılmaktadır. Saik kelimesi de harekete geçiren anlamına gelmektedir(Tuna, 2020: 51). Motivasyon, bireylerin enerjilerini kullanmaları için onları harekete geçirmektir(Iddrisu, 2023: 1-6). Bireyleri harekete geçiren ilk faktör güdülerdir, ikinci faktör yönelmedir ve üçüncü faktör ise istikrardır(Çiçek, 2005: 7). Bireylerin davranışlarını şekillendiren fikirler, inançlar, istekler ve korkular güdüleyici unsurlara birer örnektirler(Diken, 2023: 91). Motivasyon için insanları harekete geçiren bir güçtür tanımı yapılabilmektedir. Örneğin içimizde hissettiğimiz güçlü istek motivasyonun bir sonucudur(Göksu, 2017: 185). Motivasyonu harekete geçirebilmek için aradığımız araç bir ihtiyaç, tutku ya da his olabilmektedir(Soykenar, 2008: 1). Motivasyon; ihtiyaç, uyarılma, davranış ve doyum olmak üzere dört temel başlıktan oluşmaktadır(Alsat, 2016: 5). Bireylerin istekleri, hedefleri, ihtiyaçları, tercihleri ve tutumları gibi insan ile alakalı olan birçok kavram motivasyonun yakından ilgilendiği ve etkilendiği alt başlıklardır(Süzen, 2020: 44). Motivasyon, harekete geçirici anlamına gelmesinden dolayı bu kavram; davranış, seçme, tercih, irade ve istek gibi birçok kavram ile de ilişkili olmaktadır(Bilecen, 2008: 5).

Motivasyon kavramı, insan doğası ile ilgili bir kavram olduğundan dolayı tek bir tanımının yapılması oldukça güçtür(Baltacı vd., 2016: 57).

Motivasyon bir davranışı başlatma, o davranışı sürdürme ve davranışa yön verme süreci olarak karşımıza çıkmaktadır(Dal, 2023: 27). Harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve hareketi olumlu yöne çevirici olmak üzere motivasyonun üç temel faktörden meydana geldiği belirtilmiştir(Saraç, 2020: 58).

Motivasyon kavramını işletmeler açısından ele aldığımız zaman iş ile ilgili davranışların oluşmasını sağlayan ve bu davranışlara yön veren güçlerdir diyebiliriz(Baltacı vd., 2016: 57). Motivasyon, hem bireysel hem de örgütsel yapılara müdahale ederek geniş evreleri kapsamaktadır. İşgörenlerin kişisel gereksinimlerinin doyurulmasından, işgörenlerin örgüt içindeki görevlerini istekle sürdürmelerine kadar tüm sistemde vardır(İyilikci, 2012: 9). İşletmelerde motivasyon, işgörenlerin belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçmesine yardımcı olan aynı zamanda belirli ihtiyaçlar ve dürtüler sonucu olarak ortaya çıkan, sonuç olarak işgörenler ve işletmenin geleceği için büyük önem taşıyan bir kavramdır(Baltacı vd., 2016: 57). İşletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşması için işgörenlerini çalışmaya istekli hâle getirmeleri ve çalışanlarını bu yönde teşvik etmeleri gerekmektedir. Bu açıdan motivasyon kavramı işletmeler için gündeme gelen önemli bir kavramdır(Iddrisu, 2023: 1-6; Yaman & Duysak, 2020: 277).

Motivasyon kavramı, bir işletmede yer alan tüm bireyler için; bireye ne sunulmalı ki örgüte fayda sağlayacak yararlı davranışlar gösterebilir? Sorusuna cevap aramaktadır(Filizci, 2023: 28). İnsan gücü ve enerjisi ancak kullanılması ile başarıya dönüşür ve bu açıdan motivasyon, ciddi ve başarılı bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır(Aydın & Değirmenci, 2016: 143).

2.2. Motivasyon Türleri

Bireylerin en önemli özellikleri; isteklerinin, arzularının, hedeflerinin, ihtiyaçlarının ve kişilik özelliklerinin birbirlerinden farklı olmasıdır. Bu durum motivasyonun her bireyde farklılık göstermesine sebebiyet vermekte ve motivasyonu herkes için geçerli olacak ölçütlerle belirlemek ya da motivasyon sürecini tek bir faktör ile ortaya koymak mümkün olmamaktadır. Motivasyon sürecini tam ve doğru bir şekilde ortaya koyabilmek için içsel, dışsal ve motivasyonsuzluk türlerini araştırmak ve işgörenlerin davranışlarının altında yatan faktörleri ortaya çıkarmak gerekmektedir(Yaman & Duysak, 2020: 277).

İşgörenin davranış, tutum ve tepkilerinin neler olabileceğini belirleyen faktörler; kişilik özellikleri ve beklentiler yani içsel güdüler olabileceği gibi örgütte edindiği davranışlar ve

alışkanlıklar yani dışarıdan gelen güdüler de olabilmektedir. Ayrıca içsel bir güdü kaynağı olmayan ve bununla beraber dışarıdan da güdülenmeyen işgörenler motivasyonsuzluk yaşayacaklardır(Diken, 2023: 92).

İçsel ve dışsal motivasyonlar birbirlerinden farklı özelliklere sahip olsalar bile her iki motivasyon türü de işgörelere pozitif yönde fayda sağlar fakat her iki motivasyon türünün olmaması yani motivasyonsuzluk işgörelere negatif yönde zarar sağlamaktadır(Fesliyen, 2020: 46).

2.2.1.İçsel Motivasyon

Kişinin kendi kendini motive etmesi, kendi duygu ve düşüncelerini yönetmesi içsel motivasyon olarak karşımıza çıkmaktadır(Süzen, 2020: 47). İçsel motivasyon için kontrol edilebilmesi mümkün olan faktörlerdir diyebiliriz(Yaman & Duysak, 2020: 278). Bir başka ifade ile içsel motivasyon için içimizdekilerdir diyebiliriz. Bunlar; egolarımız, hormonlarımız, meraklarımız, hayallerimiz, isteklerimiz ve hedeflerimiz gibi içimizde bizi motive eden/edecek unsurlar olmaktadır(Aydın & Değirmenci, 2016: 143). Kısacası içsel motivasyonun gerçekleşebilmesi için bireylerde bazı özellikler bulunmalıdır; uğraş gerektirici, kontrol ve özerklik, merak ve yenilikçilik son olarak da estetik anlayış ve duygusu(Süzen, 2020: 48).

İçsel motivasyonu bireyin kendini sevmesi, yaşamdan keyif alması, kolay mutlu olması gibi temel cümleler ile değerlendirebiliriz çünkü motivasyon her bireye göre farklılıklar içeren ve bireylerin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, medeni durumu ve diğer kişilik özelliklerine göre çeşitlenerek şekil alabilen bir kavramdır(Aydın & Değirmenci, 2016: 143). İçsel motivasyonun olabilmesi için bireyin rızasına ihtiyaç duyulmaktadır. İçsel motivasyon bireyin kendi içerisindeki tatmin, doyum ve mutluluktur(Taş, 2023: 36).

1950’li yıllara kadar yöneticiler ve yönetim bilimciler dışsal motivasyon ile ilgilenmiş ve dışsal motivasyon faktörlerine odaklanmışlardır. 1950’li yıllardan sonra önem kazanmaya başlamış olan içsel motivasyon kavramı, özellikle problemlere ve sorunlara karşı çok yönlü fayda sağladığından dolayı etkin bir şekilde ele alınmaya başlanmıştır(Saraç, 2020: 82). İçsel motivasyona sahip işgörel; problemi hisseden, problemi bulan, problemi anlayan ve probleme çözüm yolları arayan bireyler olmaktadır. Yaratıcı çözüm yolları bulabilmek için çaba gösteren içsel motivasyona sahip işgörel aynı zamanda yeniliklere açık olma ve yeni fırsatlar yaratma gibi özelliklere de sahip bireyler olarak karşımıza çıkmaktadırlar(Öncel, 2021: 74).

İçsel motivasyon, dışsal motivasyona oranla sonucu daha çok etkileyen olarak karşımıza çıkmaktadır yani bir işletmenin başarılı ya da başarısız olmasında içsel motivasyonun payı daha yüksektir(Iddrisu, 2023: 1-6; Süzen, 2020: 49). İçsel motivasyona sahip bir işgören; işini zevkli bulduğu, işini sevdiği ve işi hoşuna gittiği için o işi tercih etmekte ve yaptığı iş neticesinde bir doyuma ulaşmakta yani iş tatmini yaşamaktadır. İşgörenin yaptığı işi tercih etmesinde ayrıca ilgisi, merakı ve isteği gibi güdüler de içsel motivasyonu oluşturan temel bileşenler olmaktadır(Öksüz, 2021: 54). İçsel motivasyonda takdir görmek süreç için önemli bir unsurdur ve işletmeler, işgörenlerini güçlendirmek için takdir motivasyonunu kullanarak içsel güdüleme yapmaktadırlar(Fesliyen, 2020: 44).

İçsel motivasyon için işgörenlerin ve yöneticilerin iç dinamiklerini hareketlendirmeyi hedefleyen bir sistemdir denilebilir(Korkmaz, 2021: 9).

2.2.2.Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon için çevremizdekilerdir diyebiliriz yani dokunduğumuz, tattığımız, işittiğimiz, gördüğümüz ve hissettiğimiz her şey olarak ifade edebiliriz. Dışsal motivasyon aynı zamanda içsel motivasyondan da etkilenen bir durumdur kısacası içimizdekiler çevremizdekilere karşı bakış açımızda önemlidirler ve bizi etkilerler(Aydın & Değirmenci, 2016: 143). Dışsal motivasyon için kontrol edilebilmesi mümkün olmayan faktörlerdir denilebilir(Yaman & Duysak, 2020: 278). Dışsal motivasyon, içsel motivasyondan farklı ve zıt olarak kaynağını dışarıdan, dış etkenlerden alır ve en bilinen örnekleri de ceza ve ödül olmaktadır(Öksüz, 2021: 55). Dışsal motivasyona sahip bireyler, içsel motivasyona sahip bireylerden farklı olarak tahmin edilebilen, sıradan olan veya net olan unsurları daha çok sevmektedirler yani dışsal motivasyona sahip işgörenler, ücretin artacağı tahmini ya da ücretin arttığı netliği gibi unsurları daha çekici bulmaktadırlar(Öncel, 2021: 75). Dışsal motivasyon için ayrıca ikramiye ve statü gibi güçlü motivasyon araçları örnek verilebilir(Fesliyen, 2020: 44).

Dışsal motivasyonun sağlanmasında birçok motivasyon faktöründen faydalanılabilmektedir. Fiziksel motivasyon ve sosyal motivasyon unsurları en çok kullanılan dışsal motivasyon araçları olmaktadır(Saraç, 2020: 87). Dışsal motivasyon araçları iki ayrı başlıkta incelenebilir. Birincisi işgörenlerin, yöneticileri ve örgütteki iş arkadaşları ile alakalı olan unsurları içeren motivasyon araçlarıdır. Yönetici ve örgüt desteğinin alınması ve uyumun sağlanması gibi örnekler birinci başlık altında ele alınmakta, ikinci başlıkta ise işgörelere işletmenin sunmuş olduğu unsurları içeren motivasyon araçlarına yer verilmektedir. İkinci başlığa örnek olarak da ücret eşitliği ve iş güvencesini verilebilir(Taş, 2023: 37).

Dışsal motivasyon için işgörenlerin ve yöneticilerin dış etkenlere dayalı olarak motivasyonlarını hareketlendirmeyi hedefleyen bir sistemdir denilebilir(Korkmaz, 2021: 9). Dışsal motivasyon, işgörenlerin içsel motivasyonunu artırmak için bir araç olarak kullanılabilir(Fesliyen, 2020: 46; Iddrisu, 2023: 1-6).

Dışsal motivasyondan daha çok etkilenen bireyler; ödül, ceza, işletmenin fiziki koşulları ve örgüt yapısı gibi dış unsurlar ile motive olan ve harekete geçen kişiler olmaktadır. Kısacası dışsal motivasyondan daha çok etkilenen bu bireyler de motivasyonun düşmesi ya da artması genellikle dış unsurlara bağlıdır(Süzen, 2020: 49). Dışsal motivasyon, dışarıdan gelen etkiler ve çevreden gelen uyarıcılar ile işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasıdır(Fesliyen, 2020: 46).

2.2.3.Motivasyonsuzluk

İçimizde hissettiğimiz üşenme, erteleme ve vazgeçme gibi duygu ve düşünceler motivasyonsuzluğun birer sonucudur. Motivasyonsuzluk, elimizdeki fırsatları kaybetmemize ve kendi potansiyelimizi ortaya çıkaramamamıza sebebiyet vermektedir(Göksu, 2017: 185).

Motivasyonsuzluk, içsel motivasyonun ve dışsal motivasyonun azaldığı veya olmadığı durumlarda ortaya çıkan, müşteri kaybı ve işgörenlerin işten ayrılma niyetine kadar ciddi sonuçlar doğuran bir kavram olmaktadır. İşgörenlerin, işletmeden farklı birçok beklentileri bulunmaktadır ve işgörenler bu beklentilerin zaman içerisinde karşılanmasını ümit ederek beklemektedirler. İşletme, işgörenlerinin beklentilerini ve isteklerini görmezden gelirse veya bu beklentilerin farkında dahi olmazsa işgörenlerin motivasyonları olumsuz yönde etkilenir, işgörenlerin zamanla işletmeye karşı güven duyguları azalır, yapmış oldukları işe karşı ilgisizlik oluşmaya başlar ve işten ayrılma niyetinin oluşmasına zemin hazırlanır(Taş, 2023: 33).

2.3. Motivasyon Teorileri

Motivasyon teorileri literatürde iki başlıkta ele alınmaktadır. Bunlar kapsam teorileri ve süreç teorileri olmaktadır. Kapsam teorileri insan ihtiyaçlarına odaklanan ve bu ihtiyaçların neler olduğu ile ilgilenen teoridir. Süreç teorileri ise motivasyona odaklanan yani motivasyonun oluşumu ve süreci ile ilgilenen teori olmaktadır(Alsat, 2016: 11). Kapsam teorileri, işgörenlerin davranışları neden ve nasıl yaptığı ile ilgilenen ve bunlara cevap arayan aynı zamanda işgörenleri motive eden unsurların neler olduğunu araştıran kısacası insana ve insan motivasyonuna odaklanan yaklaşımlardır. Süreç teorileri ise işgörenlerden ziyade işletmelere

odaklanan bir yaklaşımdır yani işletmelerin, işgören motivasyonunu artırmak ve işgörenlerini işte kalıcı hâle getirmek için ne yapacağı sorusuna cevap arayan bir anlayış olmaktadır(Çakmak, 2020: 22-23).

Motivasyon teorilerinin bazıları işgörenleri fizyolojik ve psikolojik açılardan ele almakta ve işgörenlerin içsel motivasyonları ile ilgilenmektedir. Yani bu teoriler işgörenlerin duyguları, düşünceleri, yetenekleri ve potansiyelleri üzerinde durmakta ve işgörenlerin bu yönlerine odaklanmaktadır. Diğer teoriler ise işgörenlerin içsel motivasyonlarından ziyade dışsal motivasyonlarına odaklanmaktadır. Başka bir ifade ile dışsal unsurlara öncelik vermektedir. İşgörenlerin içsel motivasyondan çok dışsal motivasyondan etkilendiğini ve kontrol edildiğini savunan bu yaklaşım, işgören motivasyonuna dışarıdan müdahale ederek sorunları anlamaya ve çözmeye çalışmaktadır(Toker, 2006: 51-52).

2.3.1.Kapsam Teorileri

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Çift Faktör (Motivasyon-Hijyen) Teorisi, Başarı Motivasyonu (Kazanılmış İhtiyaçlar) Teorisi ve E.R.G. (ExistenceRelatednessGrowwth) Teorisi olmak üzere dört başlıkta ele alınmaktadır. Bir başka ifade ile kapsam teorileri; Maslow'un İhtiyaçlar Sıralaması Kuramı, Alderfer'in ERG Kuramı, Herzberg'in İki Etken Kuramı ve Başarı Motivi Kuramı olarak literatürde yer almaktadır(Çakmak, 2020: 23-25; Toker, 2006: 52-53).

- Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde insan ihtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçlardan kendini geliştirmeye/gerçekleştirmeye doğru bir seyir göstermektedir ve bu gelişme bir düzen bir sıra içerisinde olmaktadır. Maslow, motivasyonun temelinde ele aldığı ihtiyaçları beş temel seviyede ve hiyerarşik düzen içerisinde sınıflandırmaktadır(Alsat, 2016: 12). Bu beş temel seviye aşağıdan yukarıya doğru fizyolojik gereksinimler, güvenlik gereksinimleri, ait olma ve sevgi gereksinimleri, saygı görme gereksinimleri ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri olmaktadır(Soykenar, 2008: 9-10).

Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	↑
Saygınlık Kazanma İhtiyacı	
Sosyal İhtiyaçlar	
Güvenlik İhtiyaçları	
Fizyolojik İhtiyaçlar	

Kaynak: (Çakmak, 2020: 23-24; Alsat, 2016: 12)

- Çift Faktör Kuramı ve Hijyen- Motivasyon Kuramı olarak da bilinen Herzberg'in Hijyen Teorisi temelde Maslow'a benzer olarak güdülemenin temelinde gereksinmelerin olduğunu savunmuştur. Herzberg'in Hijyen Teorisini güdülemeler (içsel faktörler) ve hijyen faktörler (dışsal faktörler) olarak ayırmaktayız. İçsel faktörler, içsel etmenleri ifade etmektedir ve başarı, takdir edilme, saygı görme ve sorumluluk sahibi olma gibi kavramlar içsel faktörler olarak ifade edilmektedir. Dışsal faktörler ise fizyolojik, güvenlik ve sosyal gereksinimleri kapsamaktadır. Hijyen faktörleri; varlıklarında iş doyumu yaratan, yokluklarında ise iş doyumsuzluğu oluşturan fakat bir motivasyon kaynağı olmayan etmenleri ifade etmektedirler. Kısacası hijyen faktörleri güdülemeye etki etmezler sadece doyuma ya da doyumsuzluğa sebep olurlar(Bilecen, 2008: 18-19).

Şekil 2. Herzberg'in İki Faktör Teorisi

Motive Edici Faktörler(Güdüleyici Faktörler)	Hijyen Faktörleri (Durum Koruma Etkenleri)
Başarı İlerleme Yükselme Takdir Görme Tanınma	Ücret İş Güvencesi Çalışma Koşulları Kişisel Yaşantı Örgüt Politikası

Kaynak: (Çiçek, 2005:17; Çakmak, 2020: 24; Toker, 2006: 70)

- Üç Güdü Teorisi olarak da bilinen David McClelland'ın başarıma ihtiyacı çalışması motivasyon teorisinin önemli içeriklerinden biri olmaktadır. McClelland'ın çalışması üç ihtiyaca odaklanmıştır. Bu ihtiyaçlar; ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarı gösterme ihtiyacı olmaktadır(Soykenar, 2008: 16-17). Başka bir ifade ile de başarı motivi, bağlanma motivi ve güç motivi olarak da ifade edilmektedir(Toker, 2006: 77-78). Başarı ihtiyacı, insanların gerekli yetenek ve bilgiye sahip olarak ve bunları kullanarak yaptıkları işte en iyi olma isteğini ifade etmektedir. Güç kazanma ihtiyacı, insanların güç ve otorite kaynaklarını genişleterek çevresine egemen olma isteğini ifade etmektedir. İlişki kurma ihtiyacı başka bir ifade ile bağlılık ihtiyacı ise insanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyeceğini ve başkaları ile ilişki kurmayı yani sosyal ilişkileri geliştirmeyi ifade etmektedir(Alsat, 2016: 15; Soykenar, 2008: 16).
- E.R.G. (ExistenceRelatednessGrowwth) Teorisi veya bir diğer ifade ile Alderfer'in Vig (Erg) Kuramı, Maslow tarafından oluşturulan ihtiyaçlar hiyerarşisinin basite indirgenerek geliştirilmiş hâlidir(Öksüz, 2021: 53).

Şekil 3. Alderfer'in Vig (Erg) Kuramı

ERG Yaklaşımı/VİG Teorisi
Var Olma İhtiyacı
İlişki Kurma ve Aidiyet İhtiyacı
Gelişme İhtiyacı

Kaynak: (Çakmak, 2020: 25-26)

2.3.2.Süreç Teorileri

Süreç teorileri, dışsal faktörlerin işgören davranışlarına etkisini anlamaya çalışan ve dışsal faktörleri kullanarak işgörenleri motive etmeyi amaçlayan bir teori olmaktadır. Yani süreç teorileri kişilerin nasıl motive olacakları ile ilgilenmektedir (Alsat, 2016: 16). Başka bir ifade ile süreç teorileri bireylerin motivasyonunu belirlemede içsel faktörlerin yetersiz kalacağını ve dışsal faktörlerin kullanımı ile bireylerin motivasyonlarının belirlenebileceğini savunmaktadırlar. Süreç teorileri aynı zamanda dışsal motivasyon faktörleri ile birey davranışlarının değişiklik gösterebileceğini ve bu şekilde bireylerin motivasyonunun etkilenebileceğini öne sürmektedirler (Bilecen, 2008: 20). Kısacası kapsam teorileri bireylerin ihtiyaçlarına, amaçlarına, duygu ve düşüncelerine yani içselliğe önem verirken; süreç teorileri bireylerin başarısına destek olacak ve bireyleri ilerletecek dış etkenlere önem vermektedir. Süreç teorileri başlığı altında yer alan motivasyon kuramları işgörenlerin nasıl motive oldukları ve hangi davranışlar tarafından desteklendikleri ile ilgili olmaktadır. Süreç teorilerinin asıl amacı işgörenlerin göstermiş oldukları davranışların tekrar edilmesi ya da bu davranışların tekrar edilmemesi konusunu temel alarak çalışmalarıdır (Toker, 2006: 85-86). Süreç kuramları; Vroom'un Beklenti Teorisi, Eşitlik Teorisi, Amaç Teorisi, Davranış Şartlandırma Teorisi olarak dört temel başlıkta olmaktadır. Vroom'un beklenti teorisinde beklenti, valens ve araçsallık olmak üzere üç kavram yer almaktadır. Bu teori, ödüllendirilmiş bir davranışın sonucunun başarı olacağını ifade etmektedir. Ancak bireyin bu başarıya ulaşabilmesi için öncelikle başarıya ulaşacağına inanması ve verilecek olan ödül istemesi gerekmektedir. Eşitlik teorisinde, işgörenler yer aldıkları işletmede yöneticilerden eşit muamele görmek isterler. Aynı zamanda işgörenlerin adil ücret aldıklarını ve adil ödüllendirildiklerini bilmeleri bu teorinin temeli olmaktadır. Amaç teorilerinde ise en önemli kavram niyettir ve bilinçli amaçlar ve niyetler davranışın temelini oluşturmaktadırlar. Son olarak davranış şartlandırma teorisi, davranışa etki eden dış faktörleri kapsamaktadır. Yani pekiştirme davranışı dış faktörler aracılığı ile oluşmaktadır ve davranış sonucunu etkilemektedir. Bu teoriye göre istenilen davranış gerçekleştiğinde işgörenler zaman

kaybetmeden ödüllendirilmeli ve bu tekrarlar ile istenilen davranış pekiştirilmelidir(Alsat, 2016: 16-20; Soykenar, 2008: 17-25).

2.4. Motivasyon Çeşitleri

Bireylerin farklı kişilik özelliklerine, farklı duygulara ve farklı yapılara sahip olmaları bireyleri motive eden unsurların da farklılık göstermesine ve bu unsurların farklı başlıklar altında incelenmesine sebebiyet vermiştir(Süzen, 2020: 50). Motivasyonu psikolojik, toplumsal ve ekonomik gibi birçok açıdan değerlendirmek ve ele almak gerekmektedir(Aydın & Değirmenci, 2016: 143). Motivasyon uygulamalarına yön veren özendirici araçlar bir diğer ifade ile motivasyon çeşitleri fiziksel motivasyon, psikolojik motivasyon ve sosyal motivasyon olarak üç başlıkta ele alınabilir(Yaman & Duysak, 2020: 278).

