



**International**  
**SOCIAL SCIENCES**  
**STUDIES JOURNAL**



SSSjournal (ISSN:2587-1587)

*Economics and Administration, Tourism and Tourism Management, History, Culture, Religion, Psychology, Sociology, Fine Arts, Engineering, Architecture, Language, Literature, Educational Sciences, Pedagogy & Other Disciplines in Social Sciences*

**Vol:5, Issue:31**  
sssjournal.com

**pp.1459-1488**  
**ISSN:2587-1587**

**2019 / March / Mart**  
sssjournal.info@gmail.com

Article Arrival Date (Makale Geliş Tarihi) 02/02/2019 | The Published Rel. Date (Makale Yayın Kabul Tarihi) 27/03/2019  
Published Date (Makale Yayın Tarihi) 27.03.2019

## **İŞ MOTİVASYON ARAÇLARININ VE EĞİTİM-GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ ÜRETKENLİĞİNE ETKİSİ<sup>1</sup>**

### **THE EFFECT OF WORK MOTIVATION TOOLS AND TRAINING-DEVELOPMENT ACTIVITIES ON THE WORK PRODUCTIVITY OF EMPLOYEES**

**Abdülkadir AKÇAY**

Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi,  
abdulkadirakcay@hotmail.com, Isparta/Türkiye  
ORCID:0000-0001-6397-4599

**Doç. Dr. Gaye ATİLLA**

Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, gayeatilla@sdu.edu.tr, Isparta/Türkiye  
ORCID:0000-0003-1421-917X



**Article Type** : Research Article/ Araştırma Makalesi

**Doi Number** : <http://dx.doi.org/10.26449/sss.1370>

**Reference** : Akçay, A. & Atilla, G. (2019). "İş Motivasyon Araçlarının ve Eğitim-Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışanların İş Üretkenliğine Etkisi", International Social Sciences Studies Journal, 5(31): 1459-1488.

## **ÖZ**

İş motivasyon araçlarının ve işletmelerin çalışanlarına yönelik gerçekleştirdiği eğitim-geliştirme faaliyetlerinin çalışanların iş üretkenliği üzerindeki etkisinin belirlenmesi bu araştırmanın amacıdır.

Bu çalışmada, iş motivasyon araçlarının ve insan kaynakları yönetiminde eğitim-geliştirme faaliyetlerinin çalışanların iş üretkenliğine etkisini ölçmek için Konya ilinde özel sektörde faaliyet gösterip eğitim-geliştirme faaliyetinin gerçekleştirildiği üç işletmede 386 çalışana ulaşılarak yapılan ve üç farklı ölçekten oluşan anket çalışması değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler IBM SPSS 22 ve LISREL 8.8 paket programları kullanılarak istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Araştırmanın analizinde; doğrulayıcı faktör, keşfedici faktör, korelasyon, regresyon, t-Testi ve tek yönlü ANOVA analiz yöntemlerinden faydalanılmıştır.

Analizler sonucunda, genel iş motivasyon araçlarının istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde iş üretkenliğine etkisinin anlamlı olduğu, aynı şekilde genel eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin de istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde iş üretkenliği üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca iş motivasyonunun ve insan kaynaklarında eğitim-geliştirmenin tüm alt boyutları ile iş üretkenliği arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyon, İş Motivasyon Araçları, Eğitim ve Geliştirme, İş Üretkenliği, İnsan Kaynakları Yönetimi.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research is to determine the impact of the work motivation tools and the training-development activities of the enterprises on the work productivity of the employees.

In this study, in order to measure the effect of work motivation tools and training-development activities in human resources management on the productivity of the employees, three surveys were conducted in three different companies in the private sector in Konya. These companies are institutions where training and development activities are carried out. 386 employees were reached. The data obtained from the study were subjected to statistical analysis

<sup>1</sup> Bu çalışma Abdülkadir AKÇAY'ın Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD'de hazırlamakta olduğu "İş Motivasyon Araçlarının ve Eğitim-Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışanların İş Üretkenliğine Etkisi" başlıklı Doktora Tezinden türetilmiştir.

using IBM SPSS 22 and LISREL 8.8 package programs. In the analysis of the research; confirmatory factor, exploratory factor, correlation, regression, t-Test and one-way ANOVA analysis methods were used.