Motivasyon çeşitleri kendi aralarında bir sıralamaya ya da önceliğe sahip değildir bunun aksine motivasyon çeşitleri birbirlerini tamamlayıcı özelliktedirler(Filizci, 2023: 44).

“Bana yeterince uzun ve sağlam bir destek verin tek başıma dünyayı yerinden oynatayım.” Archimedes(Aydın & Değirmenci, 2016: 142). Motivasyon çeşitlerinin kullanılmasının ne denli önemli ve etkili olduğu bu cümle ile kısaca özetlenmektedir.

2.4.1.Fiziksel Motivasyon

İşletmede yer alan her bireyin çalışma sebebi temelde ekonomik nedenlere dayanmaktadır ve bu sebeple motivasyon çeşitleri içerisinde, fiziksel motivasyon başlığı altında ele alacağımız ekonomik motivasyon kavramı en önemli araç olarak yapılan çalışmalar sonucu karşımıza çıkmaktadır aynı zamanda az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde en motive edici fiziksel motivasyon aracı olarak baskın bir etkiye sahip olmaktadır(Filizci, 2023: 45).

İşgörenlerin ve yöneticilerin kısacası örgütte yer alan her bireyin yaşı, cinsiyeti, eğitimi, hizmet süresi, gelir durumu ve diğer kişilik özellikleri motivasyonları ile yakından ilişkilidir(Koçyiğit vd., 2019: 2702). İşletmede yer alan her birey kendi iş yüküne, performansına, bilgisine ve tecrübesine göre adaletli bir kazanç sağlamak ister. Bunun sonucunda işgören, kendisi ile benzer işleri yapan diğer işgörenler ile ekonomik kazancını karşılaştırır ve adaletli bir kazanç sağlayıp sağlamadığını bilmek ister(Korkmaz, 2021: 15). Ekonomik kazanç karşılaştırması sonucu adaletli ve mantıklı bir kazanç sağlamadığını düşünen işgörenlerin, işletmeye karşı güveni zayıflar ve motivasyonları düşer(Allen vd., 2003: 102-104). Sonuç itibari ile işgörenler, fiziksel motivasyonda en önem verdikleri konu olan ekonomik kazanç konusunda da işletmeye güven duymak isterler(Korkmaz, 2021: 15).

Fiziksel motivasyon içerisinde birçok maddeyi barındıran bir kavramdır ve maddi ödüllendirmeler bu maddelerden yalnızca birisi olmaktadır. İşgörenlerin maddi olarak ödüllendirilmelerinin motivasyonları için çok etkili bir yöntem olduğu ve performanslarının olumlu yönde etkilendiği yapılan çalışmalar ile ortaya çıkmıştır(Baltacı vd., 2016: 56). İşgörenlerin motivasyonunu artıran ve fiziksel motivasyon başlığında ele alınan ekonomik faktörler; gelir, kâra katılma, ekonomik ödül ve primli ücret olmak üzere dört başlıkta ele alınabilir(Alsat, 2016: 21). Başka bir ifade ile motivasyona etki eden ekonomik faktörlere; ücret, ücret artışı, primli ücret, kâra katılma, ekonomik ödüller, sosyal haklar, sosyal güvenlik ve emeklilik unsurları örnek verilebilir(Filizci, 2023: 45; İyilikci, 2012: 39-46). Yöneticilerin çoğu en etkili motivasyon başlığının ücret olduğunu düşünmektedirler. Bu düşüncenin en temel sebebi her işgörenin çalışma sebebinin ücret olmasıdır. Primler, işgörenlerin göstermiş oldukları fazla performansın bir karşılığı olarak işletmeler tarafından verilen ek ücretlerdir. İşgörenlerin fazladan çalıştıkları saatlere ve satmış oldukları ürünlere karşılık aldıkları ekstra ücretler işgörenleri motive eden primler olmaktadır(Alsat, 2016: 21-23). İşgörelere, işletme içerisinde ödül gibi önemli görülen finansal desteklerin verilmesi örgüte bağlılıkları güçlendirecek ve bunun sonucunda işgörenlerin motivasyonları olumlu yönde etkilenecektir(Koçyiğit vd., 2019: 2700). İşinde başarılı olan işgörelere verilen ekonomik ödüller, işgörenleri motive etmekte ve diğer işgörenleri yaptıkları işe özendirerek işletmeye kazandırmaktadır(Alsat, 2016: 25; Rogozińska-Pawelczyk, 2024: 222-231). İşletmede yer alan yöneticilerin ve işgörenlerin, artan performans ve verimlilikleri sonucu, ortaya çıkan işletme kârına ortak olmaları kâra katılma olarak ifade edilmektedir(Alsat, 2016: 24). Ekonomik araçlar ayrıca sosyal haklar, çalışma koşulları, iş güvenliği, iş güvencesi, öğle yemeği, özel sağlık sigortası ve ulaşım ücreti gibi birçok unsuru da içerisinde barındırmaktadır(Süzen, 2020: 51).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinde en alt basamakta yer alan fiziksel güdüler, insanların hayatlarını devam ettirebilmek için ihtiyaç duydukları ve yaşam boyu devam eden yeri doldurulamayan temel güdüler olmaktadır(Iddrisu, 2023: 1-6; Saraç, 2020: 66). Fiziksel motivasyon, varlığı ya da yokluğu hemen anlaşılan güdüler ve hemen anlaşılmayan güdüler olarak iki grupta ele alınabilir. Hemen anlaşılan güdülere ise beslenmek, giyinmek ve barınmak gibi temel ihtiyaçlar örnek verilebilir(Soykenar, 2008: 5).

2.4.2.Psikolojik Motivasyon

Psikolojik motivasyon, örgütler için son dönemlerde ele alınmada yoğunluğu artan önemli bir başlık olmaktadır. Örgütlerin, işgörenlerinin üretkenliklerini ve performanslarını artırmak için

ihtiyaç duydukları bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır(Gökmen vd., 2021: 1130). İşgörenler, istemedikleri bir durum ile karşı karşıya kaldıkları zaman, ya doğrudan işten ayrılma gerçekleştirmekte ya da karşılaştıkları sorunlara çözüm yolu aramayı tercih etmektedirler. Bu çerçevede psikolojik motivasyonu yüksek olan işgörenlerin çözüm odaklı davranışlar sergiledikleri aynı zamanda sosyal motivasyon yönünden de güçlü oldukları yapılan çalışmalar ile de gözlemlenmiştir(Yalçın & Fayganoğlu, 2022: 334).

Psikolojik motivasyon, diğer motivasyon çeşitlerinden etkilenen aynı zamanda diğer motivasyon çeşitlerini de etkileyen bir yapıdadır. Örneğin işgörenlerin işletmeye ortak olmaları maddi yani fiziksel motivasyon iken sonucunda işgörenlerin moral ve motivasyonunu artırarak psikolojik fayda sağlayan bir motivasyon çeşidi olarak da yapılan çalışmalar ile karşımıza çıkmaktadır(Gökmen vd., 2021: 1130). Bir diğer örnek olarak işgörenlerin örgütteki olumlu tutum ve davranışları örgütsel bağlılığı etkileyen yani sosyal motivasyonu artıran bir durum iken psikolojik fayda sağlayan bir özellik olarak da kendisini göstermektedir(Shim, 2009: 1-37). Psikolojik motivasyon çalışmalarının yapılması örgütsel davranışları olumlu yönde etkilemektedir(Koçyiğit vd., 2019: 2701; Rogozińska-Pawelczyk, 2024: 222-231). Psikolojik motivasyonun faktörlerine duygusal bağlılık örnek gösterilebilir. Duygusal bağlılık işgörenin örgütle bütünleşmesi ve kendisini örgütün bir üyesi olarak görmesini ifade etmektedir. Duygusal bağlılık işgörenin, örgütün hedef ve değerlerini beyinde kabul etmesi ve o doğrultuda hareket etmesi ile alakalı olmaktadır(Diken& Güler, 2019: 132).

Psikolojik motivasyon kavramı, hem bilişsel hem de duygusal olarak ele alınabilen çok boyutlu bir kavramdır(Gökmen vd., 2021: 1130). Psikolojik motivasyon yazıya dökülmeyen istek ve beklentilerin örgüt içerisinde karşılıklı olarak ifade edilmesidir(Diken& Güler, 2019: 130).

Psikolojik motivasyonun alt başlıklarından biri olan iş tatmini işgörenlerin; yapmış oldukları iş, aldıkları ücret, birlikte çalıştıkları yöneticiler ve üyesi oldukları örgütler ile ilgili genel duygu ve düşüncelerini ifade etmektedir(Yalçın & Fayganoğlu, 2022: 333). İşgörelere, işletme içerisinde unvan gibi kariyer desteklerinin verilmesi işgörenlerin psikolojik motivasyonunu olumlu yönde etkileyecek önemli bir motivasyon faktörüdür(Koçyiğit vd., 2019: 2700). Toplum içerisinde takdir görme ve değerli hissetme işgörenlerin ihtiyaç duydukları psiko-sosyal motivasyon araçları olmaktadır(Filizci, 2023: 47).

Psikolojik motivasyonun içerdiği maddelerden birisi olan psikolojik sahiplenme işgörenin işini ve örgütü sahiplenmesini kapsamaktadır. İşgörenin kendisini yakın hissettiği örgüt ile duygusal bağ kurması ve örgütü sahiplenmesi psikolojik sahiplenme olarak karşımıza çıkmaktadır(Allen & Grisaffe, 2001: 211-212). Psikolojik sahiplenme durumu işgörenler için bazen olumlu bazen ise olumsuz olabilmektedir. İşletmelerin ilgilendiği kısım olumlu kısımıdır yani işgörenin örgütsel bağlılığı, örgüt içinde sorumluluk üstlenmesi ve iş tatmini gibi işgörenin kendisini ve örgüt içindeki konumunu olumlu etkileyen psikolojik sahiplenme etkileri psikolojik motivasyonun alt başlıklarıdır. Psikolojik sahiplenme ile beraber yaptığı işi kendi işi gibi gören, aldığı sorumluluğu kendisi için alıyor kabul eden ve işletmenin mülk sahibi gibi hisseden işgörenler örgütü idare etmeye, riskler almaya ve en önemlisi kişisel fedakarlıklarda bulunarak işlerini şekil, biçim ve tasarım bakımından iyileştirmeye başlarlar(Gökmen vd., 2021: 1131-1132).

Başarıda psikolojik motivasyonun sağlanması için adım adım takip etmemiz gereken maddeler bulunmaktadır. Öncelikle hedefimiz ne ise onu düşünüp ilk adımı atmalıyız daha sonrasında bizi hedefimize götürecek olan araç ve gereçleri bulmalıyız. Düzenli ve tertipli çalışarak araç ve gereçlerden olabildiğince çok faydalanmalıyız ve bizi motive eden şeyleri sık sık yaparak psikolojimizin her daim güçlü olması için çalışmalıyız. Başarmak için öncelikle başarıyı kabul etmeli daha sonrasında süreci iyi yönetmeliyiz. Kısacası başarı, psikolojide başlayan ve psikoloji çerçevesinde ilerleyen bir süreç olarak literatürde sıklıkla karşımıza çıkmaktadır(Göksu, 2017: 186).

2.4.3.Sosyal Motivasyon

Sosyal motivasyon, işgörenleri bünyesinde toplayan ve ortak amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan örgütün amacına ulaşmaya çalışırkenki genel motivasyonunun adıdır. Motivasyonun, örgüt içerisindeki maddeleri ele alındığında örgütsel bağlılık karşımıza çıkan en önemli maddelerden birisi olmaktadır. Örgütsel bağlılık, işletmede görev yapan bireylerin birbirleri ile bir bütün olmayı başardığını ve işgörenlerin örgütün amaç ve değerleriyle bütünleştiğini ifade eden bir kavram olarak literatürde karşımıza çıkmaktadır(Baltacı vd., 2016: 52-54). Örgütsel bağlılık, sosyal motivasyonu beraberinde getiren yani işgörenlerin işini severek yapmasını sağlayan, severek yapılan iş neticesinde performanslarının yüksek olması ile sonuçlanan ve örgütte kalma isteğinin artmasını sağlayan önemli bir motivasyon çeşididir(Allen & Grisaffe, 2001: 211-212; Baltacı vd., 2016: 54). Sosyal motivasyonun bir faktörü olan örgütsel bağlılığı işgörenlerin; yaşı, eğitimi, cinsiyeti, maaşı, yeteneği ve diğer kişilik özellikleri etkilemekte ve şekillendirmektedir(Koçyiğit vd., 2019: 2702). Örgütsel

bağlılık işletme başarısını ve performansını derinden etkileyen tüm işletmeler için büyük önem taşıyan, sosyal motivasyonun alt başlığı olmaktadır(Haskebabçı& Aykan, 2024: 122; Shih, 2009: 21-26).

İşgörenler için bir gruba ait olma, o grubun üyesi olarak hissetme ve grup tarafından kabul görme çok değerlidir. Yani örgüte uyum, sosyal motivasyon için önem taşıyan bir unsur olmaktadır. Birey ve örgüt kimliğinin birleşmesi ile birlikte örgütün amaçları bireyler için kişiselleştirilir yani işgörenler ve örgüt aynı amaçları kişiselleştiren bir bütün olarak hedeflerler bu da sosyal bağların güçlenmesine ve işletmenin başarı yolunda ilerlemesine yardımcı olur(Efegil, 2018: 21-22).

Sosyal motivasyonun içerisinde yer alan mesleki özdeşleşme; işgörenlerin iş performansını ve örgütsel bağlılığını etkileyen aynı zamanda önemli örgütsel sonuçları beraberinde getiren bir kavramdır. Mesleği ile özdeşleşen işgörenler, işlerinde yapmış oldukları iyileştirmeler ile hem kendilerine hem de örgütlerine olumlu katkıda bulunmaktadır. Mesleği ile özdeşleşen işgörenlerin işlerini yaparken birbirleri ile işbirliği içerisinde bulunmaları ve kaliteli ilişki içinde olmaları örgüt yararına olan ve örgütün sosyal motivasyonunu artıran önemli bir maddedir(Gökmen vd., 2021: 1131). Sosyal motivasyonun alt başlığı olarak ele alabileceğimiz özdeşleşme kavramı işgören açısından mesleki özdeşleşme ve örgüt açısından örgütsel özdeşleşme olarak birbirine bağlı iki başlıkta ifade edilebilir(Yalçın & Fayganoğlu, 2022: 333). Bu çerçevede bakıldığında zaman özdeşleşme için işgörenin kendi amaçları ve içinde yer aldığı grubun amaçları arasında bağ kurması tanımını yapabiliriz(Bozeman& Perrewé, 2001: 161).

Sosyal motivasyonun faktörlerinden birisi olan güven unsuru; örgütlerde başarıyı etkileyen, başarıyı artıran ve duygusal bağlılık kazandıran önemli bir faktördür. Örgütler sosyal yapının içerisinde yer alan unsurlardır ve güven sayesinde işgörenler örgüte daha bağlı olmaktadır. Güven duygusunun olması örgütte huzura ve sağlıklı bir iletişim kurmaya sebebiyet vermektedir. Sosyal motivasyonun bir faktörü olan güven duygusu sosyal ilişkiler için gerekli olan ve davranışların sonucunu belirleyen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Güven duygusu ile beraber örgütlerde doğruluk, dürüstlük, inanç, samimiyet ve bağlılık gibi değerler oluşmakta ve bu değerler örgütü aynı zamanda süreci olumlu etkilemektedirler(Diken& Güler, 2019: 128-130).

Sosyal motivasyon; işgörenler için aidiyet duygusunun artması, güvenlik ihtiyacının karşılanması, kariyer gelişiminin sağlanması ve ödüllendirilmelerin yapılması gibi pozitif

sonuçlar doğurmadır. Dolayısı ile iřęörenlerin ve işletmenin yüksek performansı için gerekli olan sosyal motivasyonun oluşturulması önemli olmaktadır(Haskebabçı& Aykan, 2024: 123). Sosyal motivasyon; örgüte bağlılığı, uyumu, istikrarı, verimliliği, örgütte kalma veya örgütten ayrılma isteğini etkileyen bir motivasyon çeşidi olmaktadır(Rogozińska-Pawelczyk, 2024: 222-231). Sosyal motivasyon; iřęörenlerin anlama, algılama ve anlaşılma gibi durumları ile de ilgilenen ve bu durumlarda yaşanan olumlu ve olumsuz sonuçlardan doğrudan etkilenen bir özellikte olmaktadır(Baltacı vd., 2016: 55).

Sosyal motivasyonun yetersiz olması; iřęörenlerin örgüte karşı bağlılıklarını zayıflatan, iřęörenlerin iş performanslarının azalmasına ve işten ayrılmaların artmasına sebebiyet veren önemli bir durumdur(Baltacı vd., 2016: 54).

2.5. Motivasyonun Önemi

Motivasyon; iřęörenler, yöneticiler ve işletmeler açısından önemli bir kavramdır ayrıca işletmenin başarılı ya da başarısız olmasında kritik role ve stratejik öneme sahip bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır(Iddrisu, 2023: 1-6; Süzen, 2020: 43). İřęörenlerin, çalıştıkları işletmeden ekonomik ve güvenlik başta olmak üzere birçok beklentileri vardır ve işletmelerinde iřęörenlerinden aynı şekilde beklentileri bulunmaktadır. İki tarafında isteklerine ulaşabilmesi için motivasyon araçlarının biliniyor ve kullanılıyor olması gerekmektedir(Diken, 2023: 94). Motivasyon eşitlerinin ve türlerinin örgüt tarafından bilinmesinin önemi olduğu kadar yerinde ve zamanında kullanılması da bir o kadar önemlidir(Süzen, 2020: 43).

Yüksek motivasyona sahip iřęörenlerin; başarısı yüksek, yaptığı işi istekle yapan, yaptığı işi anlamlı ve değerli gören ayrıca yaptıkları işi kişiliklerine ve yeteneklerine uygun bulan(Taylor, 2010: 15-23) tüm bunların yanında yöneticiler tarafından takdir gören ve ödüllendirilen sonuç itibari ile de mutlu bireyler oldukları gözlemlenmektedir(Süzen, 2020: 43).

Bir işletmenin kendisi için belirlediği vizyona ulaşma durumu motivasyon ile ilişkilidir aynı zamanda vizyona ulaşma sürecinde iřęörenlerin beklentilerinin karşılanması ve yöneticilerin de beklenti karşılamaya istekli olmaları motivasyon ile ilgili bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır(Dal, 2023: 25). Özellikle hizmet sektöründe motivasyon, iřęörenler ve yöneticiler haricinde müşterileri de etkilediğinden dolayı öncelikli bir konu olmaktadır. Rekabetin fazla olduğu ve değişimlerin hızla yaşandığı hizmet sektörlerinde en önemli kaynak olan insanın gereksinimleri ve beklentileri önemsenmek zorundadır(Diken, 2023: 93).

2.5.1.Motivasyonun İşgörenler Açısından Önemi

Günlük yaşamda bireylerin motive olma ihtiyaçları olduğu gibi iş hayatında da işgörenlerin iş motivasyonuna ihtiyaçları bulunmaktadır. Belirlenen hedef ve amaçlara ulaşabilmek için motivasyon unsuru işgörenler için çok önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır(Süzen, 2020: 46). İşgörenlerin işlerini sevmeleri, işlerini anlamlı ve değerli bulmaları, işlerini sahiplenmeleri ve kendileri ile özdeşleştirmeleri aynı zamanda örgütte ki memnuniyetleri örgütün kaderini belirleyen önemli bir konu olmaktadır. İşgörenlerin işlerine ve örgüte karşı olan tüm bu memnuniyet düzeyleri motivasyonun işgörenler açısından ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır(Gökmen vd., 2021: 1128).

Örgütsel iletişim, motivasyonu sağlayan en önemli maddelerden birisidir ve genellikle alıcı konumunda olan işgörenlerin kendilerinden neler beklenildiğini bilmeleri örgütte başarıyı yakalamalarının birinci adımı olmaktadır. Yani işgörenin yeterli bilgiye sahip olması motivasyonun ilk adımı kabul edilmektedir(Baltacı vd., 2016: 52; Rogozińska-Pawelczyk, 2024: 222-231). Yeterli bilgilendirme ile işinde yönlendirilen işgören işini düzgün icra etmek için çaba göstermekte, kendisini yönlendirdiği ve gerek duyduğu bilgiyi kendisine sunduğu için de örgütte kendisini önemli hissetmektedir. Önemli hissetmek motivasyonun içerisinde barındırdığı bir diğer madde olarak karşımıza çıkmaktadır ayrıca işgörenlerin verimli ve etkin çalışmaları örgüte bağlı olmaları açısından da büyük öneme sahip olmaktadır(Baltacı vd., 2016: 52).

Motivasyonun işgörenler açısından önemini iki farklı başlık altında ele alabiliriz. İlk başlığımız ihtiyaçlar ve amaçlar, ikinci başlığımız ise iş başarısı ve iş tatmini olmaktadır(Güven, 2007: 41). İşgörenin işinde başarılı olabilmesi için işini sevmesi, işini yaparken kendisi ile gurur duyması ve işine karşı olumlu duygular beslemesi gerekmektedir(Taylor, 2010: 15-23). İşgörenin işine bağlı olabilmesi için ayrıca işini önemli ve ilham verici bulması aynı zamanda işini coşkulu ve gurur verici görmesi gerekmektedir(Haskebabcı& Aykan, 2024: 122).

İşgörenin tüm gücünü, kuvvetini ve enerjisini yaptığı işe vermesi kısacası işe adanmışlık göstermesi işine karşı olumlu ruh haline sahip olması ile mümkün olabilmektedir. Motivasyonu yüksek olan bir işgören de işine adanmışlığı görmek mümkün olmaktadır. Günümüzde işine adanmış işgörelere sahip işletmeler rakiplerine karşı üstünlük elde eden ve rekabet avantajı kazanan işletmeler olmaktadır. İşgörenlerin işe adanmışlıklarının yanı sıra örgüte bağlılıkları da işletmeler için oldukça önemlidir ve motivasyonun tüm çeşitleri örgüte fayda sağlamaktadır. Örgüte bağlı işgörenler uzun bir süre işlerine devam ettiklerinden dolayı

iyi bir performans ve başarı gösterirler. İşine ve işletmesine bağlı çalışanların daha fazla üretken oldukları da gözlemlenen bir diğer konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerine bağlı işgörenler örgütün amaç ve değerlerinin yanı sıra yöneticilerine ve işletmeye karşı da olumlu bir tutum sergilerler. Bu sebeple tecrübeli işgörenlerin örgütte kalması örgütün geleceği için büyük önem taşımaktadır(Haskebabçı& Aykan, 2024: 120).

Üretim ve hizmet sektöründe işini seven ve işine bağlı olan işgörenlere ihtiyaç duyulmaktadır. Kaliteli ve tecrübeli işgörenler günümüz şartlarında işletmeye rekabet gücü kazandırmakta ve işletmenin kar elde etmesini sağlamaktadır(Haskebabçı& Aykan, 2024: 122).