As a result of the analyses, it was found that the effects of general work motivation tools on work productivity at a statistically mean level of 0,05 were significant and the general training and development activities at a statistically mean level of 0,05 were significant influence on work productivity. In addition, it has been determined that there is a significant positive relationship between all sub-dimensions of work motivation and training-development in human resources and work productivity.

**Key Words:** Motivation, Work Motivation Tools, Training and Development, Work Productivity, Human Resource Management

## 1. GİRİŞ

İnsanlığın var oluşundan bu yana sürekli bir üretim söz konusudur. Çünkü insanın hayatını devam ettirebilmesi için, temel ihtiyaçlarını karşılama zorunluluğu vardır. Bu ihtiyaçların karşılanması da ancak üretimle gerçekleştirilebilir. İnsan zaman içinde üretim faaliyetini bireysellikten çıkartıp, karşılıklı işbirliğine dayalı bir üretime oradan da kitlesel üretim yaptığı ve makineleşmeyle daha büyük oranlarda mal ve hizmet üretim imkânının olduğu bir döneme kapı aralamıştır. İşte tam bu noktada mal ve hizmet üretiminin çoğaldığı dolayısıyla rekabetin doğduğu bir dönem başlamıştır. Rekabetin doğuşu, müşterinin üretilen malda kalite ve sunulan hizmetten memnuniyet beklentisini arttırmıştır. İşletmeler de bu beklentiyi ancak kalifiye ve yetişmiş işgücü ile sağlayabileceklerini anladıklarında işgücünün nitelikleri değişmeye başlamış, buna bağlı olarak da işgörenlerin isteklerini karşılamak oldukça zorlu bir hal almıştır. Özellikle çalışanların zaman içinde isteklerinin değişmesi ve bilgi birikimlerinin artmasıyla, işgörenlerin iş tatminlerinin, motivasyonlarının, işe bağlılıklarının ve en önemlisi de üretkenlik artışlarının sağlanması da oldukça zorlaşmıştır. Bütün bunların sağlanabilmesi için başvurulacak yöntemlerin hangisi olduğunu ve bu yöntemlerin işletmede uygulanmasını sağlayacak olan insan kaynakları yönetimi departmanının işletmedeki önemi daha fazla anlaşılır hale gelmiştir. Aynı zamanda çalışanların iş üretkenliğine etki ettiği düşünülen, iş motivasyon araçlarının işletmelerde kullanımı ve insan kaynakları yönetimi departmanı tarafından işgörelere verilen eğitim-geliştirme faaliyetlerinin işletmeler açısından büyük bir önem taşıdığı da anlaşılmıştır.

Literatür incelendiğinde, iş motivasyon araçlarının ve eğitim-geliştirme faaliyetlerinin çalışanlar üzerinde oluşturduğu birçok etkinin ayrı ayrı araştırıldığı görülmektedir. Ancak literatürdeki bilimsel çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada, hem iş motivasyon araçlarının hem de eğitim-geliştirme faaliyetlerinin özel işletmelerdeki çalışanların iş üretkenliğine yaptığı etki incelenmiştir. Bu çalışmada ilk olarak kuramsal çerçeveye yer verilmiş, ardından özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde uygulanan anketin analizleri yapılmış ve sonuçları ortaya konulmuştur.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Motivasyon ve İş Motivasyonu Kavramı

Motivasyon kavramı, İngilizce ve Fransızca ‘motive’ sözcüğünden türetilmiştir. ‘Motive’ kelimesi; harekete geçiren, saik ya da güdü şeklinde tanımlanabilir. Şu durumda, motive, olumlu tarafa yönelen, harekete geçiren ve hareketi devam ettiren üç temel özelliğe sahip bir güçtür denilebilir. ‘Motive’ kelimesinden türetilen güdülemeyse, bir ya da birden fazla bireyi, belli bir yöne doğru sürekli bir şekilde harekete geçirebilmek için ortaya konan çabaların tümüdür (Eren, 2015: 498). Dolayısıyla motivasyon, arzulanan bir şeyi elde etmek ya da gerçekleştirmek için bireyin kendini yeteri kadar hazır hissedip hissetmediği meselesidir (Ingham, 2001: 1).

İş motivasyonu ise, çalışanların işteki isteklerinin ve arzularının yeterliliğiyle ilgili bir kavramdır. Eğer işgörenler çalışırken yaptıkları işleri gönülsüz ve isteksiz yapıyorlar ise iş motivasyonlarının düşük olduğu, tam tersi istekli ve arzulu yapıyorlarsa motive oldukları söylenebilir. İş motivasyonu yüksek çalışanların olduğu organizasyonların amaçlarına daha kolay ulaşması beklenmektedir. İş motivasyonu düşük çalışanların ise örgütlerinden ayrılma eğilimleri yüksek

olmaktadır. Dolayısıyla örgütler için kıymetli olan insan kaynaklarını elde etmek ve örgütte tutmak büyük oranda motivasyon ile ilgili görülmektedir (Ertan, 2008: 24).

## 2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Kavramı

Eğitim ve geliştirme, çalışanlara mevcut ve gelecekteki işlerin nasıl yapıldığını öğreten planlı öğrenme deneyimleri olarak tanımlanır (Tahir vd., 2014: 87). Eğitim, geniş olarak geliştirmeyi ve yetiştirmeyi de kapsayan bir çatı kavram olup çalışanlara gelecekte yapabilecekleri çeşitli işler için genel bilgi, davranış geliştirme ve yetenek kazandırmak amacıyla yapılan faaliyetler şeklinde tanımlanabilir. Yetiştirme, belirli görevleri ve işleri yerine getirmek için gereken bilgi ve becerinin sağlanmasıdır. Geliştirme ise yetişmiş bireyleri, üst düzeye çıkmış becerileri ile süreçleri ve işleri değiştirerek daha fazla verim sağlayabilecek bir değişim elemanına dönüştürme sürecidir (Mirze, 2014: 183-184). Başka bir açıdan geliştirme, personelin davranışlarını, bilgi ve becerilerini sistematik bir biçimde olumlu yönde değiştirerek şimdiki ve gelecekteki işinde daha başarılı olmasını sağlamaktadır. Yani işgörenin daha önce eğitim alarak edindiği bilgilerine yenilerinin ilave edilmesiyle gelişim meydana gelmektedir (Bayraktaroğlu, 2011: 77). Dolayısıyla geliştirme eğitimin bir sonucudur denebilir. Buna paralel olarak eğitim ve geliştirme kavramları birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Eğitim faaliyetleri, eğitim ihtiyacı tespit edildiğinde başlar ve eğitim programı tamamlandığında biter, ancak geliştirme sürekli devam eden bir faaliyettir (Gedik, 2008: 13).

## 2.3. Üretkenlik ve İş Üretkenliği Kavramı

Üretmek eyleminden türetilmiş olan üretkenlik, gerçek anlamıyla ekonomik kalkınmanın en önemli göstergelerinden biridir. Bu kavramın yerine İngilizce’de vermek, meydana getirmek ortaya çıkarmak, üretmek gibi anlamlara gelen ‘to produce’ yükleminden türetilmiş olan ‘productivity’ kullanılmaktadır. Aslında üretkenlik, verimden türetilen bir kavram olup, aralarında doğrudan bir neden-sonuç ilişkisi bulunan iki ögenin birbirine göre değerlendirilmesi demektir. Ancak verimlilik, üretkenlikten daha dar kapsamlı bir kavramdır. Bununla birlikte, üretkenlikle sıkı sıkıya ilişkili olan verimlilikte artış olursa üretkenlik de artabilir (Haftacı, 1985: 46). Bu çerçeveden üretme eylemi; yaratmak, denemek, insan için daha iyiyi bulma yolunda sürekli olarak çalışmak demektir (Toprak Arık, 2005: 82). Üretkenlik ise, üretim sürecine dahil edilen üretim faktörleri (girdiler) ile bu süreç sonunda elde edilen ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkiyi belirten bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Yani, en genel hali ile üretkenlik üretilen hizmet ve mal miktarıyla bu hizmet ve mal miktarının üretilmesi için kullanılan girdi ya da girdiler arasındaki orandır. Bu oran çıktı/girdi şeklinde formüle edilmektedir (Yurtsızoğlu, 2015: 3). Başka bir deyişle üretkenlik bir birim girdiden elde edilen çıktı miktarıdır (Aslan, 2011: 33).