2.5.2.Motivasyonun Yöneticiler Açısından Önemi

İşgörenlerin motivasyonu ve yüksek performansı ancak bunların değerini bilen bir yönetici ile var olabilmektedir. Bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için işini bilen, motivasyona önem veren ve işgörenleri ile etkili iletişimde bulunabilen kaliteli bir yöneticiye sahip olması gerekmektedir(Shih, 2009: 21-26). Başka bir ifade ile işgörenlerin işlerini severek yapmaları, işlerine bağlı olmaları hatta beklenen performansın ötesinde bir performans sunmaları, yönetici/işgören ilişkisinin kalite düzeyine bağlı bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır(Bull, 2010: 3-49). İşgörenlerin memnuniyeti, iş tatmini, örgütsel bağlılıkları kısacası işgörenlerin motivasyon düzeylerinin yüksek olması lider ve çalışan ilişkisinin kalitesine bağlı olarak olumlu yönde gelişmektedir(Haskebabçı& Aykan, 2024: 119). Yöneticilerin, işgörenleri ile kurdukları iletişimin güçlü olması ve işgörenlerin bu iletişimden memnun kalması işgörenlerin motivasyonunu artıracak ve performanslarını olumlu yönde etkileyecek önemli bir durumdur(Baltacı vd., 2016: 56). İşgörenleri ile iletişimi yüksek olan yöneticilerin, işgörenler ile arasında karşılıklı güven oluşmakta, karşılıklı bağımlılık gerçekleşmekte, yüksek sadakat doğmakta ve memnuniyet var olmaktadır. Tüm bu ilişkilerin sonucunda ise işgörenlerin, yöneticilerin kısacası işletmenin fayda sağladığı ortaya çıkmaktadır(Haskebabçı& Aykan, 2024: 121).

İşgörenleri işe bağlamak ve istikrarlarını sağlamak oldukça zor ve karmaşık bir durumdur. Bu karmaşık ve zor durumun yükü çoğunlukla yöneticilerdedir. Yöneticiler işgörenleri ile iyi bir iletişim kurmaya, işgörenlerinin beklentilerini bilmeye ve kendi beklentilerini net bir şekilde ifade edip iki taraf arasında çift yönlü bir ilişki kurmaya mecbur olmaktadır. Yöneticiler işgörenlerine motivasyon çeşitleri ile fayda sağlamak ve örgütün ilerlemesi için çeşitli çalışmalar yapmak zorundadırlar(Haskebabçı& Aykan, 2024: 119). Yöneticiler, işgörenlerine beklentilerini ve isteklerini net bir şekilde aktarmalıdır. Bu net aktarım işgörenlerin işlerini daha iyi anlamalarına ve zamanı daha etkin kullanmalarına sebep olacaktır. Bu sebepler

doğrultusunda işgörenler işlerine motive olacaklar ve gerçek performanslarını göstererek işletmeye fayda sağlayacaklardır. Yöneticiler bu durumda işgörenlerine karşı net olmayı bir motivasyon yöntemi olarak kullanmış ve sonucunda fayda sağlamış olacaklardır(Baltacı vd., 2016: 57).

İsteklendirme ve güdüleme olarak da bilinen motivasyon kavramı; yöneticilerin, işgörenlerini harekete geçirmek için kullandığı bir stratejidir. Motivasyon ile yönetici iki ayrı başlığı harekete geçirmeyi hedeflemektedir. Bu hedeflerden ilki işgörenlerin eğitim durumu ve diğeri performans kapasiteleri olmaktadır(Alsat, 2016: 4). İşgörenleri motive eden unsurları bilmek için işgörenleri tanımaya, hareketlerini ve davranışlarını anlamaya çalışmak gerekmektedir. Bunun için gözlem yapmak bir yöneticinin önceliğidir(Bull, 2010: 3-49). İşgörenleri motive eden araçların neler olduğunu bilmek için iyi bir gözlemci olmak yani hareketleri, davranışları ve tutumları anlamak aynı zamanda iletişim yönünden de güçlü yöneticiler olmak gerekmektedir. Kısacası işgörenin başarı ve performansı için yöneticiler, motivasyon konusu ile doğrudan ilgilenmek zorundadırlar(Çiçek, 2005: 10).

Yöneticilerin işgörenlerini motive etmesi karşılıklı fayda sağlayan bir yöntemdir çünkü başkasını motive etmek aynı zamanda kendini motive etmek demektir. Bireyler her zaman başkalarına bir şeyler öğreterek daha hızlı öğrenme gerçekleştirirler ve bu durum motivasyon içinde böyledir. İşgörenlerinin motivasyonları için çaba gösteren yöneticiler aslında kendi motivasyonları içinde çaba göstermiş olmaktadır ve bu durum ekstra fayda olarak işletmeye yansımaktadır(Göksu, 2017: 187). Motivasyon, sadece işgörenlerin değil yöneticilerin de başarılı ve mutlu olmaları için gerekli olan çok önemli bir kavramdır. İşletmenin başarısı için sadece işgörenin motive olması yetmemekte ve beraberinde yöneticilerin de kendi istekleri ile seyerek çalışmaları gerekmektedir(Çakmak, 2020: 22).

Yönetim kavramı geçmişten bugüne geliştirilmekte olan bir kavramdır ve ekonomik kazanç elde etmek amacı ile kurulan işletmelerin bünyesindeki; parasal, mekanik ve işgücünden meydana gelen tüm kaynakları en verimli şekilde sevk ve idare etmeyi amaçlamaktadır. İşletmeler için yönetim kavramı; hedeflenen bir takım amaçlara ulaşabilmek için öncelikle işgörenler daha sonrasında parasal kaynaklar, demirbaşlar ve hammaddeler gibi birbirine bağımlı işletme kaynaklarını zaman ile beraber ele alarak en etkin şekilde kullanmayı ve en verimli sonuçları elde edebilmek için çaba göstermeyi ifade etmektedir(Bilecen, 2008: 30-31). Örgütün düzgün bir şekilde ilerlemesi ve örgütte verimliliğin sağlanması tüm yöneticiler açısından istenilen ve hemfikir olunan bir konudur(Warr vd., 2023: 2-5).

2.5.3.Motivasyonun İşletmeler Açısından Önemi

Günümüzde işletmeler için motivasyon bir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak görülmektedir. Çalışanların ve yöneticilerin kısacası örgütün motivasyonu işletmeler için hayati önem taşımaktadır. İşletmelerin hedeflerine ulaşmasında hayati önem taşıyan motivasyon kavramı her işletmeye göre içeriğinde farklılık göstermektedir(Baltacı vd., 2016: 51-58). İşletmelerin küçük ya da büyük olmaları veya üretim ya da ticari işletme olmaları motivasyonun önemini azaltan ya da artıran faktörler olmamaktadır. Ne tür bir işletme olursa olsunlar, işletmelerin işgörenlerini etkin ve verimli çalıştırabilmeleri için motivasyona ihtiyaçları bulunmaktadır. Başarı, motivasyon sayesinde oluşan bir kavram olduğundan dolayı işletmelerin başarısı motivasyonun artırılması ile mümkündür(Bilecen, 2008: 46). İşletmelerin başarılı işler yapmaları ve hedeflerine ulaşmaları için işgörenlerin motivasyonlarının yükseltilmesi amaç edinilmeli ve işgörenler işletmeye kazandırılmalıdır. Kendini işine adanmış, örgüte bağlılığı olan ve performansı yüksek işgörenlerin, işletmeler üzerinde etkileri oldukça yüksektir. İşletmeler için motivasyon kavramının öneminin anlaşılması ve uygulamaya konulması işletmenin başarısını etkileyen önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır(Haskebabçı& Aykan, 2024: 120).

Motivasyon ve başarı birbirinden ayrılmaz iki kavramdır. Motivasyon her daim başarıyı getirir ve başarının ardında her daim motivasyon bulunur. İşletmelerin istediği şey başarıdır ve bu sebeple motivasyon işletmeler için vazgeçilmez bir kavramdır(Göksu, 2017: 189). İşletmelerin başarısı işgörenleri sömürmek ile değil, işgörenleri kazanmak ile gerçekleşmektedir. Çünkü işgörenler, işletmelerin amaçlarına ulaşması için birer araç olmaktadır. İşletmelerin uzun ömürlü olabilmeleri için işgörenlerini kazanmaları en az para kazanmaları kadar önemli bir konu olarak literatür çalışmaları ile de karşımıza çıkmaktadır(Alsatt, 2016: 31). Sektördeki gün geçtikçe artan rekabet koşulları neticesinde işini severek yapan, aktif olan, kurum içerisinde mutlu olan, örgüt kültürüne uyum sağlayan ve iş doyumunu yüksek seviyede bulunan kısacası motivasyonu yüksek olan işgörelere ihtiyaç duyulmaktadır(Diken, 2023: 95).

Motivasyon uygulamaları sayesinde birçok fayda sağlayan sonuçlar elde edilmektedir. Bu faydalardan bir tanesi de verimlilik ve işletmelerin motivasyon uygulamaları ile elde etmek istedikleri en önemli çıktı olmaktadır. Verimlilik sayesinde çeşitli mal ve hizmetlerin verimli ve etken bir şekilde kullanılması sonucu üretimde artış görülmektedir(Yaman & Duysak, 2020: 278). İşgörenlerden ve yöneticilerden en yüksek düzeyde verim alabilmek için fiziksel, psikolojik ve sosyal yönlerden motive edilmelerini sağlamak gerekmektedir. Motive, belirli

bir zaman diliminde uygulanan, süresi olan bir faaliyet değildir yani motive işletmenin varlığını sürdürdüğü süreç boyunca devam eden, etmesi gereken bir sistemdir(Saraç, 2020: 74). İşletmeler örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarını etkili bir şekilde kullanarak işgörenlerin ve yöneticilerin işe daha fazla motive olmalarını sağlarlar ve bu kapsamda işletmelerin kullandığı örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarını; amaçlara göre yönetim, iş güvencesi, iş zenginleştirme, iş genişletme, etkili iletişim, fiziksel çalışma koşulları ve kararlara katılım gibi başlıklar altında ele alabiliriz(Filizci, 2023: 49).

Motivasyon kavramının ve motivasyon faktörlerinin işletmeler için önemli olmasının bir takım sebepleri bulunmaktadır. Bu sebeplere işe karşı devamsızlığın artması, geri çekilme, başka iş arama ve işten ayrılma gibi örnekler verilebilir(Diken& Güler, 2019: 132). Örgüt desteği alan ve motivasyon yönünden desteklenen işgörenlerin işe geç gelme, işe gelmeme ve işten ayrılma gibi davranışlardan uzak durdukları belirlenmiştir. Motivasyon çalışmaları ile olumlu yönde etkilenen işgörenlerin, işgören devir hızında azalma yaşandığı ve işten ayrılma niyetinin negatif yönde geliştiği ortaya çıkmıştır(Koçyiğit vd., 2019: 2700). Hizmet işletmelerinin geneline baktığımız zaman çalışan performansından personel devrine kadarki gerçekleşen tüm değişimler motivasyon faktörünün önemini ve etkisini gözler önüne sermektedir(Baltacı vd., 2016: 53; Wang vd., 2012: 557-569).

Hizmet sektöründe, işgören davranış ve tutumları diğer sektörlerle göre daha önemlidir çünkü hizmet sektörü insan odaklı bir sektördür. Bu sebeple hizmet işletmelerinde işgörenlerin bilgi düzeyi, yeteneği, deneyimi, iletişimi ve motivasyonu büyük önem taşımaktadır. Hizmet işletmeleri, müşterilerinin duygu ve düşünceleri ile direkt ilgilidirler bu sebeple hizmet üretiminde işgörenlerin performansı çok önemlidir. Kısacası kaliteli hizmet sunmak ve müşterilerini tatmin etmek isteyen işletmeler öncelikle işgörenlerinin güdülenmesine önem vermelidirler(Diken, 2023: 122).

2.6. İş Motivasyonunu Artırma Yöntemleri

İşletmelerde yer alan her bireyin kişilik özellikleri farklılık göstermektedir ve farklı kişilik özelliklerine sahip bu bireyleri ortak bir hedefe yönlendirmek ve bireylerin performans seviyelerini artırmak için işletmede yer alan tüm bireylerin motivasyonlarının yükseltilmesi gerekmektedir. Bu sebeple farklı motivasyon türlerinden ve çeşitlerinden faydalanılması önem taşımaktadır. Yöneticiler, hangi motivasyon aracını kullanacaklarını belirlerken öncelikle işgörenleri ile etkili iletişim kurmalı, müşteri memnuniyetini düzenli aralıklar ile takip etmeli ve bu süreçte işgörenlerini gözlemlemelidirler. Sürecin düzenli takibi sonucu işgörenlerin ihtiyaçlarına, yerinde ve zamanında uygun motivasyon araçları kullanılarak

müdahale edilebilmektedir(Korkmaz, 2021: 13). Fiziksel motivasyonu, psikolojik motivasyonu ve sosyal motivasyonu iyileştirerek ve destekleyerek işgörenlerin motivasyonları artırılabilir. İşgören motivasyonunu artırma yöntemlerine amaç birliği, yetki ve sorumluluk, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, fiziksel şartların iyileştirilmesi ve çağdaş disiplin sistemini örnek verebiliriz. İşgören motivasyonunu artırmak için işgörenler bir işletmeden ne bekler?, İşgörenler ne ister? Gibi sorulara cevap aranmalıdır ve bu cevaplara; anlamlı bir iş, yüksek standartlar, dengeli iletişim, şeffaf bir amaç, yön duygusu ve düz bir oyun alanı örnek gösterilebilir(Alsat, 2016: 30).

İşgören motivasyonunu artırmak için işgörelere adaletli davranılmalı ve örgütteki tüm işgörelerin yaratıcı düşünceleri önemsenmelidir(Fesliyen, 2020: 36). Özellikle hizmet işletmelerinde çalışan işgörelerin motivasyonu diğer sektörlerdeki çalışanlara kıyasla daha fazla önem taşımaktadır. Çünkü müşteriler ile doğrudan etkileşim kuran ve müşteriler ile bağlantısı yüksek olan hizmet işletmeleri çalışanlarının motivasyonları, müşterileri de yakından etkilemektedir. Motivasyonu yüksek, etkili iletişim kuran, tecrübeye ve yeterli bilgiye sahip işgörelere müşterilerini doğrudan etkilemektedirler ve işletmeler için büyük önem taşımaktadırlar. Bu sebeple işgörelere motivasyonunu artırmak için işletmelerin çaba göstermesi zorunluluk içeren bir konu olarak literatür çalışmaları ile karşımıza çıkmaktadır(Korkmaz, 2021: 23).

İnsanlar hayatlarının büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçirmektedirler. Sevdikleri ve fayda sağladıklarını düşündükleri işleri yapmak insanları tatmin etmekte ve duygusal yönden beslemektedir. İşinden mutlu olan bir insan işini severek yapan ve performansı yüksek olan insan demektir(Shih, 2009: 21-26). Günümüzde özellikle hizmet üretimi yapan işletmeler insan unsuruna değer vermek ve işgörelere motivasyonlarına fayda sağlayacak faktörleri araştırarak işgörelere en iyi seviyeye gelmelerini amaçlamalıdır. İnsan ile varlığını sürdüren hizmet sektörü motivasyona muhtaç bir sektör olmaktadır yani insan unsurunu en iyi şekilde değerlendirmek ve fayda sağlamak zorundadır(Koçyiğit vd., 2019: 2699).

İşgörelere motivasyonunu artırmak için özendirici motivasyon araçları kullanılmaktadır. Fiziksel motivasyon başlığında ele aldığımız ekonomik araçlardaki; ücret, primli ücret, kâra katılma, ekonomik ödüllendirme, sosyal güvenlik ve emeklilik planları vb. fiziksel motivasyonun özendirici araçları olmaktadır. Psikolojik ve sosyal motivasyon başlıklarında ele aldığımız özendirici araçlara ise; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, tebrik ve takdir ve son olarak sosyal uğraşlar örneklerini verebiliriz(Bilecen, 2008: 47-55). Özendirme araçları, kaynaklarda

genellikle ekonomik özendirme araçları, psiko-sosyal özendirme araçları ve son olarak örgütsel ve yönetsel özendirme araçları başlıkları altında verilmektedir(Güven, 2007: 42). Motivasyonu yüksek olan işgörenlerin sunmuş oldukları hizmet iyi ve tatmin edici olmaktadır bu da karşılığında mutlu olan ve artan müşteriler demektir. Motivasyon, işgörenin müşteriye olan yaklaşımını derinden etkilemektedir ve müşteri, bir işletmenin varlığını sürdürmesi için işgörenler ve yöneticiler kadar değerlidir(Toker, 2006: 44). Motivasyonu artıran unsurlara; kararlara katılma, takdir edilme, eğitim ile destekleme, değer verme, statü yükseltme, yetki ve sorumluluk, çevreye uyum gösterme, ücret artışı ve terfi olanağı örnekleri verilebilir(İyilikci, 2012: 10-31).

Motivasyonu artırma yöntemleri aşağıda sıralanmıştır:

- Hedef belirleme: İşgörene, yapacağı iş ve hedefinin ne olduğu açıkça belirtilmelidir.
- İş tasarımı: İşi basitleştirme, işi genişletme ve süreci yenileme gibi birçok faaliyeti ifade etmektedir.
- Standart ve esnek çalışma programları: İşgörenlerin, klasik çalışma saatleri yerine daha verimli olacaklarını düşündükleri saatlerde çalışmalarını ifade etmektedir.
- Takım çalışması: Ortak bir amacı, hedefi ve performansı gerçekleştirmek için birlikte çalışma arzusu ve isteği ile bir araya gelmiş olan işgörenlerin oluşturduğu gruplardır.
- Kalite çemberleri: Problemlerin araştırılması ve çözülmesi için bir masanın etrafında oturarak yaratıcı fikirler sunan ve öneriler geliştiren işgörenlerin oluşturduğu takımlardır.
- Performans değerlendirme: İşgörenlerin performanslarının iyileştirilmesi ve işten ayrılmalardan en aza indirilmesi için süreç boyunca değerlendirmenin yapılması ve işgörenlerin motivasyonlarının artırılması gerekmektedir.
- Amaçlara göre yönetim uygulamaları: Hem işgörenlerin hem de yöneticilerin amaçları doğrultusunda motivasyonlarını artırarak örgütün verimliliğini sağlamayı hedefleyen bir uygulamadır. (Süzen, 2020: 67-70)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞGÜCÜ DEVRİ

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle işten ayrılma niyeti kavramı ele alınmaktadır. İşten ayrılma niyetinin nedenleri; işten ayrılma niyetinin bireysel nedenleri, işten ayrılma niyetinin örgütsel nedenleri ve işten ayrılma niyetinin çevresel nedenleri açıklanmaktadır. Daha sonra işgücü devrinin çeşitleri, gönüllü ve gönüllü olmayan işgücü devri, fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan işgücü devri, önlenemeyen ve önlenemeyen işgücü devri başlıkları ele alınmıştır. Akabinde işgücü devir hızı ve sonuçları ve son olarak işten ayrılmaların azaltılması ile ilgili bilgi verilmiştir.

3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

1930'lu yıllarda işten ayrılma kavramının tanımlarına ilişkin olarak ilk araştırmalar yapılmış ve 1940'lı yıllarda işten ayrılmaların psikoloji ile ilişkisi ele alınarak, işten ayrılmaların psikoloji ile ilişkili olduğu düşünülen ilişkisel kavramlar incelenmeye başlanmıştır. 1960'lı yıllardan itibaren ise tutum araştırmaları yapılmaya başlanmış yani örgütler incelenmiştir. Araştırmalarda örgüt içi çalışma koşullarının işten ayrılma niyeti ile ilişkisi ele alınmıştır. Literatürün gün geçtikçe gelişmesi ile beraber 1980'li yıllardan itibaren işten ayrılmaların ilişkili olduğu sebepler ve faktörler de çeşitlilik kazanmış ve işten ayrılma niyeti ile ilişkileri incelenmeye başlanmıştır(Serçemeli, 2022: 36-37). 1990'lardan itibaren ise işten ayrılmalar yerine işten ayrılma niyetleri gündeme gelmeye ve öncelikli araştırma konusu olmaya başlamıştır. Bunun en büyük sebebi işten ayrılmaların yaşanmış, bitmiş ve çözümü olmayan durumlar olmasıdır. Fakat işten ayrılma niyetleri daha ayrılmaların yaşanmamış olduğunu henüz işi bırakan bir işgörenin varlığının olmaması durumunu ifade etmektedir. Bu sebeple bu kavram çalışmalarda oldukça çok görülen ve işletmelere yardımcı olması amaçlanan bir başlık olmaktadır(Ak & Diken, 2020: 177).

İşten ayrılma niyeti, yakın zaman içerisinde bilinçli ve istekli olarak işletmeden ayrılma eğilimi gösteren işgörenleri tanımlamaktadır. İşten ayrılma niyeti ayrıca işten ayrılmanın işgören devrinin en önemli göstergesi olmaktadır(Özer & Günlük, 2010: 463). İşten ayrılma davranışı, öncesinde işten ayrılmayı niyet etmek, bilinçli bir karar vermek ve işten ayrılma niyeti göstermek ile gerçekleşmektedir(Çalışkan vd., 2018: 220). Kısacası işten ayrılma niyeti; bilinçli ve istekli olarak başka bir işyeri bulmak için örgütten ayrılmaya karar verme ile oluşan düşüncesel ve duygusal niyettir(Utkun & Çınar, 2022: 60).

İşgörenlerin işten ayrılmaların da memnuniyetsizlik halinde olmaları, işten ayrılmayı düşünmeleri için yeterli bir sebep olmaktadır. Ayrıca bilinçli ve planlı bir şekilde istifa eden

işgörenler, işten ayrılmadan önce işten ayrılma niyeti gösterirler(Öge & Çetin, 2019: 545). Yani işten ayrılma niyeti, beklentileri karşılanmayan işgörenlerin yer aldıkları örgütü terk etme isteklerini ifade etmektedir(Ulutaş, 2017: 255). Başka bir açıdan ise işgörenin kendi isteği ile işinden vazgeçmesi veya çalıştığı işyerini ölüm, emeklilik, kaza ve askerlik gibi sebeplerle terk etmesi de işten ayrılma olarak ifade edilmektedir(Yılmaz & Halıcı, 2015: 95).

3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri

Yaptıkları işte tatmin olmayan işgörenler uygun bir fırsat yakaladıkları anda işyerlerini terk etme düşüncesi içine girerler. Bu düşünce başladığı andan itibaren işgörenin performansı ve verimliliği olumsuz yönde etkilenir fakat işgörenlerin işten ayrılma niyetleri birbirlerinden farklı olabilmektedir(Wang vd., 2012: 557-569). Olumsuz etkilendikleri faktörler ve sürecin işleyişi işgörenlerin demografik özelliklerine göre değişip şekillenebilmektedir. Ayrıca içerisinde yer aldıkları örgüte ve çevresel nedenlere göre de değişim söz konusu olabilmektedir. Demografik değişkenler ve kişisel özellikler, kişisel iş tutumları ve psikolojik faktörler, işin yapısal özellikleri, işle ilgili faktörler, makroekonomik faktörler ve iş dışında etkili olan kişisel faktörler işten ayrılma niyetini etkileyen nedenler olmaktadır(Utkun & Çınar, 2022: 60-62).

İşten ayrılma niyeti nedenlerinden birisi olan stres kavramı; işgörenin iç etmenlerinden veya dışarıdan gelen etmenlerden kaynaklanabilmektedir. İç stres kaynakları genellikle dış stres kaynaklarından daha güçlü etkilere sahip olmaktadır. Stres kaynaklarının da bireysel, örgütsel ve çevresel nedenleri bulunmaktadır(Altan, 2018: 141).

İşten ayrılma niyeti nedenleri, doğum, ikamet değişikliği, hizmet süresi ve alternatif iş olanakları gibi faktörlerden kaynaklı olabilmektedir(Karayel & Bütün, 2023: 478). Başka bir ifade ile işten ayrılma niyeti nedenleri; işveren ile anlaşamama, işin tehlikeli olması, mobbing, terfi imkânının olmaması, evlenme, doğum, tayin, sağlık durumu, dini hassasiyetler ve eğitim durumunda yaşanan ilerleme ile başka mesleklere yönelme gibi örnekler de olabilmektedir(Demirci, 2022: 4). Ayrıca işten ayrılma niyeti nedenlerine aşırı iş yükü, gelişme ve ilerleme fırsatının azlığı, rol belirsizliği ve rol çatışmasını da örnek verebiliriz(Altan, 2018: 144).