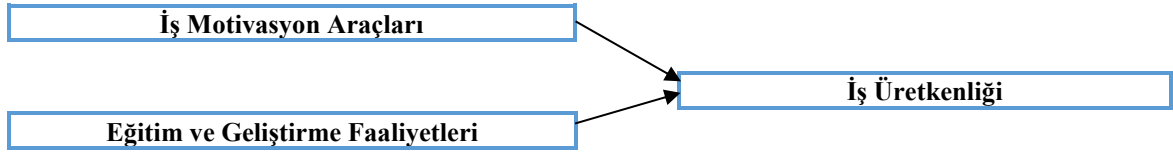
İş üretkenliği ise; birim üretim çabası sonunda elde edilen fiziksel ürün, teçhizat ve işçilik kaynaklarından faydalanma oranı, üretim faktörlerinin kullanılmasında endüstriyel yönetimin etkinlik derecesidir. Bu tanımlar üretkenlik kavramını genel olarak anlamak için yeterli sayılmakla birlikte ölçme kriterlerinin tercih edilmesinde ve yorumlanmasında ne yapılacağı belirtilmemiştir. Başka bir deyişle iş üretkenliği üretilenin, üretmek için gerekli olana oranıdır (Kobu, 2010: 55).

## 3. METODOLOJİ

Metodoloji bölümünde çalışmanın uygulama kısmına ait takip edilen yol ve yöntemler bütün detayları ile ele alınmış ve anket verileri analiz edilerek değerlendirilmiştir.

### 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma amacından yola çıkılarak, iş motivasyon araçlarının çalışanların iş üretkenliğine etki ettiği, aynı zamanda eğitim-geliştirme faaliyetlerinin çalışanların iş üretkenliği üzerinde etki oluşturduğu varsayılmaktadır. Literatür incelenerek ve önceki bölümlerde ele alınan kuramsal/teorik bulgulardan hareketle ortaya konan araştırma modeli şöyledir:



Şekil 1. Araştırmanın Amacına Yönelik Model

**H1:** İş motivasyon araçlarının çalışanların iş üretkenliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H2:** Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışanların iş üretkenliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

### 3.2. Gereç ve Yöntem

Örnekleme teorisi gereği, araştırma kapsamında ilgilenilen davranış ve tutum ifadelerinin toplumdaki genel oranı bilinmediğinden ve gerekli olan çerçeve oluşturulmadığından olasılıklı örnekleme tekniği kullanılamamıştır. Örneklem istatistiğinin normal dağılım gösterdiği varsayımı altında “Kabul edilebilir hata düzeyini esas alan yöntem” örneklem hacminin belirlenmesi için kullanılmıştır (Yüzer vd., 2007). Ayrıca resmi istatistikler de yeterli olmadığından çalışma yapılan evrenin eleman sayısı da kesin olarak bilinmemektedir. Evren büyüklüğünün bilinmediği durumlarda, % 95 güvenilirlik sınırları içerisinde ve % 5’lik hata payı dikkate alınarak rastgele seçilen örneklem için 384 sayısı olması gereken tipik bir değerdir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 71). Bu bağlamda Konya ilinde büyük işletme statüsüne giren üç tane üretim işletmesinde uygulanmak üzere 440 adet anket dağıtılmıştır. Uygulanan 54 adet anketin tutarsız, yanlış ve eksik olduğu fark edildiğinden dolayı, bu anketler örneklemden çıkartılarak geriye kalan 386 adet anketin analizi yapılmıştır. Analizlere dâhil edilen bu grup, çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Ayrıca araştırmanın büyük işletme statüsüne giren işletmelerde yapılmış olmasının nedeni, KOBİ statüsündeki işletmelere göre büyük işletmelerde İKY departmanının genel olarak bulunması ve İKY departmanının olmasından dolayı da bu işlemlerde eğitim-geliştirme faaliyetlerinin gerçekleştirildiği varsayımıdır.