İşten ayrılma niyetinin nedenlerine; örgütte var olmayan güveni, psikolojik şiddeti ve toksik liderliği örnek verebiliriz(Yavuz vd., 2022: 3345-3346). İşten ayrılma niyeti nedenlerine ayrıca yorgunluk, yıpranma, beklentinin kaybolması, maaş azlığı, emeklilik düşüncesi, iş

tatminsizliği, ağır iş koşulları, uzun çalışma saatleri ve en önemlisi motivasyon düşüklüğünü örnek gösterebiliriz(Demirci, 2022: 3).

İşten ayrılma niyetinin nedenleri olarak ele alabileceğimiz örgütsel adalet ve iş memnuniyeti kavramları hem örgütlerin hem de işgörenlerin üzerinde önemli etkilere sahip olmaktadır(Özer & Günlük, 2010: 460). İşten ayrılma niyeti ile iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasında sürekli bir ilişki bulunmaktadır(Heilmann, 2005: 1-46).

3.2.1.İşten Ayrılma Niyetinin Bireysel Nedenleri

İşten ayrılma niyeti nedenlerinden birisi olan stres kavramının bireysel sebeplerine etki eden etkenler bireylerin fiziksel, zihinsel ve kişilik durumlarına göre değişiklik gösterebilmektedir. Dengeli iş yükü, işgörenin strese girmemesi fakat motive olacak kadar da stres yaşaması gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İş yükünün dengede tutulmadığı durumlarda aşırı iş yükü ile karşılaşan işgörenler işten ayrılma niyeti besleyeceklerdir(Altan, 2018: 141-146). Aşırı iş yükü, kısaca işgörenin yaptığı işte başarılı olamaması ve yaptığı işin sorumluluğunu taşıyamaması durumu olarak karşımıza çıkmaktadır. Aşırı iş yükü genellikle örgütsel kaynaklı bir problemdir fakat işgörenlerin motivasyonsuzluğunun bir sonucu olarak da görülebilmektedir(Bozdoğan & Aslan, 2020: 8).

İşgörenin çevresel nedenler veya örgütsel nedenler olmadan da işten ayrılması gözlemlenebilmektedir. Bu durum işgörenin özel hayatından kaynaklı durumlar sebebi ile yani bireysel nedenlerden dolayı işini bırakması olarak ifade edilebilir. İşten ayrılmaların bireysel nedenlerine işgörenin işletmeye güven duymaması, iş güvenliğini az bulması, iş arkadaşlarını sevmemesi ve sosyal haklarını yetersiz görmesi gibi kişisel faktörler örnek gösterilebilir(Yılmaz & Halıcı, 2015: 95-96).

İşten ayrılma niyetinin bireysel nedeni olarak ele alabileceğimiz psikolojik şiddet kavramı, mağdur işgörenler de fizyolojik ve psikolojik hastalıklara yol açmaktadır. İşgörenin sinirli olması ve psikolojik kaynaklı ağrılar yaşaması fiziksel sorunlara örnektir. Yalnızlık hissine kapılması, mutsuz olması ve tükenmiş hissetmesi ise işgörenin yaşadığı psikolojik sorunlara örnek olarak gösterilmektedir(Yavuz vd., 2022: 3347).

İşgörenlerin sosyal ve ekonomik yönlerden kendilerini bir güvenceye sahip hissetmemeleri ve gelecek kaygısı gütmeleri, işgörenlerin karamsarlığa kapılmalarına ve performanslarının düşmesine kadar birçok olumsuzluğa sebebiyet veren durumlar olarak karşımıza çıkmaktadır(Iddrisu, 2023: 1-6). İş güvencesi, işgörenlerin işten ayrılma niyetini doğrudan

etkileyen bir durum olmaktadır. İşgörenlerin iş haklarını koruyan bu kavram işgörenlerin motivasyonu ve performansı için oldukça önemlidir(Kanbur& Kanbur, 2019: 304).

İşgörenler; işletmeden, yaptıkları işten ve aldıkları ücretten memnunsalra ayrıca sistemde adalet görüyorlarsa çalıştıkları işten ayrılmayı düşünmezler(Allen & Grisaffe, 2001: 211-212). Fakat işgörenler; yöneticilerden, iş arkadaşlarından, yaptıkları işlerden ve aldıkları ücretlerden memnun değillerse ve adaletli bir sistemde bulunduklarına inanmıyorlarsa işten ayrılmayı düşünmektedirler(Özer & Günlük, 2010: 463).

İşgörenler, işletmede gerçekleşen ücret, terfi, ek mesai, ek mesai ücretleri, tazminat ve işe atanma gibi konularda adaletin var olduğuna inanıyorlarsa şikâyetçi olmazlar ve iş memnuniyeti gösterirler fakat kendilerine adil davranılmadığını düşünüyorlarsa şikâyetçi olurlar ve işten ayrılma eğilimi gösterirler(Özer & Günlük, 2010: 465).

3.2.2.İşten Ayrılma Niyetinin Örgütsel Nedenleri

Örgüt; organizasyonun iç çevresini gösteren, görevlerin belirlendiği, yaratıcılığın ve girişimciliğın olduğu bir yerdir. Örgütler; cesaretlendirme, teşvik, takım desteği ve yönetim desteği gibi özelliklere sahip olmadıklarında işgören de işten ayrılma niyeti ortaya çıkacaktır(Çekmecelioğlu, 2005: 25-27). Örgütsel işten ayrılma nedenleri işletme içi etkenlerden kaynaklı olan yani yöneticiler ve işgörenler ile alakalı örgüt içi sorunlar olmaktadır(Yılmaz & Halıcı, 2015: 96).

Örgüt kültürüne uyum sağlayamayan işgörenler de işgörenin işe karşı ilgisinin azalması ve iş tatminsizliği yaşaması sıklıkla görülen bir durum olmaktadır. Bu durumun sonucunda ise örgüt kültürü ile çakışan işgörenler çoğunlukla işten ayrılma eğilimi gösterirler(Çalışkan vd., 2018: 220). İşgörenin işten ayrılmasında; bireysel nedenler ve işletme dışı çevresel nedenler görülmediği halde eğer işletme içi örgütsel nedenler bulunuyor ise bu durum tek başına da işgörenin işini bırakması için çok güçlü bir etken olmaktadır(Yılmaz & Halıcı, 2015: 95).

İşten ayrılma niyeti nedenlerinden birisi olan stres kavramının örgütsel sebeplerine; örgütün yapısı, örgütte yer alan bireyler arası ilişkiler, örgütün fiziki şartları ve örgütte izlenen politikalar örnek gösterilebilmektedir. İşten ayrılma niyetinin yaşanmasına sebep olan örgütsel nedenlere ayrıca toplumsal desteğin azlığı, ortak değerlere uyumun olmaması, örgütteki olumsuz konuşmalar ve işgörenler arasında yaşanan rekabetin farklı algılanmaya başlanması örnek verilebilmektedir. Örgütte izlenen politikalardan kaynaklı stres kaynaklarına; iş tanımlarının düzgün yapılmaması, yetersiz ücret ve ücret eşitsizliğinin varlığı

ve performans değerlendirmeler de adaletin olmaması örnek olmaktadır(Altan, 2018: 142-144).

Aşırı iş yükünü; işgörenin fazla işle karşılaştığı, zamanı gerektiği gibi kullanamadığı, işi olması gereken şekilde ve teslim süresinde yetiştiremediği kısacası sorumluluğunu alamadığı ve alamayacağı işlere maruz kalması durumu olarak işten ayrılmaların örgütsel nedenlerine örnek gösterebiliriz. Çünkü işletmeler işgörenlerinin demografik özelliklerine, eğitimlerine, tecrübelerine ve performans düzeylerine göre iş dağılımını yapmak ve işgörenlerini en iyi oldukları işe yerleştirmek sorumluluğunu taşımaktadırlar ve işletme başarısı için bu konuyu dikkate almak zorundadırlar(Bozdoğan & Aslan, 2020: 7). Ayrıca örgütte ücret adaletsizliği olduğunu düşünen işgörenler memnuniyetsiz olmakta, motivasyonlarını kaybetmekte ve işlerini bırakma düşüncesine kapılmaktadırlar. Adaletin olmadığı inancı sebebi ile örgütteki her işgören kaybı da adaletsizliğe vurgu yapan bir adım olmakta ve örgütteki diğer işgörenleri de olumsuz etkilemektedir. Bir işgörenin iş memnuniyetinin azalması ve örgütsel adalete olan inancının kırılması diğer işgörenleri de etkileyecek ve bu durum örgütsel bir olumsuz nedene dönüşecektir(Özer & Günlük, 2010: 463).

İşgörenler, işletmede yer aldıkları süre boyunca ilerlemek ve gelişmek isterler buna en güzel örnek işgörenlerin terfi alması olmaktadır ve bu durum işgörenleri motive eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramın işletmeler tarafından kullanılamaması ve değerlendirilememesi işten ayrılma niyetinin örgütsel bir nedeni olan ilerleme ve gelişme fırsatlarının azlığı maddesi ile karşımıza çıkmaktadır(Altan, 2018: 147).

İşgörenlerin, yöneticiler ve iş arkadaşları ile ilişkileri bir işletmenin sosyal ilişkilerini ortaya çıkarmaktadır. Bu ilişkiler olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilmektedir ve ilişkilerin olumsuz olduğu durumlar işgöreni yıpratıcı etkilere sahiptir(Rogozínska-Pawelczyk, 2024: 222-231). Örgütteki yıpratıcı sebepler işgörenler için olumsuz psikolojik ve fizyolojik etkilere sebebiyet vermektedir. Olumsuz davranışlara örnek olarak gösterebileceğimiz psikolojik şiddet veya mobbing örgüt içinde yaşanan ve işgörenin işten ayrılmasına neden olan örgütsel olumsuz eylemlerdir. Psikolojik şiddet kavramı, işgörenleri bireysel etkilediği kadar örgütü de olumsuz etkilemektedir. Psikolojik şiddet sonucu örgütler verimli çalışan işgörenlerini kaybederler ve bu durum örgüt içerisinde huzursuzluklara, iş aksamasına ve örgüt verimliliğın de azalışa sebep olur. Örgütte yaşanan bu olumsuzluklar beraberinde diğer işgörenlerin de işten ayrılma niyeti beslemelerine neden olacak tehlikeli bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır(Yavuz vd., 2022: 3345-3347).

3.2.3.İşten Ayrılma Niyetinin Çevresel Nedenleri

İşten ayrılma niyetinin, bireysel ve örgütsel nedenler dışında oluşması kısaca bireysel ve örgütsel olarak kontrol edilemeyen sebepler ile oluşum gösteren maddelerin var olması işten ayrılmaların çevresel nedenlerini kapsamaktadır. Bu kapsama örnek olarak iktisadi, sosyal ve hukuki gibi başlıklar işten ayrılma niyetinin çevresel nedenleri olarak gösterilebilir(Serçemeli, 2022: 39). Başka bir ifade ile çevresel nedenli işten ayrılmalar işletme dışı faktörleri, işgörenin dışında gelişen olayları ve işletmenin kontrol edemediği etkenleri ifade etmektedir(Yılmaz & Halıcı, 2015: 95).

İşten ayrılma niyeti nedenlerinden birisi olan stres kavramının çevresel sebeplerine; toplumsal çevre koşulları, sosyal ve kültürel değişim, fiziksel çevre koşulları, ekonomik şartlardaki değişimler, teknolojik değişiklikler ve yenilikler örnek verilebilmektedir. Isı ve nem oranında dengenin olmaması, zararlı maddelerin bulunması, aydınlatmanın fazla ya da eksik olması ve gürültülü bir çalışma ortamı gibi var olan birçok olumsuz fiziksel çevre koşulları da stres kaynaklarına örnektir(Altan, 2018: 141-143).

İşten ayrılmaların çevresel nedenlerinden olan iktisadi, sosyal ve hukuki başlıklarına örnek olarak ülkenin iktisadi durumunu, yasal düzenlemeleri, piyasa koşullarını, mevsimsel kaynaklı değişen iş koşullarını ayrıca teknolojik değişim ve gelişimleri verebiliriz. İşten ayrılmaların çevresel nedenlerine verdiğimiz bu örneklerde bireysel ve örgütsel kaynaklı doğrudan bir müdahale söz konusu olmamaktadır(Bozkurt, 2010: 44-46). İşten ayrılma niyetinin çevresel nedenlerine aynı zamanda kurum dışı etmenlerde diyebiliriz. Kurum dışı etmenler olarak karşımıza çıkan genel ekonomik durumdaki olumluluk ve işgücü piyasasındaki rahatlık, beraberinde getirdiği refah düzeyindeki artış ile işgörenlerin beklentilerini de aynı oranda yükseltmiştir yani işgören devri ile ekonomik durumun iyiye gitmesi genel olarak aynı yönde seyir göstermektedir. Kısacası refah düzeyinin yükselmesi ile beraber ücreti düşük bulan ya da zor şartlar altında çalışmak istemeyen işgörenler işlerinden ayrılmayı seçmektedirler. Kısacası kurum dışı etmenlere örnek olarak; genel ekonomik durum ve işgücü piyasası, genel ekonomik durum ve refah düzeyi, gelişen teknoloji nedeni ile kolayca başka işlere uyum sağlama ve mevsimlik çalışma alanları gibi örnekler verilebilir(Eren, 2007: 24-25).

3.3. İşgücü Devrinin Çeşitleri

İşgücü devri; personel devri, işgören devri, insan gücü devri ve işçi devri gibi isimler ile de anılan ve kısaca işten ayrılma olarak ifade edilen bir kavram olmaktadır. İşten ayrılma, işgörenlerin çeşitli sebepler ile işletmedeki pozisyonlarını terk etmeleri ve yerlerine yeni

işgörenlerin gelmesini ifade etmektedir(Demirci, 2022: 4). İşten ayrılan işgörenler ve işe yeni başlayan işgörenler işletmeler için işgücü devri kavramı ile ifade edilmektedir. Başka bir ifade ile işletme bünyesinde yer alan işgörenlerin, işletmeye giriş ve çıkışlarının meydana getirdiği hareketliliğe işgören devri denilmektedir(Yılmaz & Halıcı, 2015: 94-97).

İşgücü devrine neden olan faktörler işten ayrılma niyeti nedenleri ile aynı olacak şekilde kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve ekonomik faktörler olarak literatürde karşımıza çıkmaktadır. Kişisel faktörler için yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve medeni durum örnek olmaktadır. Örgütsel faktörler için yönetici davranışları, arkadaşlık ilişkileri ve örgüt politikası örnek olarak verilmektedir. Son olarak ekonomik faktörlere ise sektör durumu ve genel ücret düzeyi örnek gösterilebilmektedir(Yılmaz & Halıcı, 2015: 99).

İşgören devri ister gönüllü olsun ister gönüllü olmasın her iki türünde işletme için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır ve bu durumdan işgören devir hızı doğrudan etkilenmektedir(Yılmaz & Halıcı, 2015: 95).

3.3.1.Gönüllü ve Gönüllü Olmayan İşgücü Devri

Gönüllü işgücü devri, işgörenin kendi isteği ve rızası ile çalıştığı işyerinden ayrılması durumudur. Gönüllü olmayan işgücü devri ise işgörenin, rızası ve isteği olmadan zorundalık içeren sebepler ile yöneticiler tarafından işyerinden çıkarılması durumu olarak ifade edilmektedir(Demirci, 2022: 5). Başka bir ifade ile gönüllü işten ayrılma; işgörenin, yer aldığı örgütten kendi isteği ile çıkması yani örgütün dışında kalmak istemesidir. Gönüllü işten ayrılmalarda bireysel nedenler ve motivasyonel faktörler daha ağır basmaktadır. Gönülsüz işten ayrılmada ise örgütsel nedenler daha ağır basmaktadır. Bu nedenlere örgütün küçülmesi ve teknoloji kullanımının yaygınlaşması gibi örnekler verilebilir(Utkun & Çınar, 2022: 60).

Gönüllü işgören devrinin yaşanması örgütteki diğer işgörenlerin performansını etkileyebilmekte ve bu durum örgüte zarar verebilmektedir. Aynı zamanda gönüllü işten ayrılmalar çoğu zaman sonucu tahmin edilmesi zor durumları beraberinde getirmektedir. Çünkü işten ayrılan işgören işinde çok başarılı ve performansı yüksek nitelikli bir işgören olabilmektedir ve bu durum örgüte negatif yönde etki etmektedir. Fakat işten ayrılan işgören niteliksiz ve performansı düşük bir işgörende olabilmektedir o zamanda bu durum işletme için örgüte zarar olan bir durumun kendiliğinden çözülmesi olarak ifade edilmektedir(Demirkıran, 2014: 10).

Gönüllü olmayan işgücü devrinde işgörenin işten ayrılması yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Gönüllü olmayan işgücü devrine örnek olarak işgörenin işe ve örgüte

uyum sağlayamaması, işletmenin ekonomik gerekçeleri, dış faktörlerde yaşanan değişimler yani işletmenin küçülmesi ya da teknolojik alanda değişim ve gelişim göstermesi gibi sebepler örnek verilebilir(Demirkıran, 2014: 10).

3.3.2.Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan İşgücü Devri

İşletmeye uyum sağlayamayan, örgütte huzur ile çalışmayan, işinde başarılı olmayan, performansı kötü ve motivasyonu düşük olan işgörenlerin işletmeden ayrılmaları işletme için fonksiyonel işgücü devri olarak kabul edilmektedir. Fonksiyonel personel devrinden farklı olarak işletmeye uyum sağlamış, başarılı, performansı ve motivasyonu yüksek olan işgörenlerin işletmeden ayrılmaları ise işletme tarafından fonksiyonel olmayan işgücü devri olarak ifade edilmektedir(Demirci, 2022: 5).

İşinde verimli çalışmayan, işinde istenilen başarıyı yakalayamayan ve performansı düşük işgörenlerin işten ayrılması ve yerlerine verimli çalışan, işinde başarılı olan ve performansı yüksek işgörenlerin gelmesi fonksiyonel personel devri olarak ifade edilmektedir. Kısacası örgütte yaşanan işgören devrinin olumlu olması fonksiyonel işgören devri olarak bilinmektedir. Bu durumun tersi olarak işinde başarılı olan, verimi ve performansı yüksek çalışanların işletmeden ayrılması ve yerlerine tam tersi özelliklerde bir işgörenin gelmesi ise fonksiyonel olmayan işgören devri olarak ifade edilmektedir. Kısacası örgütte yaşanan işgören devrinin olumsuz olması fonksiyonel olmayan işgören devri olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca personel devrinin fonksiyonelliğini belirlemek oldukça zor bir durum olarak literatür çalışmalarında karşımıza çıkmaktadır. İşgücü devrinin fonksiyonellik durumunu belirlemek için işten ayrılan işgörenler ile işe devam eden işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi kısaca ölçülmesi gerekmektedir ki bu durum da bir süreç istemektedir(Demirkıran, 2014: 11).

3.3.3.Önlenebilen ve Önlenemeyen İşgücü Devri

Başka bir ifade ile engellenebilir ve engellenemez ayrılma olarak da ifade edilebilen bu başlık kendi içerisinde birçok alt başlığa ayrılmaktadır. Önlenebilen ve önlenemeyen işgücü devrine örnek olarak ölüm, emeklilik, işten çıkarılmalar, gönüllü olarak işten çıkma gibi en bilinen örnekler verilebilir(Eren, 2007: 16-20).

İşletmeden bağımsız olarak ortaya çıkan ailevi sebepler, hastalıklar ve ölümler gibi dışarıdan kaynaklı durumlar da işgörenin işletmeden ayrılması önlenemeyen personel devri olarak kabul edilmektedir. Fakat işletme ile alakalı olarak ortaya çıkan ücret düşüklüğü, örgüt içi

sorunlar ve terfi imkânının olmaması gibi yöneticilerin düzeltebileceği veya önleyebileceği durumlar ise önlenabilen personel devri olarak ifade edilmektedir(Demirci, 2022: 5).

İşgörenlerin işten ayrılımlarına neden olan faktörlerin yöneticiler tarafından önceden anlaşılması ve gereken tedbirlerin alınması gerekmektedir(Ulutaş, 2017: 255). İşgören devrinin önlenabilir olup olmadığını anlayabilmek için bazı maddeler kullanılmaktadır. Bu maddelerden bazıları; işgörenin ayrılma kararı kurum tarafından önlenbilirdi veya önlenemezdi, işgörenin ayrılma kararının örgütle bir ilgisi vardır veya yoktur ve örgüt bazı değişiklikler yaparsa işgören örgütte kalır veya kalmaz gibi çeşitli unsurlara uyarlanan bu maddeler işgörenin işten ayrılışının önlenabilen işgören devri mi yoksa önlenemeyen işgören devri mi olup olmadığına cevap verecektir(Demirkıran, 2014: 13).

3.4. İşgücü Devir Hızı ve Sonuçları

İşgücü devir hızı formülü; bir işletmede belirli bir zaman diliminde işten ayrılan işgörenlerin işletmede yer alan ortalama işgören sayısına bölümü olarak hesaplanmaktadır. İşten çıkan işgörenler gibi işe giren işgörenlerin de aynı şekilde hesaplanması işgücü devri olarak kabul edilmektedir(Yılmaz & Halıcı, 2015: 98).

İşletmelerde işgücü devrinin yüksek olması işletmelerin büyümesini ve kâr elde etmelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle hizmet işletmeleri en önemli kaynakları olan insan kaynağını korumalı ve işten ayrılımlara sebep olan etkileri mümkün olduğunca ortadan kaldırmalıdır. İşten ayrılımlar özellikle hizmet sektörü için nitelikli işgören kaybıdır ve bu durum işletme faaliyetlerine direkt yansımakta ve önemli bir sorun olarak görülmektedir(Utkun & Çınar, 2022: 61).

Personel devir hızının yüksek olduğu durumlarda işletmeler açısından işgörenlerinin örgütte uzun süreli çalışmaları, yeni işgören bulmaları ve işgörenlerinden verimli bir performans beklemeleri mümkün olmamaktadır. Personel devir hızını azaltmak veya belirli bir oranda tutmak işletmelerin verimliliği ve huzurlu bir çalışma ortamı için önem taşımaktadır. Personel devir hızı hem işgörenler hem de işletmeler için incelenmesi gereken önemli bir sorun olmaktadır(Yılmaz & Halıcı, 2015: 97).

İşletmelerde yaşanan personel devir hızının yüksek olması istenmeyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Personel devir hızının belirli bir oranda olması işletmeler için yararlı olabilecek düzeyde görülürken, yüksek oranda olması işletmeler açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu sebeple personel devir hızını belirli bir seviyede tutmak ve süreci

yönetebilmek işletmenin önemli amaçlarından birisi olarak ele alınmaktadır(Demirci, 2022: 2).

İşten ayrılmalar, gönüllü işten ayrılma olmadığı takdirde işgören açısından bakıldığında zaman sosyal, psikolojik ve ekonomik olmak üzere birçok sorun ortaya çıkarmaktadır. Gönüllü işten ayrılmaların yaşandığı durumlarda ise işgörenlerin yeni işlerinde daha yüksek gelir elde etmeleri, terfi kazanmaları ve farklı sosyal çevreye girmeleri gibi işten ayrılmaların birçok olumlu sonuçları da bulunmaktadır. İşletme açısından bakıldığında ise yüksek personel devir hızı; işgören hareketliliği, istihdam sorunları, işsizlik ve örgütte huzursuzluk gibi birçok olumsuz sonuçları doğurmaktadır. Bu sebeple personel devir hızını belirli bir oranda tutmak işletmeler için büyük önem taşımaktadır(Demirci, 2022: 5).

İşgücü devir hızının yüksek olduğu işletmelerde birçok sorun yaşanmaktadır; işletmenin iş planlarının bozulması, yetenekli işgören kaybı, yeni işe alınacak işgörelere verilecek olan eğitimin zamanı ve masrafı, işe alım maliyetleri, işten ayrılmaların yaşanması sebebi ile örgütte oluşan motivasyon kaybı, yeni işe başlayan işgörelerin örgüte uyumları ve işletmenin sektördeki rekabet avantajlarının olumsuz yönde etkilenmesi gibi işgücü devir hızının birçok olumsuz sonuçları bulunmaktadır(Özer & Günlük, 2010: 463). İşgücü devrinin olumsuz sonuçlarına kısaca; işe yabancılaşma, iş devamsızlığı, iş kazaları, performans düşüklüğü ve ekonomik maliyetler örnek verilebilir(Altan, 2018: 148).

Hiçbir işletme kendi örgütünde meydana gelen işgören devrini yok sayamaz ya da gerçekleşen işgören devrini küçümseyemez. İşgören devri ister yüksek ister düşük olsun ortaya çıkan bu durum iş tatmini başta olmak üzere birçok önemli motivasyon faktörünün yokluğuna veya eksikliğine dair sinyaller veren bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerde yaşanan işgören devri neticesinde özellikle deneyim, ustalık ve tecrübe gibi yeri hemen doldurulması mümkün olmayan donanımlı işgörelerin kaybı da işletmeler için arzu edilmeyen bir durum oluşturmaktadır. Aynı donanımlarda yeni işgören bulmak veya istenilen donanım için işgöreni eğitmek ciddi maliyet ve zaman kaybına sebep olacaktır. Ayrıca işgören devri, işletmenin kaybettiği personelinin yerini dolduruncaya kadar negatif yönde etkilenen iş, zaman ve maliyet ile sınırlı kalan bir durum olmamaktadır. Yüksek işgören devri genel olarak örgütü dolaylı veya doğrudan etkilemektedir ve örgütte yaşanan her kayıp diğer işgörelerin de moral ve motivasyonlarına olumsuz yönde dokunmaktadır. Ayrıca işgören devri, bir işletmenin başarısını ölçmede yani başarı derecesini belirlemede bir gösterge olarak ele alınabilir. Yöneticiler işgören devrine bakarak örgütte motivasyonla ilgili bir politika belirleyebilirler. İşgören devrinin yüksek olduğu işletmelerde bireysel, örgütsel ya da çevresel

nedenlerden kaynaklı sorunlar olup olmadığı anlaşılabilmektedir. Ayrıca işten ayrılma niyeti nedenleri bazen tek başlığı kapsayabildiği gibi bazen de birçok başlığı ve unsuru sebep olarak içerisinde barındırıyor da olabilmektedir(Eren, 2007: 21-22).

3.5. İşten Ayrılmaların Azaltılması

İşten ayrılmalar işletmeler açısından ele alındığı zaman çoğunlukla istenmeyen bir durum olarak literatür çalışmalarında karşımıza çıkmaktadır. İşletmede gerçekleşen her ayrılık işletmenin; işi bilen, örgütü tanıyan, örgütün hedeflerini ve amaçlarını öğrenen işgörenlerini kaybetmesi olmaktadır. Kısacası işletme için her ayrılık performans, zaman ve eğitim kaybı olarak görülmektedir(Öge & Çetin, 2019: 545).

İşten ayrılmaların azaltılması için işgören memnuniyetinin artırılması gerekmektedir. İşgören memnuniyetini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır ve en önemlileri iş tatmini, iş güvencesi, iş yükü ve zorluğu, maaş, ödüllendirme, çalışma ortamı, çalışma ilişkileri ve iletişim olmaktadır(Karakaş & Aytar, 2023: 249-250).

Örgütsel bağlılık çalışmaları ile işgörenlerin işten ayrılmaları azaltılabilmektedir. Örgütsel bağlılık; işgörenin örgütün hedef ve değerlerini kabul etmesi, hedeflere ulaşma sürecinde çaba göstermesi ve işten ayrılma niyeti beslemeden işe devam etmesini sağlayan güçlü bir bağ olarak karşımıza çıkmaktadır(Allen vd., 2003: 102-104). Örgütsel bağlılık; devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık olmak üzere içerisinde üç başlığı bulundurmaktadır. Duygusal bağlılık; işgörenin örgütü benimsemesini, örgütün değerlerini kabul etmesini ve kendi rızası ile örgütte kalmaya devam etmek istemesini ifade etmektedir. Devam bağlılığı en kısa tanımı ile işgörenlerin kendilerini işletmeye bağlı hissetmeleri ve işletmede kalmaya devam etme ihtiyacı duymalarıdır. Devam bağlılığının yaşanmasına sebep olan en temel faktör ise ekonomik faktörlerdir. Bu durum ekonomik faktörlere duyulan gereksinim sebebi ile işgörenlerin işletmede devam etmelerine sebebiyet vermektedir(Karakaş & Aytar, 2023: 251-252). Son olarak normatif bağlılık ise işgörenin örgüte olan bağlılığının mesuliyet ve ahlaki boyutunu ele almaktadır(Allen & Grisaffe, 2001: 211-212). İşgörenlerin görev duygusu hissetmeleri, yükümlülük duygusu ile örgüte bağlı kalmaları ve örgütte kalmayı bir vazife olarak görmeleri normatif bağlılığı ifade etmektedir. İşgörenlerin, ahlaki olarak doğru olduğuna inandıkları davranışları sergilemeleri bu bağlılığın bir sonucu olarak literatürde karşımıza çıkmaktadır(Karakaş & Aytar, 2023: 251-252).

İşten ayrılmaların azaltılmasında örgütsel güven kavramı örgütte ele alınması gereken önemli bir kavram olmaktadır. Örgütsel güveni; örgüte güven, iş arkadaşlarına güven ve yöneticilere

güven şeklinde başlıklara ayırabiliriz. Her başlık kendi tanımına sahiptir fakat birlikte ele alınmaları daha güçlü bir örgüt için şarttır. Kısacası örgütsel güven işletmeye güç kazandıran ve işgörenleri örgüte bağlayan bir kavram olmaktadır(Yavuz vd., 2022: 3346).

İşten ayrılımların azaltılmasında iki önemli başlık olarak ifade edeceğimiz çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılık kavramları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu yapılan araştırmalar ile belirtilmiştir(Karakaş & Aytar, 2023: 252). Ayrıca işten ayrılımların azaltılması için ele alınması gereken başlıklara pozitif liderlik, iş motivasyonu, psikolojik sahiplik ve örgütsel bağlılık örnek verilebilir(Uygun & Işık, 2024: 321-322).

İşten ayrılımların azaltılması için personel güçlendirme etkili bir yöntem olarak işletmeler tarafından tercih edilmektedir. Güçlendirme; iş birliği, bilgi paylaşımı, eğitimsel destek ve ekip çalışmaları gibi çeşitli programlar ile işgörenlerin gelişimlerini destekleme ve sorumluluk almalarını artırma anlamına gelmektedir. Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında müşterilere gereken hizmetin sunulmasında ve süreç içerisinde gereken sorumluluğun alınmasında personel güçlendirme işgörenler için büyük önem taşımaktadır. Personel güçlendirme ayrıca işgörelere özgürlük tanıyan, gelişimlerini destekleyen ve işletmeye ortakmış duygusu veren kısacası işletme ile işgöreni bütünleştiren bir kavram olarak literatürde karşımıza çıkmaktadır(Kılıçkaya, 2024: 229).

İşletmeler; ödüllendirme, ücret artışı, eğitim desteği, kariyer sistemi, terfi imkânı, performans değerlendirme ve işgören ile iletişimi güçlendirme gibi çeşitli motivasyon uygulamaları ile işten ayrılma niyetini ve işgören devir hızını azaltmaktadırlar(Gürbüz & Bekmezci, 2012: 191-193). İşten ayrılımların azaltılmasında sıklıkla karşımıza çıkan iş tatmini kavramı işgörenin işinden sağladığı maddi kazanç ve işinden keyif alması sonucu yaşadığı mutluluk ile ortaya çıkan manevi kazancın birleşimi olmaktadır(Ak & Diken, 2020: 177). İş tatmini yaşayan bir işgörenin işine ve iş koşullarına karşı ilgisi ve algısı olumlu yönde değişecektir(Shih, 2009: 21-26). Ayrıca iş tatmini; ücretten, işin kendisinden, terfi fırsatlarından, yönetim şartlarından ve iş arkadaşlarından etkilenen duygusal bir cevap olmaktadır. Kısacası iş tatmini bireylerin isteklerinden, beklentilerinden ve değerlerinden etkilenerek yol alan içsel bir tepki sonucu olarak kendisini gösteren işten ayrılımlara yön veren önemli bir kavram olarak literatürde karşımıza çıkmaktadır(Çekmecelioğlu, 2005: 28). İşten ayrılımların azaltılması için işletmenin süreci yeniden yapılandırması, yöneticilerin konuya ilişkin verileri tekrar analiz ederek gereken tedbirleri alması ve işletmelerin doğru politikalar belirleyerek var olan pürüzleri ortadan kaldırmaları gerekmektedir(Demirci, 2022: 5).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ MOTİVASYONU VE İŞGÜCÜ DEVRİ İLİŞKİSİ: ECZANE İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle araştırmanın konusu, problemi, amacı ve önemi ele alınmaktadır. Araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırma yöntemi ve araştırmaya ait hipotezler açıklanmaktadır. Daha sonra verilerin analizi, bulgular ve değerlendirme ve araştırmaya ait hipotez özetleri başlıklarına yer verilmiştir. Bu bölüm sonuç ve önerilerle tamamlanmıştır.

4.1. Araştırmanın Konusu, Problemi, Amacı ve Önemi

Hizmetler, bünyesinde çok çeşitli etkinlikleri kapsayan ve bu sebeple geniş bir çerçevede ele alınabilen bir kavrama sahiptirler (Aracıoğlu, 2008: 5). Hizmet sektörü; tarım, madencilik ve imalat sektöründen ayrılan, homojen bir yapıya sahip olmayan faaliyetler bütünü olarak bilinmektedir (Karagöz, 2020: 18). Küreselleşmenin etkisi ile değişen ve dönüşen dünyada özellikle gelişmiş ülkelerde üretim ve sanayi önceliği yerini hizmet önceliğine bırakmıştır. Hizmet sektörünün bu gelişimi hizmet sektöründe yer alan işletme sayısında artış görülmesine neden olmuştur (Kardaş, 2022: 25). Hizmet işletmelerinin faaliyetlerinde tutarlı olmaları ve güven duygusunu vermeleri işletmenin gelişimi ve devamlılığı açısından büyük önem taşımaktadır. Özellikle günümüz işletmeleri için işgörenlerinin desteğini kazanmadan güç elde etmeleri mümkün değildir. Bir işletmenin kalbini oluşturan çalışanların motivasyonları, çalışanların işletmeye sağlayacağı faydayı ve desteği belirleyen en önemli olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Namal, 2011: 52).

Motivasyon; işgörenlerin kendi istekleri ve arzuları ile amaca yürümeleri şeklinde ifade edilmektedir (Çiçek, 2005: 7-8). Bu yürüyüşün gerçekleşebilmesi için yöneticilerin güdüleme ve isteklendirme olarak bilinen harekete geçirme eylemlerini kullanmaları gerekmektedir (Alsatt, 2016: 4). Bir başka ifade ile motivasyon bir şey yapma isteği, harekete geçme isteği olarak bilinmektedir. Çalışan motivasyonu örgüt motivasyonu ile doğru orantılıdır. Bu yüzden çalışan motivasyonunda meydana gelecek olan her değişim işletmeyi de aynı şekilde etkilemektedir. Kısaca motivasyon örgüt içindeki her bir bireyi etkileyen etkileşimli bir olgudur (Çakmak, 2020: 22).

Motivasyon kavramı, işgücü devrine de etki eden oldukça geniş kapsamlı bir kavramdır. İşgücü devri, çalışanların örgütten çeşitli nedenlerle ayrılmaları olarak ifade edilebilir (Eren, 2007: 15). Literatürde işgücü devri için personel devri, işgören devri ve işçi devri gibi çeşitli ve yakın anlamlı kavramlar kullanılmaktadır (Demirkıran, 2014: 7-8).

Sanayi devriminden bilgi çağına geçildiği düşünüldüğünde, günümüzde artık üretim ve endüstriden önce hizmet sektörü gelmektedir. Bu da hizmet sektörünü, rekabetçi ortamda öne çıkan en önemli sektör olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir (Çakmak, 2020: 1). Hizmet odaklılık, işletmelerin rakiplerinden farklılaşmak ve rekabette üstünlüğü sağlayabilmek için örgütün geneline uyguladıkları stratejik bir olgu olarak dikkatleri üzerine çeken konuların başında yer almaktadır (Ayas, 2014: 1-4). Hizmetin gerçekleşebilmesi için işgörenlerin varlığı büyük önem taşımaktadır. Hizmetin kaliteli ve sürdürülebilir olması işgörenin çalıştığı yerde istekli, mutlu ve verimli çalışmasına bağlıdır. Kısaca hizmette başarı işgörenin motivasyonu ile doğrudan ilgili bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Serçemeli, 2022: 1-3).

Çeşitli nedenleri ve türleri bünyesinde barındıran motivasyon kavramının eksikliğinde ya da tamamen ortadan kalktığında işletmelerde personel kaybı yaşanmaktadır. İşgören kaybı, motivasyonu içerisinde barındıran bir kavramdır. Bu kavramla ilgili literatürdeki çalışmalar incelendiğinde motivasyonun, işgören devrinde etkisinin son derece önemli bir yeri olduğu görülmektedir.

Bu çalışma, iş motivasyonu ve işgücü devri ilişkisini eczaneler örneklerinde inceleyen bir araştırmadır.

Eczanelerin; insanlığa en verimli, kaliteli ve istikrarlı hizmeti sunabilmesi için personelinin de aynı şekilde verimli çalışan, kaliteli bilgi ve beceriye sahip olan ve istikrarlı olan işgören olması gerekmektedir. Bu araştırma eczane personellerinin iş motivasyonları ile işten ayrılmaları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır.

İşten ayrılmaların çok fazla yaşandığı günümüzde, ortaya çıkan istikrarsızlığın sadece işgörene değil, çalıştığı örgüte de büyük zararı olmaktadır. Örgüt kaybettiği işgörenin yerini; eğitim düzeyi, bilgisi ve tecrübesi gibi büyük önem arz eden durumlar sebebi ile kısa sürede dolduramamaktadır. Bu durum hizmette aksamaya sebebiyet verebilmektedir. Eczaneler, bilginin ve tecrübenin en değerli kavramlar olduğu hizmet işletmeleri olmaları sebebiyle işgörenlerini kaybetmeleri durumunda büyük sorunlarla karşı kalmaktadır. İnsan sağlığına yönelik hizmette bulunan eczaneler işgörenini kaybettiği zaman yeni işgörenini diğer hizmetler kadar kolay bulamamaktadır. İşgörenine güvenme ve işi teslim etme süresi bakımından diğer hizmetlerden daha fazla uğraş gösteren eczaneler, hizmet işletmelerinin en değerli ve en zor işlerinden birisini yapmaktadırlar. Bu sebeplerden dolayı araştırmada

eczanelerde meydana gelen işgücü devrinin motivasyonla ilişkisi araştırılmıştır. Araştırmanın hizmet işletmelerinin geneline fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu tez çalışmasının araştırma evrenini Denizli ilinde merkezde yer alan eczane çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklem kümesi kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Eksik ve hatalı doldurulan anketler ayıklanarak düzgün veri sunan 120 anket çalışmada dikkate alınmıştır.

4.3. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada öncelikle konu başlıkları ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Sonraki aşamada ise konu hakkında yapılan benzer çalışmalar analiz edilmiş, konuya yönelik elde edilen bilgi ve ulaşılan sonuçlar kavramsal bir çerçeveye oturtulmuştur. Araştırmanın uygulama kısmında ise veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anketler işyerlerini birebir ziyaret edilerek ulaştırılmış ve aynı yollarla toplanmıştır. Araştırma için hazırlanan ankette; cinsiyet, medeni durum, yaş grubu, eğitim durumu, toplam iş hayatında bulunma süresi ve işgörenlerin şu anki çalıştıkları kurumda çalışma süresi gibi değişkenlere ait demografik sorularda dâhil edilerek anket hazırlanmıştır. Çalışmamızda kullanılan “Çok Boyutlu İş Motivasyonu” ölçeği, Şekercioğlu & Çivilidağ (2017) tarafından geliştirilmiştir. Yazarlar çalışmasında Likert tipi 18 maddeden oluşan ölçme aracı kullanmışlardır. Ölçekte Motive Olmama, İçsel Motivasyon, Dışsal Düzenleme – Sosyal, Kişisel Düzenleme, Dışsal Düzenleme – Maddesel ve İçe Yansıtılan Düzenleme olmak üzere 6 farklı alt faktör yer almaktadır. Her alt faktörde 3 soru bulunmaktadır. Aynı zamanda çalışmamızda “İşgücü Devir Hızı” ölçeği Tambay(2006) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçekte 29 madde yer almaktadır. 1 – çok önemsiz, 5 çok önemli şeklinde sıralanan 5’li likert kullanılan bu ölçekte alt faktör bulunmamaktadır.

4.4. Araştırmaya Ait Hipotezler

Araştırmanın temel amacı ve alt amaçları çerçevesinde araştırma hipotezleri (H_1 , H_2 , H_3) şu şekilde ifade edilebilir:

H_1 : Katılımcıların işgücü devir hızları ile iş motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_2 : Katılımcıların işgücü devir hızları demografik özelliklerine(cinsiyet, medeni durum, yaş grubu, eğitim durumu, çalışma süresi, mevcut çalışma süresi) göre farklılaşmaktadır.

H_3 : Katılımcıların iş motivasyonları demografik özelliklerine(cinsiyet, medeni durum, yaş grubu, eğitim durumu, çalışma süresi, mevcut çalışma süresi) göre farklılaşmaktadır.

$H_{3,1}$: Katılımcıların Kişisel Düzenleme düzeyleri demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

$H_{3,2}$: Katılımcıların Motive Olmama düzeyleri demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

$H_{3,3}$: Katılımcıların İçsel Motivasyon düzeyleri demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

$H_{3,4}$: Katılımcıların Dışsal Düzenleme-Sosyal düzeyleri demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

$H_{3,5}$: Katılımcıların İçe Yansıtılan Düzenleme düzeyleri demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

4.5. Verilerin Analizi

İstatistiksel analizler kısmında çalışmaya katılan kişilerin demografik verilerinin incelenmesi aşamasında frekans ve yüzdelik değerlerden yararlanılmıştır. Çalışmada analiz aşamasına geçilmeden önce ölçeklerin güvenirliği için cronbach's alfa değerleri incelenmiştir. Çalışmada kullanılan anketlerden alt boyutlara sahip olan Çok Boyutlu İş Motivasyon Ölçeğinin ve İşgücü Devir Hızı ölçeğinin geçerlilik analizleri için faktör analizi sonuçları incelenmiştir. Ardından veri setinin normallik durumunun incelenmesi için basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Çıkan sonuçlara göre gruplar arası karşılaştırmalarda parametrik testlerden t testi ve ANOVA testleri kullanılmıştır. Normallik varsayımının bozulduğu durumda parametrik olmayan testlerden Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir.

4.6. Bulgular ve Değerlendirme

4.6.1. Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Araştırma kapsamındaki anket uygulamasının yapıldığı katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Demografik Özellikler	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	65	54,2
	Erkek	55	45,8
Medeni Durum	Evli	63	52,5
	Bekâr	57	47,5
Yaş	20-29 arası	51	42,5
	30-39 arası	44	36,7
	40-49 arası	18	15
	50-59 arası	6	5,0
	60 ve üzeri	1	0,8
Eğitim Durumu	İlköğretim	11	9,2
	Ortaöğretim	44	36,7
	Ön Lisans	25	20,8
	Üniversite	40	33,3
Çalışma Süresi	5 yıldan az	35	29,2
	5-9 yıl	24	20,0
	10-19 yıl	32	26,7
	20-29 yıl	19	15,8
	30 yıl ve üzeri	10	8,3
Mevcut Çalışma Süresi	1 yıldan az	31	25,8
	1-5 yıl	45	37,5
	5-10 yıl	15	12,5
	10-15 yıl	13	10,8
	15 yıl ve üzeri	16	13,3
Toplam		120	100

Tablo 1'e göre; araştırmaya kapsamındaki 120 katılımcının cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %54,2'sini kadınlar, %45,8'ini erkekler oluşturmaktadır.

Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde; %52,5'inin evli, %47,5'inin ise bekâr olduğu görülmektedir.

Araştırmaya kapsamındaki katılımcıların %42,5'ini (n=51) 20-29 yaş arası, %36,7'sini (n=44) 30-39 yaş arası, %15'ini (n=18) 40-49 yaş arası, %5'ini (n=6) 50-59 yaş arası, %0,8'ini (n=1) ise 60 yaş ve üzeri kişiler oluşturmaktadır.

Araştırmaya kapsamındaki katılımcılar eğitim durumlarına göre incelendiğinde; %9,2'si (n=11) ilköğretim, %36,7'sinin (n=44) ortaöğretim, %20,8'inin (n=25) ön lisans ve %33,3'ü (n=40) üniversite mezunudur.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımı incelendiğinde; %29,2'sinin (n= 35) 5 yıldan az süre, %20'sinin (n=24) 5-9 yıl arası, %26,7'sinin (n=32) 10-19 yıl arası, %15,8'inin (n=19) 20-29 yıl arası, %8,3'ünün (n=10) 30 yıl ve üzerinde çalıştığı görülmektedir.

Katılımcıların mevcut firmalarındaki çalışma süresine bakıldığında ise; %25,8'inin (n=31) 1 yıldan az, %37,5'inin (n=45) 1-5 yıl arası, %12,5'inin (n=15) 5-10 yıl arası, %10,8'inin (n=13) 10-15 yıl arası, %13,3'ünün (n=16) 15 yıl ve üzerinde çalıştığı görülmektedir.

4.6.2. Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların İşten Ayrılma Nedenlerini Değerlendirmelerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Araştırma kapsamında uygulanan anket çalışmasında katılımcılara “Size göre işten ayrılmanın nedenleri neler olabilir? Aşağıdaki olasılıkları önem sırasına göre numaralandırınız.(En çok görülen nedene 1, en az görülen nedene 11'e kadar rakamlar vererek numaralandırınız)” şeklinde bir soru sorulmuş ve nedenleri en fazla görülden (1) en az görülene (11) doğru sıralamaları istenmiştir. Bu kapsamda elde edilen sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların İşten Ayrılma Nedenlerini Değerlendirmelerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

İşten Ayrılma Nedeni		Önem Sırası										
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
İş yerine alışamama	Fr.	28	12	13	11	16	8	6	9	1	10	6
	%	23,3	10,0	10,8	9,2	13,3	6,7	5,0	7,5	0,8	8,3	5,0
Çalışma arkadaşlarına alışamama	Fr.	14	24	19	10	11	7	11	9	5	4	6
	%	11,7	20,0	15,8	8,3	9,2	5,8	9,2	7,5	4,2	3,3	5,0
Yöneticilerle anlaşamama	Fr.	16	11	15	15	26	5	8	6	10	6	2
	%	13,3	9,2	12,5	12,5	21,7	4,2	6,7	5,0	8,3	5,0	1,7
İşinde yükselme olanağının bulunmaması	Fr.	12	11	8	14	21	13	11	11	5	9	5
	%	10,0	9,2	6,7	11,7	17,5	10,8	9,2	9,2	4,2	7,5	4,2
Ücret yetersizliği	Fr.	55	13	8	11	7	3	3	5	2	6	7
	%	45,8	10,8	6,7	9,2	5,8	2,5	2,5	4,2	1,7	5,0	5,8
Sağlık sorunları	Fr.	22	7	8	8	10	11	10	13	7	9	15
	%	18,3	5,8	6,7	6,7	8,3	9,2	8,3	10,8	5,8	7,5	12,5
Emeklilik	Fr.	13	3	3	8	10	6	12	6	14	25	20
	%	10,8	2,5	2,5	6,7	8,3	5,0	10,0	5,0	11,7	20,8	16,7
Başka iş bulma	Fr.	16	15	15	4	18	7	11	14	3	7	10
	%	13,3	12,5	12,5	3,3	15,0	5,8	9,2	11,7	2,5	5,8	8,3
Ailevi sorunlar	Fr.	8	10	7	4	11	6	13	19	17	14	11
	%	6,7	8,3	5,8	3,3	9,2	5,0	10,8	15,8	14,2	11,7	9,2
Ölüm	Fr.	17	2	1	1	3	3	1	1	8	18	65
	%	14,2	1,7	0,8	0,8	2,5	2,5	0,8	0,8	6,7	15,0	54,2
Yönetici tarafından işten çıkarılma	Fr.	21	9	9	5	10	7	8	8	9	15	19
	%	17,5	7,5	7,5	4,2	8,3	5,8	6,7	6,7	7,5	12,5	15,8

Tablo 2’de katılımcıların işten ayrılma nedenlerinin neler olabileceğine dair belirledikleri önem sıraları incelendiğinde; İş yerine alışamama seçeneğine 28 (%23,3) kişi tarafından 1.sırada yer verildiği, Çalışma arkadaşlarına alışamama seçeneğine 24 (%20) kişi tarafından 2.sırada yer verildiği, Yöneticilerle anlaşamama seçeneğine 26 (%21,7) kişi tarafından 5.sırada yer verildiği, İşinde yükselme olanağının bulunmaması seçeneğine 21 (%17,5) kişi tarafından 5.sırada yer verildiği, Ücret yetersizliği seçeneğine 55 (%42,8) kişi tarafından 1.sırada yer verildiği, Sağlık sorunları seçeneğine 22 (%18,3) kişi tarafından 1.sırada yer verildiği, Emeklilik seçeneğine 25 (%20,8) kişi tarafından 10.sırada yer verildiği, Başka iş bulma seçeneğine 18 (%15) kişi tarafından 5.sırada yer verildiği, Ailevi sorunlar seçeneğine 19 (%15,8) kişi tarafından 8.sırada yer verildiği, Ölüm seçeneğine 65 (%54,2) kişi tarafından 11.sırada yer verildiği ve Yönetici tarafından işten çıkarılma seçeneğine 21 (%17,5) kişi tarafından 1.sırada yer verildiği görülmektedir.

4.6.3. Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizlerinin Sonuçları

4.6.3.1. İşgücü Devir Hızı Ölçeğine Ait Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Araştırma kapsamında uygulanan anket çalışmasında, İşgücü Devir Hızını ölçmek amacıyla katılımcılara sorulan 29 ifade yer almaktadır. İşgücü Devir Hızı ölçeğinde yer alan 29 ifadeden 6, 1, 3, 4, 24, 5, 25 ve 22 no’lu ifadeler, faktör yükleri düşük olduğundan dolayı analizden çıkarılmıştır. Kalan 21 ifade ile yeniden Faktör analizi gerçekleştirilmiş olup İşgücü Devir Hızı ölçeğine ilişkin Faktör analizi sonuçları Tablo 3’te sunulmuştur.

Faktör analizine başlamadan önce yapılan Bartlett Küresellik Testine göre; değişkenler (ifadeler) arasında, faktör analizi yapmak için yeterli düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir (Ki-kare=1728,053; $p<0,001$). Benzer şekilde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,815 olarak elde edildiğinden değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu ve uygunluk derecesinin çok yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 3. İşgücü Devir Hızı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

İşgücü Devir Hızı İfadeleri	Faktör Ağırlığı	Özdeğer	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Güvenirlik
11. Gelişme ve Başarı	0,817			
19. Amaç Birliği	0,778			
13. Statü	0,764			
14. Çevreye Uyum	0,752			
10. Kararlara Katılım	0,750			
9. Öneri Sistemi	0,737			
17. İşinden Gurur Duyma	0,708			
8. Öneri Sistemi	0,674			
16. Rekabet	0,671	9,117	43,414	0,932
15. Çalışmada Bağımsızlık	0,652			
23. Eğitim	0,632			
21. Yetki ve Sorumluluk Dengesi	0,616			
7. Moral	0,612			
12. Övme	0,595			
20. İletişim	0,588			
27. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi	0,585			
26. İşine İçten İlgı Gösterme	0,584			
2. Kişiliğe Saygı	0,577			
28. Performans Değerlendirilmesi	0,569			
29. İş Yerindeki Çevresel Düzenleme	0,534			
18. Liderlik (Yöneticilerin Tavırları)	0,528			
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği				0,815
Bartlett Küresellik Testi				1728,053
Ki-kare				210
Sd				210
p değeri				< 0,001

Tablo 3’te görüldüğü üzere, İşgücü Devir Hızını ölçmeye yönelik sorulmuş olan 21 sorunun tek faktör altında toplandığı ve bu faktörün, toplam varyansın %43’ünü açıkladığı belirlenmiştir. Elde edilen İşgücü Devir Hızı faktörüne Güvenirlik analizi yapılmıştır. İşgücü Devir Hızı faktörü için elde edilmiş olan Cronbach’s Alpha (güvenirlik) değeri 0,932’dir. Bu değer, faktörün yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

4.6.3.2. İş Motivasyonu Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Araştırma kapsamında uygulanan anket çalışmasında, İş Motivasyonunu ölçmek amacıyla katılımcılara sorulan 19 ifade yer almaktadır. İş Motivasyonu ölçeğinde yer alan 19 ifadeden 13, 17, 15, 18 ve 14 no'lu ifadeler farklı faktörlerde yakın faktör ağırlığına sahip olmaları veya farklı faktörlerde yer almaları nedenleriyle analizden çıkarılmıştır. Daha sonra kalan 14 ifade ile yeniden faktör analizi yapılmış ve ilgili sonuçlar Tablo 4'te sunulmuştur.

Faktör analizine başlamadan önce yapılan Bartlett Küresellik Testine göre; değişkenler (ifadeler) arasında, faktör analizi yapmak için yeterli düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir (Kı-kare=537,496; $p<0,001$). Benzer şekilde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,727 olarak elde edildiğinden değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu ve uygunluk derecesinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 4. İş Motivasyonu Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Faktör Adı	İş Motivasyonu İfadeleri	Faktör Ağırlığı	Özdeğer	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Güvenirlik
Kişisel Düzenleme	12. Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum.	0,801	3,759	16,229	0,730
	10. Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	0,798			
	8. İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var.	0,577			
Motive Olmama	3. Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.	0,913	2,561	15,983	0,784
	1. Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.	0,840			
	5. İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.	0,689			
İçsel Motivasyon	4. Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	0,751	1,268	13,701	0,671
	2. İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	0,673			
	6. İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.	0,636			
Dışsal Düzenleme-Sosyal	7. Başkalarının (amir, meslektaş, aile, vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.	0,810	1,047	13,501	0,728
	11. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.	0,786			
	9. Başkalarının (amir, meslektaş, aile, vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum.	0,671			
Yansıtılan Düzenleme	19. Kendimi kanıtlamak zorunda olduğum için işimde çaba sarf ediyorum.	0,836	0,994	9,371	0,438
	16. Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim.	0,628			
Toplam			68,785		
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği			0,727		
Bartlett Küresellik Testi			Ki-kare	537,496	
			Sd	91	
			p değeri	< 0,001	

Tablo 4’te görüldüğü üzere, 3 ifadeden oluşan “Kişisel Düzenleme” faktörü, toplam varyansın %16,22’sini; 3 ifadeden oluşan “Motive Olmama” faktörü %15,98’ini; 3 ifadeden oluşan “İçsel Motivasyon” faktörü %13,70’ini; 3 ifadeden oluşan “Dışsal Düzenleme-Sosyal” faktörü %13,50’sini ve 2 ifadeden oluşan “İçe Yansıtılan Düzenleme” faktörü %9,37’sini açıklamaktadır.

Buna ek olarak, İş Motivasyonu ölçeğinin “Kişisel Düzenleme”, “Motive Olmama”, “İçsel Motivasyon”, “Dışsal Motivasyon-Sosyal”, “İçe Yansıtılan Düzenleme” alt boyutlarının Cronbach’s Alpha (güvenirlilik) değerleri sırasıyla; 0,730; 0,784; 0,671; 0,728 ve 0,438’dir. Bu değerler, İş Motivasyonu ölçeğinin her bir alt boyutunun yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Yalnızca “İçe Yansıtılan Düzenleme” alt boyutu için düşük seviyeli bir güvenirlilik söz konusudur (Alpar, 2013).

4.6.4.Araştırma Kapsamındaki Ölçeklere İlişkin Betimsel İstatistikler

Araştırmaya katılan katılımcıların İşgücü Devir Hızı ve İş Motivasyonu ölçeklerine verdikleri cevaplara ilişkin betimsel istatistikler Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. İş Gücü Devir Hızı ve İş Motivasyonu Ölçeklerine Ait İstatistikler

Ölçek	Faktör Adı	Madde Sayısı	En Küçük Değer	En Büyük Değer	n	Ortalama	Standart Sapma
İş Gücü Devir Hızı	İş Gücü Devir Hızı	21	2,24	5,00	120	4,084	0,628
	Kişisel Düzenleme	3	1,00	7,00	120	5,302	1,495
	Motive Olmama	3	1,00	6,67	120	1,886	1,184
	İçsel Motivasyon	3	1,00	7,00	120	4,308	1,616
	Dışsal Düzenleme-Sosyal	3	1,00	7,00	120	3,225	1,584
	İçe Yansıtılan Düzenleme	2	1,00	7,00	120	4,770	1,511

İşgücü Devir Hızı ölçeğinden elde edilen ortalama değer 4,084 olup, standart sapma 0,628’dir. Bu bulgu, katılımcıların işgücü devir hızına ilişkin algılarının ortalamasının biraz üzerinde olduğunu göstermektedir.

İş Motivasyonu ölçeğine ait alt boyutlara bakıldığında, “Kişisel Düzenleme” boyutunun ortalaması 5,302 ile en yüksek değere sahiptir. “İçe Yansıtılan Düzenleme” ($\bar{x}=4,770$) ve “İçsel Motivasyon” ($\bar{x}=4,308$) düzeyleri görece yüksek bulunmuştur. Buna karşılık, “Dışsal Düzenleme-Sosyal” boyutu ($\bar{x}=3,225$) ve “Motive Olmama” boyutu ($\bar{x}=1,886$) daha düşük ortalamalar göstermektedir.

4.6.5. Katılımcıların İşgücü Devir Hızı ve İş Motivasyonlarına İlişkin Hipotez Testleri

Çalışmanın bu kısmında, öncelikle İşgücü Devir Hızı ve İş Motivasyonu alt boyutlarının katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Daha sonra İşgücü Devir Hızı ve İş Motivasyonu alt boyutları arasındaki ilişkiler test edilmiştir.

İşgücü Devir Hızı ve İş Motivasyonu alt boyutları değişkenleri için normallik incelemesi amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri Ek-2 ile verilmiştir. Çarpıklık değerlerinin ± 1 aralığında ve basıklık değerlerinin ± 3 aralığında bulunması halinde verilerin normal dağılıma uygunluk gösterdiği kabul edilmiştir (Serper, 2014).

4.6.5.1. İşgücü Devir Hızı ve İş Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarının Demografik Özelliklere Göre Değerlendirilmesine İlişkin Fark Testleri

Cinsiyete İlişkin Fark Testleri

Katılımcıların vermiş oldukları yanıtların İşgücü Devir Hızı ve İş Motivasyonunun alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t-Testi ve Mann-Whitney U testi ile incelenmiştir. Tablo 6'da İşgücü Devir Hızı, Kişisel Düzenleme, İçsel Motivasyon, Dışsal Düzenleme-Sosyal ve İçe Yansıtılan Düzenleme boyutlarının cinsiyet değişkeni için t-Testi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 6. İş Gücü Devir Hızı ve İş Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Değerlendirilmesine İlişkin İstatistikler

Değişkenler	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
İşgücü Devir Hızı	Kadın	65	4,092	0,566	0,154	0,878
	Erkek	55	4,074	0,700		
Kişisel Düzenleme	Kadın	65	5,379	1,446	0,609	0,544
	Erkek	55	5,212	1,560		
İçsel Motivasyon	Kadın	65	4,261	1,595	-0,343	0,732
	Erkek	55	4,363	1,653		
Dışsal Düzenleme-Sosyal	Kadın	65	3,266	1,611	0,312	0,756
	Erkek	55	3,175	1,565		
İçe Yansıtılan Düzenleme	Kadın	65	4,830	1,581	0,471	0,639
	Erkek	55	4,700	1,435		

t: t Testi

Yapılan t-Testine göre; cinsiyet değişkenine göre İşgücü Devir Hızı, Kişisel Düzenleme, İçsel Motivasyon, Dışsal Düzenleme-Sosyal ve İç Yansıtılan Düzenleme puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (p değerleri $>0,05$).

Normallik testi sonucunda normal dağılım göstermediği tespit edilen Motive Olmama boyutuna ise Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. İlgili teste ilişkin analiz sonuçları Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. İş Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarından Motive Olmama’nın Cinsiyete Göre Değerlendirilmesine İlişkin İstatistikler

Değişken	Cinsiyet	n	Ort.±S.s	Sıra Ortalaması	U	p
Motive Olmama	Kadın	65	1,820±1,035	60,09	-0,151	0,880
	Erkek	55	1,963±1,345	60,98		

U: Mann Whitney U Testi

Cinsiyete göre yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda, kadın ($\bar{x}=1,820$) ve erkek ($\bar{x}=1,963$) katılımcıların Motive Olmama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($U=-0,151$; $p=0,880$).

Medeni Duruma İlişkin Fark Testleri

Bağımsız örneklem t-Testi sonuçlarına göre, Motive Olmama ($p=0,040$) ve İçsel Motivasyon ($p=0,044$) boyutlarında medeni duruma göre anlamlı farklılıklar belirlenmiş ve Tablo 8’de sunulmuştur. Ortalamalara bakıldığında; evli katılımcıların Motive Olmama(2,076) ve İçsel Motivasyon(2,035) puanları bekâr katılımcılara göre daha düşüktür.

Tablo 8. İş Gücü Devir Hızı ve İş Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Değerlendirilmesine İlişkin İstatistikler

Değişkenler	Medeni Durum	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
İşgücü Devir Hızı	Evli	63	4,162	0,556	1,443	0,152
	Bekar	57	3,997	0,693		
Kişisel Düzenleme	Evli	63	5,359	1,579	0,437	0,663
	Bekar	57	5,239	1,408		
Motive Olmama	Evli	63	1,672	0,956	-2,076*	0,040
	Bekar	57	2,122	1,363		
İçsel Motivasyon	Evli	63	4,026	1,695	-2,035*	0,044
	Bekar	57	4,619	1,476		
Dışsal Düzenleme-Sosyal	Evli	63	3,052	1,648	-1,253	0,213
	Bekar	57	3,415	1,503		
İçe Yansıtılan Düzenleme	Evli	63	4,706	1,669	-0,490	0,625
	Bekar	57	4,842	1,326		

t: t Testi; *: $p<0,05$

İşgücü Devir Hızı, Kişisel Düzenleme, Dışsal Düzenleme-Sosyal ve İçe Yansıtılan Düzenleme puanları; medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p değerleri $>0,05$).

Yaş Gruplarına İlişkin Fark Testleri

Yaş gruplarına göre yapılan t-Testlerinde tüm boyutlarda (İşgücü Devir Hızı, Kişisel Düzenleme, İçsel Motivasyon, Dışsal Düzenleme-Sosyal, İçse Yansıtılan Düzenleme) anlamlı fark bulunmamıştır (p değerleri>0,05) ve Tablo 9’da sonuçlar sunulmuştur.

Tablo 9. İş Gücü Devir Hızı ve İş Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarının Yaşa Göre Değerlendirilmesine İlişkin İstatistikler

Değişkenler	Yaş	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
İşgücü Devir Hızı	20-29 arası	51	3,975	0,678	-1,636	0,105
	30 ve üzeri	69	4,164	0,581		
Kişisel Düzenleme	20-29 arası	51	5,451	1,328	0,933	0,353
	30 ve üzeri	69	5,193	1,609		
İçsel Motivasyon	20-29 arası	51	4,562	1,509	1,486	0,140
	30 ve üzeri	69	4,120	1,677		
Dışsal Düzenleme-Sosyal	20-29 arası	51	3,366	1,486	0,837	0,404
	30 ve üzeri	69	3,120	1,656		
İçse Yansıtılan Düzenleme	20-29 arası	51	4,725	1,415	-0,281	0,779
	30 ve üzeri	69	4,804	1,588		

t: t Testi

Normallik testi sonucunda normal dağılım göstermediği tespit edilen Motive Olmama boyutuna ise Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. İlgili teste ilişkin analiz sonuçları Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10. İş Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarından Motive Olmama’nın Yaşa Göre Değerlendirilmesine İlişkin İstatistikler

Değişken	Yaş	n	Ort.±S.s	Sıra Ortalaması	U	p
Motive Olmama	20-29 arası	51	2,052±1,246	66,05	-1,620	0,105
	30 ve üzeri	69	1,763±1,130	56,40		

U: Mann Whitney U Testi

Yaş gruplarına göre yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda, Motive Olmama açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (U=-1,620; p=0,105).

Eğitim Durumuna İlişkin Fark Testleri

Eğitim durumuna göre yapılan analizlerde değişkenlerin hiçbirinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir (p değerleri $>0,05$). Dolayısıyla, katılımcıların eğitim seviyeleri İşgücü Devir Hızı, Kişisel Düzenleme, İçsel Motivasyon, Dışsal Düzenleme-Sosyal, İçse Yansıtılan Düzenleme boyutlarını anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Bu analize ilişkin bulgular Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11. İş Gücü Devir Hızı ve İş Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Değerlendirilmesine İlişkin İstatistikler

Değişkenler	Eğitim Durumu	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
İşgücü Devir Hızı	İlköğretim/ Ortaöğretim	55	4,139	0,604	0,885	0,378
	Ön lisans/ Üniversite	65	4,037	0,649		
Kişisel Düzenleme	İlköğretim/ Ortaöğretim	55	5,266	1,505	-0,242	0,809
	Ön lisans/ Üniversite	65	5,333	1,498		
İçsel Motivasyon	İlköğretim/ Ortaöğretim	55	4,169	1,913	-0,838	0,404
	Ön lisans/ Üniversite	65	4,425	1,318		
Dışsal Düzenleme-Sosyal	İlköğretim/ Ortaöğretim	55	3,272	1,792	0,296	0,768
	Ön lisans/ Üniversite	65	3,184	1,398		
İçse Yansıtılan Düzenleme	İlköğretim/ Ortaöğretim	55	4,936	1,533	1,104	0,272
	Ön lisans/ Üniversite	65	4,630	1,490		

t: t Testi

Normallik testi sonucunda normal dağılım göstermediği tespit edilen Motive Olmama boyutuna ise Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. İlgili teste ilişkin analiz sonuçları Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12. İş Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarından Motive Olmama’nın Eğitim Durumuna Göre Değerlendirilmesine İlişkin İstatistikler

Değişken	Eğitim Durumu	n	Ort.±S.s	Sıra Ortalaması	U	p
Motive Olmama	İlköğretim/ Ortaöğretim	55	1,830±1,152	58,44	-0,645	0,519
	Ön lisans/ Üniversite	65	1,933±1,217	62,25		

U: Mann Whitney U Testi

Eğitim durumuna göre yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre, eğitim durumu ilköğretim/ortaöğretim ile lisans/üniversite olan katılımcılar arasında Motive Olmama puanları açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır ($U=-0,645$; $p=0,519$).

Çalışma Süresine İlişkin Fark Testleri

Çalışma süresine göre yapılan t-Testlerinde, değişkenler (İşgücü Devir Hızı, Kişisel Düzenleme, İçsel Motivasyon, Dışsal Düzenleme-Sosyal, İçse Yansıtılan Düzenleme) açısından anlamlı bir fark saptanmamıştır (p değerleri>0,05). İlgili teste ilişkin analiz sonuçları Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13. İş Gücü Devir Hızı ve İş Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarının Çalışma Süresine Göre Değerlendirilmesine İlişkin İstatistikler

Değişkenler	Çalışma Süresi	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
İşgücü Devir Hızı	10 yıl altı	59	3,974	0,726	-1,894	0,061
	10 yıl ve üzeri	61	4,190	0,499		
Kişisel Düzenleme	10 yıl altı	59	5,485	1,355	1,323	0,188
	10 yıl ve üzeri	61	5,125	1,611		
İçsel Motivasyon	10 yıl altı	59	4,446	1,428	0,922	0,358
	10 yıl ve üzeri	61	4,174	1,781		
Dışsal Düzenleme-Sosyal	10 yıl altı	59	3,372	1,538	1,005	0,317
	10 yıl ve üzeri	61	3,082	1,628		
İçse Yansıtılan Düzenleme	10 yıl altı	59	4,847	1,436	0,544	0,587
	10 yıl ve üzeri	61	4,696	1,589		

t: t Testi

Normallik testi sonucunda normal dağılım göstermediği tespit edilen Motive Olmama boyutuna ise Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. İlgili teste ilişkin analiz sonuçları Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14. İş Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarından Motive Olmama'nın Çalışma Süresine Göre Değerlendirilmesine İlişkin İstatistikler

Değişken	Çalışma Süresi	n	Ort.±S.s	Sıra Ortalaması	U	p
Motive Olmama	10 yıl altı	59	1,909±1,174	62,03	-0,512	0,608
	10 yıl ve üzeri	61	1,863±1,203	59,02		

U: Mann Whitney U Testi

Çalışma Süresine göre yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları da anlamlı bir farklılık göstermemiştir (U=-0,512; p=0,608).

Mevcut Çalışma Süresine İlişkin Fark Testleri

İşgücü Devir Hızı ile İş Motivasyonunun alt boyutlarının mevcut çalışma süresi değişkenine göre (1 yıldan az, 1-5 yıldan az, 5 yıl ve üzeri) anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla ANOVA ve Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Tablo 15'te İşgücü Devir Hızı, Kişisel Düzenleme, İçsel Motivasyon, Dışsal Düzenleme-Sosyal ve İçse Yansıtılan Düzenleme faktörlerinin mevcut çalışma süresi için ANOVA analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 15. İş Gücü Devir Hızı ve İş Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarının Mevcut Firmada Çalışma Süresine Göre Değerlendirilmesine İlişkin İstatistikler

Değişkenler	Mevcut Çalışma Süresi	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
İşgücü Devir Hızı	1 yıldan az	31	4,142	0,567	2,608	0,078
	1-5 yıldan az	45	3,920	0,736		
	5 yıl ve üzeri	44	4,210	0,516		
Kişisel Düzenleme	1 yıldan az	31	5,440	1,499	2,677	0,073
	1-5 yıldan az	45	5,600	1,219		
	5 yıl ve üzeri	44	4,901	1,700		
İçsel Motivasyon	1 yıldan az	31	4,688	1,447	2,543	0,083
	1-5 yıldan az	45	4,451	1,555		
	5 yıl ve üzeri	44	3,893	1,729		
Dışsal Düzenleme-Sosyal	1 yıldan az	31	3,505	1,677	1,045	0,355
	1-5 yıldan az	45	3,274	1,521		
	5 yıl ve üzeri	44	2,977	1,580		
İçse Yansıtılan Düzenleme	1 yıldan az	31	4,871	1,297	1,374	0,257
	1-5 yıldan az	45	4,988	1,582		
	5 yıl ve üzeri	44	4,477	1,562		

F: F Testi

Tablo 15'te görüldüğü üzere, mevcut çalışma süresi açısından hiçbir boyutta anlamlı bir fark bulunmamıştır (p değerleri>0,05).

Normal dağılımın sağlanmaması nedeniyle Kruskal-Wallis H testiyle incelenen Motive Olmama boyutunda da gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır (p=0,793) ve Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16. İş Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarından Motive Olmama'nın Mevcut Firmada Çalışma Süresine Göre Değerlendirilmesine İlişkin İstatistikler

Değişken	Mevcut Çalışma Süresi	n	Ort.±S.s	Sıra Ortalaması	χ^2	p
Motive Olmama	1 yıldan az	31	2,010±1,315	63,69	0,464	0,793
	1-5 yıldan az	45	1,874±1,174	60,18		
	5 yıl ve üzeri	44	1,8106±1,116	58,58		

χ^2 : Kruskal Wallis Testi

4.6.5.2. İşgücü Devir Hızı ve İş Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki İlişki Testleri

Katılımcıların işgücü devir hızları ile iş motivasyonları arasındaki ilişkinin araştırılması için; İşgücü Devir Hızı ve İş Motivasyonunun alt boyutları (Kişisel Düzenleme, Motive Olmama, İçsel Motivasyon, Dışsal Düzenleme-Sosyal, İçe Yansıtılan Düzenleme) arasındaki korelasyonlar Pearson Korelasyon Analizleri ile incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 17’de gösterilmektedir.

Tablo 17. İşgücü Devir Hızı ile İş Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki İlişkilere Ait İstatistikler

		1	2	3	4	5	6
1.İşgücü Devir Hızı	r	1,000					
	p						
2.Kişisel Düzenleme	r	-0,002	1,000				
	p	0,986					
3.Motive Olmama	r	0,031	-0,258**	1,000			
	p	0,738	0,004				
4.İçsel Motivasyon	r	-0,057	0,460**	0,057	1,000		
	p	0,538	0,000	0,540			
5.Dışsal Düzenleme-Sosyal	r	-0,049	0,311**	0,119	0,440**	1,000	
	p	0,592	0,001	0,197	0,000		
6.İçe Yansıtılan Düzenleme	r	0,128	0,276**	-0,151	0,274**	0,288**	1,000
	p	0,164	0,002	0,100	0,002	0,001	

r: Pearson Korelasyon Katsayısı; n=120

Korelasyon analizi sonucunda, İşgücü Devir Hızı ile İş Motivasyonunun alt boyutları (Kişisel Düzenleme, Motive Olmama, İçsel Motivasyon, Dışsal Düzenleme-Sosyal, İçe Yansıtılan Düzenleme) arasında anlamlı ilişkiler bulunmamıştır(p değerleri> 0,05). Bunun yanı sıra İş

Motivasyonunun alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Kişisel Düzenleme ile Motive Olmama arasında negatif yönde ve zayıf anlamlı ($p=0,004$; $r=-0,258$); İçsel Motivasyon ($p=0,000$; $r=0,460$), Dışsal Düzenleme-Sosyal ($p=0,001$; $r=0,311$) ve İç Yansıtılan Düzenleme ($p=0,276$; $r=0,002$) ile aralarında pozitif yönde ve zayıf anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Diğer taraftan İçsel Motivasyon ile Dışsal Düzenleme-Sosyal ($p<0,001$; $r=0,440$) ve İç Yansıtılan Düzenleme ($p=0,002$; $r=0,274$) arasında da pozitif yönde ve zayıf anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Son olarak; Dışsal Düzenleme-Sosyal ile İç Yansıtılan Düzenleme ($p=0,001$; $r=0,288$) arasında ise pozitif yönde ve zayıf anlamlı bir ilişki bulunmuştur.



4.7. Araştırmaya Ait Hipotez Özetleri

Bu araştırmada test edilen hipotezler ve analizler sonucunda kabul edilme veya edilmeme durumları Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18. Hipotezlerin Kabul/Ret Durumları

H ₁	Katılımcıların işgücü devir hızları ile iş motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ret
H ₂	Katılımcıların işgücü devir hızları demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	Ret
H ₃	Katılımcıların iş motivasyonları demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	Kısmen Kabul
H _{3.1}	Katılımcıların Kişisel Düzenleme düzeyleri demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	Ret
H _{3.2}	Katılımcıların Motive Olmama düzeyleri demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	Kısmen Kabul
H _{3.3}	Katılımcıların İçsel Motivasyon düzeyleri demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	Kısmen Kabul
H _{3.4}	Katılımcıların Dışsal Düzenleme-Sosyal düzeyleri demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	Ret
H _{3.5}	Katılımcıların İçe Yansıtılan Düzenleme düzeyleri demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	Ret

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde bilgi ve teknolojiye yaşanan hızlı gelişimler ve değişimler örgütlerin de hızlı değişim ve gelişim göstermelerini zorunlu hâle getirmiştir. Bunun sonucunda örgütlerin esnek olması ve değişimlere çabuk reaksiyon göstermesi bir gereklilik hâline gelmiştir. İşgörenlerin ve yöneticilerin kısaca örgütün daha başarılı olabilmesi, işgörenlerin daha iyi iş sonuçları ortaya çıkarabilmeleri ve yöneticilerin şekillendirme ve biçimlendirmede daha etkin olabilmeleri için motivasyon önemli bir araç olarak kendisini göstermiştir. İşletmelere ve işgörenlerine birçok açıdan fayda sağlayan motivasyon; bireylerin nerede, ne zaman ve nasıl hareket edeceklerini aynı zamanda ihtiyaç ve beklentilerinin neler olacağını araştıran, kendi içerisinde türlere ve çeşitlere ayrılan, işletmelerin önem verdiği güncel bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Motivasyon eksikliğinden veya motivasyonsuzluktan dolayı yaşanan işgücü devri işletmelerde ele alınması gereken önemli bir konu olmaktadır. Çünkü işgücü devrinin olumsuz birçok tarafı bulunmaktadır. Örneğin; işgören verimlilik kaybı, iş verimlilik kaybı, zaman kaybı ve yeni işgören için eğitim masrafı gibi işletmede istenmeyen birçok durum yaşanmaktadır. Her sektörde ve her meslekte olduğu gibi hizmet sektöründen olan eczacılık mesleğinde de işten ayrılmalar işletmenin performansını önemli ölçüde etkileyen bir durum olmaktadır. Eczacılık mesleğinde de işgören devir hızı yüksek olduğu zaman nitelikli personel bulmak, eğitmek, tecrübe kazandırmak ve işgörenin işletmede kalmasını sağlamak oldukça zor bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple eczane işletmeleri işgören devir hızını normal düzeyde tutabilmek için motivasyonun ne olduğunu bilmeli, önemini kavramalı, motivasyon türlerinden ve motivasyon çeşitlerinden olabildiğince faydalanmalıdırlar. İşletmeler aynı zamanda işgörenlerini gözlemlemeli, motivasyonlarını artırıcı faktörleri araştırmalı ve zamanında etkin bir şekilde kullanmalıdırlar. Yapılan araştırmalarda göstermektedir ki motivasyon, işgören devir hızı ile yakından ilişkili bir kavramdır ve işletmelerin mutlaka ele alması gereken önemli bir başlık olmaktadır. Kısacası yapılan araştırmalarda göstermektedir ki işgören motivasyonunu artırmak, işten ayrılma oranını azaltmak ve iş tatmini sağlamak açısından oldukça önemlidir.

Bu çalışmada iş motivasyonu ve işgücü devri ilişkisi ele alınmakta ve incelenmektedir.

Uygulanan analizlerin bulguları ve sonuçları şu şekildedir:

Ankete katılan 120 eczane çalışanının demografik bilgilerine ilişkin sonuçlara bakıldığında, katılımcıların %54,2'sinin (65 kişi) kadın, %45,8'inin (55 kişi) ise erkek çalışan olduğu görülmektedir. Medeni duruma baktığımız zaman katılımcıların %52,5'i (63 kişi) evli,

%47,5'i (57 kişi) ise bekârdır. En yüksek değere bakıldığı zaman katılımcıların %42,5'i (51 kişi) 20 ile 29 yaş arasında yer almaktadır. Eğitim durumu incelendiğinde en yüksek değer ile %36,7'sinin (44 kişi) lise ve dengi meslek lisesi düzeyinde olduğu görülmektedir. İş hayatı süreleri incelendiğinde en yüksek değer ile %29,2'si (35 kişi) 5 yıldan az çalışmaktadır. Katılımcıların şu anki işyerlerinde çalışma yılları incelendiğinde en yüksek değer ile %37,5'inin (45 kişi) 1-5 yıl aralığında çalıştığı gözlemlenmektedir.

Araştırma kapsamında uygulanan anket çalışmasında katılımcılara “Size göre işten ayrılmanın nedenleri neler olabilir? Aşağıdaki olasılıkları önem sırasına göre numaralandırınız şeklinde bir soru sorulmuş ve nedenleri en fazla görüldenden (1) en az görülene (11) doğru sıralamaları istenmiştir. Sonuçlara bakıldığında Ücret yetersizliği seçeneğine 55 (%42,8) kişi tarafından 1.sırada yer verildiği ve Ölüm seçeneğine 65 (%54,2) kişi tarafından 11.sırada yer verildiği görülmektedir.

Çalışmada ölçeklerin güvenirliği için cronbach's alfa değerleri incelenmiştir. İşgücü Devir Hızını ölçmeye yönelik sorulmuş olan 21 sorunun tek faktör altında toplandığı ve bu faktörün, toplam varyansın %43'ünü açıkladığı belirlenmiştir. Elde edilen İşgücü Devir Hızı faktörüne Güvenirlilik analizi yapılmıştır. İşgücü Devir Hızı faktörü için elde edilmiş olan Cronbach's Alpha (güvenirlilik) değeri 0,932'dir. Bu değer, faktörün yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. İş Motivasyonu ölçeğinin “Kişisel Düzenleme”, “Motive Olmama”, “İçsel Motivasyon”, “Dışsal Motivasyon-Sosyal”, “İçe Yansıtılan Düzenleme” alt boyutlarının Cronbach's Alpha (güvenirlilik) değerleri sırasıyla; 0,730; 0,784; 0,671; 0,728 ve 0,438'dir. Bu değerler, İş Motivasyonu ölçeğinin her bir alt boyutunun yüksek/düşük düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Daha sonrasında ise veri setinin normallik durumunun incelenmesi için basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Verilerin normallik değerleri için ise basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde analizlere parametrik testlerle devam edileceği söylenebilir. Sonuçlara göre gruplar arası karşılaştırmalarda parametrik testlerden t testi ve ANOVA testleri kullanılmış ve ölçekler arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir.

Araştırma bulgularına ilişkin sonuçlar şu şekildedir:

- İşgücü Devir Hızı ve İş Motivasyonu Ölçeğinin alt boyutlarının demografik özelliklere göre değerlendirilmesine İlişkin Fark Testleri incelendiğinde, cinsiyete ilişkin fark testlerinde; cinsiyet değişkenine göre İşgücü Devir Hızı, Kişisel Düzenleme, İçsel Motivasyon, Dışsal Düzenleme-Sosyal ve İçe Yansıtılan Düzenleme puanları arasında anlamlı bir fark

bulunmamıştır. Normallik testi sonucunda normal dağılım göstermediği tespit edilen Motive Olmama boyutuna ise Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Cinsiyete göre yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda, kadın ve erkek katılımcıların Motive Olmama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

- Medeni Duruma İlişkin Fark Testleri incelendiğinde Motive Olmama ve İçsel Motivasyon boyutlarında medeni duruma göre anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Ortalamalara bakıldığında; evli katılımcıların Motive Olmama ve İçsel Motivasyon puanları bekâr katılımcılara göre daha düşük çıkmıştır. İşgücü Devir Hızı, Kişisel Düzenleme, Dışsal Düzenleme-Sosyal ve İçse Yansıtılan Düzenleme puanları; medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

- Yaş Gruplarına İlişkin Fark Testleri incelendiğinde; Yaş gruplarına göre yapılan t-Testlerinde tüm boyutlarda (İşgücü Devir Hızı, Kişisel Düzenleme, İçsel Motivasyon, Dışsal Düzenleme-Sosyal, İçse Yansıtılan Düzenleme) anlamlı fark bulunmamıştır. Normallik testi sonucunda normal dağılım göstermediği tespit edilen Motive Olmama boyutuna ise Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Yaş gruplarına göre yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda, Motive Olmama açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

- Eğitim Durumuna İlişkin Fark Testleri incelendiğinde; Eğitim durumuna göre yapılan analizlerde değişkenlerin hiçbirinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Dolayısıyla, katılımcıların eğitim seviyeleri İşgücü Devir Hızı, Kişisel Düzenleme, İçsel Motivasyon, Dışsal Düzenleme-Sosyal, İçse Yansıtılan Düzenleme boyutlarını anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Normallik testi sonucunda normal dağılım göstermediği tespit edilen Motive Olmama boyutuna ise Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Eğitim durumuna göre yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre, eğitim durumu ilköğretim/ortaöğretim ile lisans/üniversite olan katılımcılar arasında Motive Olmama puanları açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır.

- Çalışma Süresine İlişkin Fark Testleri incelendiğinde; Çalışma süresine göre yapılan t-Testlerinde, değişkenler (İşgücü Devir Hızı, Kişisel Düzenleme, İçsel Motivasyon, Dışsal Düzenleme-Sosyal, İçse Yansıtılan Düzenleme) açısından anlamlı bir fark saptanmamıştır. Normallik testi sonucunda normal dağılım göstermediği tespit edilen Motive Olmama boyutuna ise Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Çalışma Süresine göre yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları da anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

- Mevcut Çalışma Süresine İlişkin Fark Testleri incelendiğinde; mevcut çalışma süresi açısından hiçbir boyutta anlamlı bir fark bulunmamıştır. Normal dağılımın sağlanmaması nedeniyle Kruskal-Wallis H testiyle incelenen Motive Olmama boyutunda da gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.

- Korelasyon analizi sonucunda, İşgücü Devir Hızı ile İş Motivasyonunun alt boyutları (Kişisel Düzenleme, Motive Olmama, İçsel Motivasyon, Dışsal Düzenleme-Sosyal, İçe Yansıtılan Düzenleme) arasında anlamlı ilişkiler bulunmamıştır. Bunun yanı sıra İş Motivasyonunun alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Kişisel Düzenleme ile Motive Olmama arasında negatif yönde ve zayıf anlamlı; İçsel Motivasyon, Dışsal Düzenleme-Sosyal ve İçe Yansıtılan Düzenleme ile aralarında pozitif yönde ve zayıf anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Diğer taraftan İçsel Motivasyon ile Dışsal Düzenleme-Sosyal ve İçe Yansıtılan Düzenleme arasında da pozitif yönde ve zayıf anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Son olarak; Dışsal Düzenleme-Sosyal ile İçe Yansıtılan Düzenleme arasında ise pozitif yönde ve zayıf anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Bu çalışma, eczane işletmelerinde çalışanların motivasyonu ve işgücü devri ile ilgili orijinal bir çalışma olarak değerlendirilebilir. Çalışmanın sonucunda iş motivasyonu ile işgücü devri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki belirlenememiştir. Ancak literatürde yer alan kaynaklarda çalışanların kurumda işlerine devam etmeleri ve sık sık iş değiştirmemeleri için motivasyonun önemli olduğu, işverenin çalışanları çeşitli araçlarla motive etmeleri gerektiği yer almaktadır. Ayrıca bugünün karmaşık ve kaosu hakim olduğu iş dünyasında istihdam güvencesi çalışanlar için en önemli motivasyon kaynağı olarak görülmektedir. Literatürde yer alan kaynaklardan elde edilen bilgiler ise aşağıda verilmektedir:

Yönetimden kaynaklı oluşan dışsal motivasyon hizmet kalitesini doğrudan etkilemektedir. Yöneticilerin davranışları ve tutumları işgörenlerin tutum ve davranışlarına etki eden çok güçlü bir faktördür. Buna yönelik işgörenlerin tutum ve davranışları da müşterilere yansıyan ve hizmetin kalitesine doğrudan etki eden çok önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletme içerisinde işgörenlerin ihtiyaç duyduğu düzenlemelerin yapılması, işgörenlerin daha verimli ve kaliteli iş yapmasını ayrıca işten ayrılma niyeti ve işgören devrinde azalma yaşanmasını sağlayacak sonuç itibarı ile de işletmeye katkı sağlayacaktır.

İşgörenlerini ne zaman, nerede, ne kadar ve hangi tür özendirme araçları ile motive edebileceğini bilen bir işletmenin, işgörenlerinin iş doyumuna, örgütsel bütünleşmeye ve işletmedeki çalışma verimine katkısı o kadar fazla olacaktır. İşletme yönetiminin kendilerine

sunmuş olduğu motivasyon araçları sayesinde işğörenler tatmin edilerek iş görme istekleri ve işte kalma düşüncelerinin artırılması sağlanmış olacaktır.

Hızla gelişen teknoloji ile beraber yönetime ve işğörenlere yönelik motive edici faktörlerin bilinmesi ve kullanılması büyük önem taşımaktadır. Motivasyon, davranışlara ve performanslara doğrudan etki eden ana etken konumundadır. Özellikle emek-yoğun hizmet işletmelerinde insan unsuru vazgeçilmezdir ve insan unsurunun performansını en üst seviyede kullanabilmek ve insan unsurunun örgütteki varlığını koruyabilmek için yüksek motivasyona ihtiyaç duyulmaktadır.

Motivasyon araçlarının kullanılıyor ve biliniyor olması bireysel açıdan, sosyal açıdan ve işletme açısından hem çok etkili bir faktördür hem de sonuç itibari ile örgütün kaderi için oldukça önemli bir stratejidir. Günümüzde işğörenlerin motivasyonlarında yönetime düşen görev fazladır. Çalışanlardan istenilen dönütün alınabilmesi için işğörenlerin ihtiyaçlarını karşılamak, işlerini sevmelerini sağlamak ve tüm bunların sonucu olarak da işe istekli gelmelerini amaçlamak yöneticilerin en büyük hedefi ve görevi olmak zorundadır.

Gelecek araştırmacılara yol göstermek için de aşağıda yer alan öneriler sunulmuştur:

- Eczanelerde var olan iş motivasyonunun ne düzeyde olduğunun ve işğücü devrine ne kadar etki ettiğinin anlaşılması için konuyla ilgili daha kapsamlı araştırmaların yapılması önerilmektedir.
- Bu çalışma sadece eczaneler ile sınırlı kalmayıp başka hizmet işletmelerine de uygulanabilir ve bu şekilde hizmet sektörleri arasında karşılaştırma yapılabilir.

Bu çalışmanın sadece Denizli ilinde ve belli sayıda eczane çalışanları üzerinde yapılmış olması araştırmanın sınırlılıkları arasındadır. Çalışmaya ilişkin sonuçların yorumlanmasında dikkatli olunması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Ak, Ö. K., & Diken, A. (2020). İş Tatmini ve Kaygı Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *BDDKBankacılık ve Finansal Piyasalar Dergisi*, 14(2), 175-204.
<https://doi.org/10.46520/bddkdergisi.841199>
- Alghamdi, K. S., Petzold, M., Alsugoor, M. H., Makeen, H. A., Al Monif, K. H., & Hussain-Alkhateeb, L. (2023). Community Pharmacists' Perspectives Towards Automated Pharmacy Systems and Extended Community Pharmacy Services: An Online Cross-Sectional Study. *Exploratory Research in Clinical and Social Pharmacy*, 12, 100363.
<https://doi.org/10.1016/j.rcsop.2023.100363>
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29, 99-118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Allen, N. J., & Grisaffe, D. B. (2001). Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions: Mapping the Linkages. *Human Resource Management Review*, 11(3), 209-236. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00049-8](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00049-8)
- Alpar, R. (2013). Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler, (4.Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık
- Alsat, O. Ç. (2016). Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Altan, S. (2018). Örgütsel Yapıya Bağlı Stres Kaynakları ve Örgütsel Stresin Neden Olduğu Başlıca Sorunlar. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 137-158.
<https://doi.org/10.30692/sisad.470420>
- Aracıoğlu, B. (2008). Hizmet İşletmelerinde Kapasite Planlama:Hastane Uygulaması, Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ayas, N. (2014). Hizmet Odaklılığın Çalışanların İş Sonuçları ve Örgütsel Performansa Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

- Aydın, İ. H., & Değirmenci, C. H. (2016). Öfke Kontrolü ve Motivasyon. https://5787f617f6a2a07a38b06a1451151584f49aada1.vetisonline.com/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAxMXh3d19fMjE0NzE2NV9fQU41?sid=14b2e896-d8ad-4582-ba7d-475c963eaafe@redis&vid=1&format=EB&lpid=lp_142&rid=8
- Baida, Z., Akkermans, H., & Gordijn, J. (2005). Service Classification versus Configuration. Free University Amsterdam VUA, FEW/Business Informatics De Boelelaan 1081a, NL-1081 HV Amsterdam, The Netherlands {ziv|gordijn}@cs.vu.nl, Hans.Akkermans@akmc.nl
- Baltacı, A., Tiyeek, R., & Burgazoğlu, H. (2016). Examination of the Relationship between Organizational Communication and Factors of Organizational Commitment, Employee Performance, and Motivation in Terms of Social Service Organizations. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18(1), 49-77. <https://doi.org/10.5578/jss.24265>
- Barutçu, S. (2002). Hizmet Sektöründe Müşteri Bağlılığının Önemi ve Müşteri Bağlılığının Sağlanmasında İlişki Pazarlamasının Rolü: Banka İşletmelerinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Belber, B. G., & Özmen, M. H. (2024). Hizmet Sektörü Çalışanlarının Yapay Zekâ İle İlgili Gelecek Kaygıları. Electronic Journal of Social Sciences, 23(91), 1085-1101. <https://doi.org/10.17755/esosder.1437531>
- Bilecen, F. (2008). İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bozdoğan, S. C., & Aslan, H. (2020). Aşırı İş Yükünün Tükenmişlik İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. <https://5787f617f6a2a07a38b06a1451151584f49aada1.vetisonline.com/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAxMXh3d19fMjYyNTU4MF9fQU41?sid=5e672299-40f8-4c3e-b46e-749153dfbeda@redis&vid=7&format=EB&rid=2>

- Bozeman, D., & Perrewé, P. (2001). The Effect of Item Content Overlap on Organizational Commitment Questionnaire-Turnover Cognitions Relationships. *The Journal of applied psychology*, 86, 161-173. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.161>
- Bozkurt, H. (2010). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Kapsamında İşgören Devrinin ve İşgören Devir Maliyetlerinin Hesaplanması Antalya Yöresinde Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Bull, D. A. (2010). Situational Leadership Style and Employee Turnover Intent: A Critical Examination of Healthcare Organizations. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy. Capella University.
- Canöz, N. (2015). Hizmet Sektöründe Kurumsal İmaj Algısı: Türk Hava Yolları Örneği, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çağırıcı, S. (2010). Eczane İşletmelerinin Fiziksel Ortam Kararları Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Ankara İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çakmak, F. (2020). Entelektüel Sermayenin Çalışan Bağlılığına Etkisinde Çalışan Motivasyonu ve Özelliklerinin Aracı Rolü, Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Çalışkan, A., Bekmezci, M., & Eroğlu, K. (2018). Aşırı İş Yükünün İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Rolü, Sağlık Kurumu Çalışanları Örneği. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 381-431. <https://doi.org/10.14520/adyusbd.517715>
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çetinkaya, M. (2005). Hizmet İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Uygulamaları: Afyon İlindeki Hizmet İşletmelerinde Yaşanan Sorunlar Üzerine Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

- 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, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Çiçek, E. (2019). Hizmet Kalitesi ve Vatandaş Memnuniyeti: Belediye Hizmetleri Üzerine Bir Değerlendirme.
https://5787f617f6a2a07a38b06a1451151584f49aada1.vetisonline.com/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAxMXh3d19fMjM0NzgyMV9fQU41?sid=3ba2f7c4-164e-4b71-8460-839b9cc9a327@redis&vid=10&format=EB&lpid=lp_15&rid=5
- Dal, O. (2023). İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Motivasyonu ve Çalışan Bağlılığının Rolü, Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirci, U. (2022). Türkiye Özel Güvenlik Sektörüne Yönelik Tehdit Yüksek İş Gücü Devir Oranı: Özel Güvenlik Görevlileri ve Yöneticileri Gözüyle Nedenleri.
<https://ddc449fe97e72df15fa96b8d7d4f5facfaa9c92.vetisonline.com/c/ih3yxv/viewer/pdf/qheqmkkgkwv>
- Demirkıran, M. (2014). Sağlık Bakanlığı'ndaki Nitelikli Personel Devrinin Nedenlerine ve Önlenmesine Yönelik Nitel Bir Çalışma, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Díaz De León-Castañeda, C., Gutiérrez-Godínez, J., Colado-Velázquez, J. I., & Toledano-Jaimes, C. (2019). Healthcare professionals' perceptions related to the provision of clinical pharmacy services in the public health sector: A case study. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 15(3), 321-329.
<https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2018.04.014>
- Diken, A., & Güler, B. (2019). Sosyal Değişim Sürecinde Örgütsel Güven ve Örgüte Duygusal Bağlılık: Bir Kamu Üniversitesinde Araştırma.Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Der. 2019; (Prof. Dr. Fuat Sezgin Özel Sayısı): 128-140 .
- Diken, Ö. F. (2023). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Başarıya Etkisinde Motivasyonun Aracılık Rolü: Özel Öğretim Kurumlarında Bir Araştırma, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Durmaz, S. E. (2019). Hizmet İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Tokat İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Efegil, E. (2018). Terörizmde Motivasyon Radikalleşme ve Radikalleşmeden Geriye Döndürme: (Ders notları).
<https://5787f617f6a2a07a38b06a1451151584f49aada1.vetisonline.com/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAxMXh3d19fMjAxNTc4Nl9fQU41?sid=14b2e896-d8ad-4582-ba7d-475c963eaafe@redis&vid=1&format=EB&rid=7>
- Eren, A. (2007). Gönüllü İşten Ayrılmalar Üzerine Ekonometrik Bir Yaklaşım, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eroğlu, K. (2011). Otel İşletmelerinde Örgütsel İletişimin Çalışanların Hizmet Kalitesine Etkisi ve Mardin’de Bir Uygulama. Balıkesir University Journal of Social Sciences Institute, 14(26), 299-331.
- Erol, K. K. (1998). Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Otel İşletmelerinde Üst Yönetimin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı (İstanbul Örneği), Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fesliyen, B. (2020). Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Motivasyonu ve Performansı ile İşletme Performansına Etkisi: Banka ve Sigorta Çalışanları Uygulaması, Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Filizci, T. (2023). Fikri ve Sinai Mülkiyet Hakları Uygulamaları Olan Kurumlarda Çalışan Motivasyonu Dinamiklerini Belirlemek Üzere Bir Model Önerisi, Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gökmen, Y., Yalçın, R. C., & Beğenirbaş, M. (2021). Mesleki Özdeşleşme ve Psikolojik Sahiplenme Çalışanların İş Biçimlendirmelerine Etki Eder Mi: Hizmet Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Journal of Business Research - Turk, 9(2), 1127-1143. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1188>

- Göksu, S. (2017). Başarı ve Motivasyon: C. Birinci basım. Hiperyayın; eBook Collection (EBSCOhost).<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1864845&lang=tr&site=ehost-live>
- Gümüş, S., & Göker, E. Ü. (2012). Hizmet Kalitesinin Hizmet Performansına Etkisi: Bir Hastanede Uygulama.https://5787f617f6a2a07a38b06a1451151584f49aada1.vetisonline.com/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAxMXh3d19fOTU1MjYyX19BTg2?sid=3ba2f7c4-164e-4b71-8460-839b9cc9a327@redis&vid=10&format=EB&lpid=lp_3&rid=15
- Gümüş, S., & Tütüncü, M. (2012). Hizmet, Hizmet Pazarlaması, Türkiye’de Bireysel Emeklilik Sistemi ve Pazarlama Stratejileri. copyright 2012. Hiperlink Yayınlar. EBSCO Publishing : Hiperkitap (eBook Collection) - pr
- Gürbüz, S., & Bekmezci, M. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 41(2), Article 2.
- Güven, A. (2007). Kamu Yöneticilerinin Davranış Tarzlarının Kamu Personelinin Motivasyonu Üzerine Etkileri: Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Haskebabçı, F. H., & Aykan, E. (2024). Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü. İşletme Bilimi Dergisi, 12(2), 117-138. <https://doi.org/10.22139/jobs.1495968>
- Heilmann, S. G. (2005). The Impact of Community Embeddedness on Turnover: An Investigation of the Moderating Effects of Career Plateauing, Occupational Portability, and Occupational Commutability. <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA439679>
- Iddrisu, I. (2023). Influence of staff performance on public university operations: Examining motivation and retention factors. Social Sciences & Humanities Open, 8(1), 100744. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100744>

- İyilikci, Y. (2012). Özel ve Kamu Sağlık Kurumu Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Denizli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kanbur, A., & Kanbur, E. (2019). İş Güvencesi Memnuniyetinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. Karabük Üniversitesi. www.econder.org
- Karagöz, E. (2020). Türkiye’de 2022 Yılı Sonrasında Yapılan Yasal Düzenlemelerin Kadın İstihdamına Etkisi: Hizmet Sektörüne Yönelik Ekonometrik Analiz, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karakaş, A., & Aytar, E. (2023). Tekstil Sektörü Çalışanlarının Memnuniyetlerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bartın İli Örneği. Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(28), 246-267. <https://doi.org/10.47129/bartiniibf.1368749>
- Karami, M., Eyüpoğlu, Ş. Z., & Ertugan, A. (2023). The Influence of Relational Benefits on Behavioral Intention and the Moderating Role of Habit: A Study in a Personal Service Business. Behavioral Sciences (2076-328X), 13(7), 565. <https://doi.org/10.3390/bs13070565>
- Karayel, S., & Bütün, H. (2023). İşyeri Zorbalığının İşten Ayrılma Niyetinde Yaşın Etkisi: Bir Kamu Kurumu Örneği. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. 2nd International Ege Congress On Social Sciences & Humanities.
- Kardaş, D. (2022). Hizmet İşletmelerinde Kişiyi Özel Pazarlama: Özel Bankacılık Faaliyetlerinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kılıçkaya, F. Y. (2024). Kişi-Örgüt Uyumunun İşgören Motivasyonuna Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(2), 227-238. <https://doi.org/10.37880/cumuiibf.1381816>
- Koban, E. (2017). Lojistik Hizmet Pazarlaması ve Rekabet. https://5787f617f6a2a07a38b06a1451151584f49aada1.vetisonline.com/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAxMXh3d19fMjAxNjAwNF9fQU41?sid=3ba2f7c4-164e-4b71-8460-839b9cc9a327@redis&vid=35&format=EB&lpid=lp_FM7&rid=9
- Koçyiğit, N., Topaloğlu, E. Ö., Yılmaz, A., & Diken, A. (2019). İşgörenlerde Algılanan Örgütsel Destek Algısı İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü.

Journal of Business Research - Turk, 11(4), 2698-2716.

<https://doi.org/10.20491/isarder.2019.769>

Korkmaz, Ü. İ. (2021). Hizmet Sektöründe Personel Motivasyon Düzeyinin Dış Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi ve Beyaz Eşya Servis İşletmesine Yönelik Bir Uygulama, Doktora Tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Kuvvetli, Ü. (2024). Hizmet Sektöründe Kontrol Kartları Kullanımı: Kent İçi Toplu Taşıma Sektöründe Bir Uygulama. Dokuz Eylul University Journal of Graduate School of Social Sciences, 26(3), 1200-1221. <https://doi.org/10.16953/deusosbil.1420663>

Kuyulu, B., & Beltekin, E. (2023). Fitness Merkezleri Müşterilerinin Hizmet Kalitesine Yönelik Beklenti ve Algıları ile Tekrar Satın Alma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. <https://5787f617f6a2a07a38b06a1451151584f49aada1.vetisonline.com/ehost/ebookviewer/ebook?sid=3ba2f7c4-164e-4b71-8460-839b9cc9a327%40redis&vid=14&rid=2&format=EB>

Morbitzer, K. A., Eckel, S. F., McClurg, M. R., & McLaughlin, J. E. (2023). Key Business of Health Care Topics and Strategies to Implement Within Doctor of Pharmacy Curricula. American Journal of Pharmaceutical Education, 87(3), ajpe9096. <https://doi.org/10.5688/ajpe9096>

Morris, C., McDonald, J., Officer, T. N., Fa'asalele Tanuvasa, A., Smiler, K., Parore, N., Dunn, P., McKinlay, E., Kennedy, J., McBride-Henry, K., & Cumming, J. (2024). A realist evaluation of the development of extended pharmacist roles and services in community pharmacies. Research in Social and Administrative Pharmacy. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2023.11.006>

Namal, B. (2011). Hizmet İşletmelerinde Kurumsal İtibarın Oluşturulmasında Pazarlama İletişiminin Rolü: Kırgızistan Üniversiteleri Örneği, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Öge, E., & Çetin, M. (2019). İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Sinizm ve Ücret Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.

<https://643b1b800a71c0d473d147d5f08b18ae7e12652a.vetisonline.com/index.jsp?modul=pdf-goruntule&id=dCNHrHQBjGJ9QmQfw9aa>

- Öksüz, E. Ü. (2021). Örgüt İçi İletişimin Örgütsel Bağlılığa ve Çalışan Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öncel, M. U. (2021). Stratejik Kararların, İş Tatmini, Çalışan Motivasyonu ve Karlılık Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Doktora Tezi, Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Özer, G., & Günlük, M. (2010). Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (<http://sbe.gantep.edu.tr>) 2010 9(2):459-485 ISSN: 1303-0094
- Özkul, E., & Bozkurt, M. (2006). Hizmet İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Şikayetleri Yönetimi Hakkında Teorik Bir Değerlendirme. Ekev Academic Review / Ekev Akademi Dergisi, 10(29), 323-336.
- Özsağır, A., & Akın, A. (2012). Hizmetler Sektörü İçinde Hizmet Ticaretinin Yeri ve Karşılaştırmalı Bir Analizi. Electronic Journal of Social Sciences, 11(41), 311-331.
- Pakdil, F. (2002). Hizmet İşletmelerinde Performans İyileştirme ve Hastaneler için Bir Model Önerisi, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Reis, L., & Gregório, J. (2024). Professional pharmacy Services' outcomes performance measurement: A narrative review. Exploratory Research in Clinical and Social Pharmacy, 16, 100533. <https://doi.org/10.1016/j.rcsop.2024.100533>
- Rogozińska-Pawelczyk, A. (2024). The Role of Innovative Human Resource Management Practices, Organizational Support and Knowledge Worker Effort in Counteracting Job Burnout in the Polish Business Services Sector. International Journal of Occupational Medicine & Environmental Health, 37(2), 220-233. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.02381>
- Saraç, Ö. (2020). Otellerdeki Kronizm Algısının İşgören Motivasyonuna Etkisi, Doktora Tezi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sakarya.

- Serçemeli, C. (2022). Çalışanların Bireysel İş Hukuku Farkındalığının Örgütsel Adalet ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Serper, Ö. (2014). Uygulamalı İstatistik, (7. Baskı), Bursa: Ezgi Kitabevi
- Shih, M.-H. L. (2009). Effects of Job Satisfaction in Relation to Turnover Intentions and Employee Retirement Income Planning—The Case of Taiwan [D.Mgt.]. <https://www.proquest.com/pqdtglobal/docview/921917683/abstract/AB43D8C86F4B4AE3PQ/1>
- Shim, M. (2009). The Effects of Organizational Culture and Climate on Employee's Turnover in Public Child Welfare Agencies [Ph.D.]. <https://www.proquest.com/pqdtglobal/docview/305096102/abstract/3BAFB19D3B324D11PQ/1>
- Soykenar, M. (2008). Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sunaoglu, Ş. K., & Kavak, B. (2020). Üç Aşamalı Hizmet Tüketim Modeli Kapsamında Hizmet Sunum Süreci.
- Süzen, E. (2020). İnovasyon Stratejileri ve Çalışan Motivasyonunun, İşletme Performansına Etkileri: Sivil Havacılık İşletmesinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şekercioğlu, G., & Çivilidağ, A. (2017). Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması. *Mediterranean Journal of Humanities*, 7(1), 143-156. <https://doi.org/10.13114/MJH.2017.326>
- Tambay, A. (2006). İşgören Devrinin Yönetimine İlişkin Tekstil Sektöründe Yapılan Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Taş, D. D. (2023). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Yetenek Yönetiminin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi, Doktora Tezi, Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.

- Taylor, S. (2010). Understanding İntent to Leave: A Quantitative Study of the Relationship Between Job Satisfaction and Turnover İntent of Clinical and Administrative Employees in Federal Health Care [Ph.D.].
<https://www.proquest.com/pqdtglobal/docview/305243073/abstract/5BEA4C9DD23546E3PQ/1>
- Toker, B. (2006). Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri- İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tuna, A. F. (2020). Kişilik Tiplerinin Bireysel Yenilikçiliğe Etkisinde Motivasyon ve Personel Güçlendirme Faktörünün Aracı Rolü: Hizmet Sektörü Üzerine Bir Uygulama, Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turunç, Ö. (2006). Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Türk Eczacıları Birliği—Yasa ve Yönetmelikler. (t.y.).
<https://www.teb.org.tr/content/115/Yasa-ve-Y%C3%B6netmelikler>
- Ulutaş, M. (2017). Personel Güçlendirmenin İşgörenlerin İşten Ayrılma Eğilimi Üzerine Etkisi: Konya. Journal of Turkish Studies, 12(Volume 12 Issue 31), 253-264.
<https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.12467>
- Utkun, S., & Çınar, Ö. (2022). Duygusal Sermayenin İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisi.
<https://5787f617f6a2a07a38b06a1451151584f49aada1.vetisonline.com/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAxMXh3d19fMzUzMdA5NI9fQU41?sid=5e672299-40f8-4c3e-b46e-749153dfbeda@redis&vid=7&format=EB&rid=1>
- Uyar, E. (2023). Hizmet Sektöründe Tüketicilerin Teknolojiye Hazır Bulunuşluk Durumları, Kontrol Algısı ve Müşteri Sadakati Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

- Uygun, N., & Işık, M. (2024). Pozitif Liderlik Algısının İş Motivasyonuna Etkisinde Psikolojik Sahiplik ve Örgütsel Bağlılığın Paralel Aracılık Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 42(2), 319-340. <https://doi.org/10.17065/huniibf.1360771>
- Wang, Y.-D., Yang, C., & Wang, K.-Y. (2012). Comparing Public and Private Employees' Job Satisfaction and Turnover. *Public Personnel Management*. <https://doi.org/10.1177/009102601204100310>
- Warr, H., Gandhi, A., Hussain, S., & Greenwood, D. (2023). Community pharmacy services during the COVID-19 pandemic: Insights from providers and policy makers. *Exploratory Research in Clinical and Social Pharmacy*, 12, 100344. <https://doi.org/10.1016/j.rcsop.2023.100344>
- Yalçın, R. C., & Fayganoğlu, P. (2022). Çalışan Sesliliği Liderden Duyulan Tatmin ve Mesleki Özdeşleşmeden Etkilenir Mi: Hizmet Sektörü Çalışanları Örneği. *Business and Economics Research Journal*, 2. <https://doi.org/10.20409/berj.2022.376>
- Yalçıntaş, M. (2007). Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyeti İndeksi Ölçümü: İTO Uygulaması, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yaman, A., & Duysak, M. (2020). Türk Kamu Yönetiminde Personel Motivasyonu ve Verimlilik Üzerine Etkileri Erzurum Bölge Adliye Mahkemesi Örneği. <https://ddc449fe97e72df15faf96b8d7d4f5facfaa9c92.vetisonline.com/c/ih3yxv/viewer/pdf/4ud3tntqtz>
- Yavuz, E., Topaktaş, G., Çelik, E., & Demirel, M. A. (2022). Toksik Liderlik ve Psikolojik Şiddetin Örgütsel Güvene Etkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Business Research - Turk*, 14. <https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1566>
- Yılmaz, B., & Halıcı, A. (2015). İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 4, Article 4. <https://doi.org/10.18092/ijeas.34139>
- Yurdun, T., & Dölen, E. (t.y.). Eczacılık Tarihçesi. <https://www.teb.org.tr> > eczacılık-tarihçesi

Yurtsızoğlu, Z. (2015). Türkiye Hizmet Sektöründe Yapısal Değişim, Üretkenlik ve Rekabet Edebilirlik, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.



EKLER

Ek-1: Anket

Anket Formu

“İş Motivasyonu ve İşgücü Devri İlişkisi: Eczane İşletmelerinde Bir Araştırma” konulu yüksek lisans tezi için akademik amaçlı olarak hazırlanan bu çalışmanın temel amacı, Denizli ilinde faaliyet gösteren eczane işletmelerinde uygulanan motivasyonun, işgücü devri ile ilişkisinin ortaya konmasıdır. Anketi doldururken isminiz ve çalıştığınız kurumun adını yazmanız istenmemektedir. Vermiş olduğunuz bilgiler, kesinlikle bilimsel çalışma dışında kullanılmayacak ve tamamen gizli kalacaktır. Konuya göstermiş olduğunuz duyarlılık ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

(Adres: NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Konya)

Ümmühan Gülsüm Karadağ

Demografik Sorular

1)Cinsiyet: Kadın (); Erkek ()

2)Medeni Durum: Evli(); Bekar()

3)Yaş Grubu:

20-29(); 30-39(); 40-49(); 50-59(); 60 ve üzeri()

4)Eğitim Durumu:

Okur Yazar(); İlkokul ve Ortaokul(); Lise ve Dengi Meslek Lisesi(); Meslek Y.O.();

Fakülte ve Dengi Y.O.()

5)Toplam kaç yıldır iş hayatının içinde bulunuyorsunuz ?

5 yıldan az(); 5-9 yıl(); 10-19 yıl(); 20-29 yıl(); 30 yıldan fazla()

6)Şu anda çalışmakta olduğunuz işyerinizde ne kadar zamandır çalışıyorsunuz ?

1 yıldan az(); 1-5 yıl(); 5-10 yıl(); 10-15 yıl(); 15 yıldan fazla()

7)Size göre işten ayrılmanın nedenleri neler olabilir? Aşağıdaki olasılıkları önem sırasına göre numaralandırınız. (En çok görülen nedene 1, en az görülen nedene 11'e kadar rakamlar vererek numaralandırınız)

İşyerine alışamama	
Çalışma arkadaşlarına alışamama	
Yöneticilere ısınamama	
İşinde yükselme olanağının bulunmaması	
Ücret yetersizliği	
Sağlık sorunları	
Emeklilik	
Başka iş bulma	
Ailevi sorunlar	
Ölüm	
Yönetici tarafından işten çıkarılma (Kanuni olarak)	

8)Aşağıda işyerinde bulunması beklenen çeşitli unsurlar sayılmaktadır. İşten ayrılmayı düşündüğünüz zaman sizi bu fikrinizden caydırabilecek en önemli unsurları derecelerine göre belirtiniz. Örneğin; ücret artışı sizin işten ayrılmanızı önleyebilecek çok önemli bir unsur ise 5 puan, ne önemli ne önemsiz bir unsur ise 3 puan, çok önemsiz bir unsur ise 1 puan veriniz vb. **(5 çok önemli, 1 çok önemsiz unsur kabul edilmektedir)**

İŞGÜCÜ DEVİR HIZI ÖLÇEĞİ	Çok Önemli (5)	Önemli (4)	Ne Önemli Ne Önemsiz (3)	Önemsiz (2)	Çok Önemsiz (1)
Ücret Artışı					
Kişiliğe Saygı					
Primli Ücret Sistemi					
Ekonomik Güvence (İş Güvencesi)					
Kâra Katılma					
İşgörenleri İşletmeyi Ortak Yapma					
Moral					
Öneri Sistemi					
İşinde Söz Sahibi Olma					
Kararlara Katılım					
Gelişme ve Başarı					
Övme					
Statü					

Çevreye Uyum					
Çalışmada Bağımsızlık					
Rekabet					
İşinden Gurur Duyma					
Liderlik (Yöneticilerin Tavrıları)					
Amaç Birliği					
İletişim					
Yetki ve Sorumluluk Dengesi					
Ekonomik Ödül					
Eğitim					
Kariyer Planlaması (Yükselme Koşulları)					
Sosyal Faaliyet ve Uğraşlar					
İşine İçten İlgi Gösterme					
Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi					
Performans Değerlendirilmesi					
İş Yerindeki Çevresel Düzenleme					

9) Her bir ifadenin size uygunluk derecesine göre verilen seçeneklerden en uygun olanı işaretleyiniz.

ÇOK BOYUTLU İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ	Hiç Uygun Değil	Çoğunlukla Uygun Değil	Uygun Değil	Orta	Uygun	Oldukça Uygun	Tamamen Uygun
1. Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.							
2. İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.							
3. Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.							
4. Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.							
5. İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.							
6. İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.							

7.Başkalarının (amir, meslektaş, aile, vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.							
8.İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var.							
9.Başkalarının (amir, meslektaş, aile, vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum.							
10.Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.							
11.Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.							
12.Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum.							
13.Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir, vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler.							
14.İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim.							
15.İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir, vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar.							
16.Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim.							
17.İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur.							
18.İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.							
19.Kendimi kanıtlamak zorunda olduğum için işimde çaba sarf ediyorum.							

EK-2: Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) Değerleri

Grup Değişkeni	Gruplar	İstatistik	İşgücü Devir Hızı	İş Motivasyonu				
				Kişisel Düzenleme	Motive Olmama	İçsel Motivasyon	Dışsal Düzenleme-Sosyal	İçe Yansıtılan Düzenleme
Tüm Birimler (n= 120)		Çarpıklık	-0,743	-0,888	1,437	-0,474	0,365	-0,336
		Basıklık	0,510	0,505	2,011	-0,337	-0,529	-0,261
Cinsiyet	Kadın	Çarpıklık	-0,401	-0,866	1,064	-0,365	0,277	-0,675
		Basıklık	0,170	0,479	0,343	-0,302	-0,558	0,093
	Erkek	Çarpıklık	-0,941	-0,912	1,555	-0,611	0,485	0,161
		Basıklık	0,522	0,586	2,215	-0,262	-0,402	-0,629
Medeni Durum	Evli	Çarpıklık	-0,536	-1,035	1,247	-0,186	0,520	-0,290
		Basıklık	0,028	0,812	0,447	-0,784	-0,504	-0,534
	Bekar	Çarpıklık	-0,750	-0,717	1,287	-0,824	0,245	-0,335
		Basıklık	0,368	0,179	1,444	0,913	-0,347	0,065
Yaş	20-29 arası	Çarpıklık	-0,700	-0,969	1,464	-0,761	0,268	-0,337
		Basıklık	0,547	1,284	2,702	0,803	-0,347	0,068
	30 ve üzeri	Çarpıklık	-0,703	-0,800	1,432	-0,282	0,464	-0,353
		Basıklık	0,262	0,109	1,384	-0,752	-0,551	-0,396
Eğitim	İlköğretim/Ortaöğretim	Çarpıklık	-0,667	-0,878	1,316	-0,321	0,449	-0,367
		Basıklık	0,853	0,214	1,224	-1,059	-0,844	-0,308
	Ön lisans/Üniversite	Çarpıklık	-0,790	-0,919	1,545	-0,520	0,152	-0,342
		Basıklık	0,316	0,893	2,678	0,739	-0,311	-0,131
Çalışma Süresi	10 yıl altı	Çarpıklık	-0,605	-0,857	1,639	-0,723	0,252	-0,297
		Basıklık	-0,117	0,738	3,615	0,777	-0,421	-0,088
	10 yıl ve üzeri	Çarpıklık	-0,448	-0,840	1,294	-0,271	0,503	-0,344
		Basıklık	0,185	0,211	0,855	-0,882	-0,482	-0,380
Mevcut Çalışma Süresi	1 yıldan az	Çarpıklık	-0,374	-1,080	1,788	-0,937	0,421	-0,076
		Basıklık	-0,035	1,258	4,114	1,198	-0,504	0,472
	1-5 yıldan az	Çarpıklık	-0,629	-0,505	1,140	-0,521	0,367	-0,707
		Basıklık	-0,123	-0,672	0,196	-0,074	-0,178	0,051
	5 yıl ve üzeri	Çarpıklık	-0,589	-0,728	1,443	-0,133	0,332	-0,047
		Basıklık	0,563	-0,065	1,982	-0,704	-0,884	-0,440
	Levene İst.		2,740	1,527	0,216	1,230	0,315	1,144
	Levene Testi	p	0,069	0,221	0,806	0,296	0,731	0,322