Yapılan literatür taraması sonucunda çalışmanın amacına yönelik olarak Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış olan üç farklı ölçeğin kullanılmasına karar verilmiştir. Bu doğrultuda hazırlanan anket formunun ikinci bölümünde “İş Motivasyonu Ölçeği” yer almaktadır. Mottaz (1985) tarafından geliştirilen ve Türkçe güvenilirlik çalışması da Ertan (2008) tarafından yapılmış olan “İş Motivasyonu Ölçeği” bu çalışmada iş motivasyon araçlarını değerlendirmek amacıyla kullanılmıştır. “İş Motivasyonu Ölçeği” 5’li Likert tipi ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) ile hazırlanmış olup, 2 alt boyuttan oluşmuştur. Bu boyutlar; içsel ve dışsal motivasyon araçlarıdır. İçsel motivasyon araçlarını ölçmek için 9, dışsal motivasyon araçlarını ölçmek için ise 15 ifade mevcuttur.

Anket formunun üçüncü bölümünde “İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği” yer almaktadır. Bartlett (1999) tarafından geliştirilen ve Türkçe güvenilirlik çalışması da Yıldız (2011) tarafından yapılmış olan “İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği” bu çalışmada işletmelerde sunulan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin düzeyini ölçmek amacı ile kullanılmıştır. 5’li Likert tipi ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) ile hazırlanan ve 30 ifadeden oluşan “İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği”; algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan amir desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri olmak üzere 6 alt boyut içermektedir. Algılanan eğitim olanaklarını ölçmeye yönelik 4, eğitim için algılanan amir desteğini ölçmeye yönelik 5, eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteğini ölçmeye yönelik 5, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonunu ölçmeye yönelik 5, eğitimden beklenen bireysel kazançları ölçmeye yönelik 6 ve eğitimle ilgili kariyer beklentilerini ölçmeye yönelik ise 5 ifade mevcuttur.

Bu çalışma kapsamında uygulanan anket formunun dördüncü ve son bölümünde “Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği” yer almaktadır. Endicott ve Nee (1997) tarafından hazırlanmış olan 25 maddelik “Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği” bu çalışmada çalışanların iş üretkenliğini ölçmek için kullanılmıştır. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği’ndeki maddeler duygunun, davranışın veya tutumun son bir hafta içinde ne sıklıkta görüldüğüne bağlı olarak 5’li Likert tipi ölçekle (1=Hiç, 2=Çok Nadir, 3=Bazen, 4=Sık Sık, 5=Her Zaman) değerlendirilmektedir. Ölçekten alınabilecek toplam puan 0 ile 100 arasında değişmekte ve yüksek puan düşük iş üretkenliğine işaret etmektedir. “Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği”nin Türkçe’ye çevrilmesi ve Türkçe uyarlamasının Türk toplumundaki güvenilirlik ve geçerlilik çalışması Uguz vd. (2004) tarafından yapılmıştır.

### 3.3. Verilerin Analizi ve Bulgular

Çalışmada elde edilen veriler IBM SPSS 22 ve LISREL 8.8 paket programları kullanılarak istatistiksel analizlere tabi tutulmuş ve ilk olarak demografik verilere yönelik betimleyici istatistikler hesaplanmıştır. Ölçme aracında yer alan ölçeklerden elde edilen verilerin analizinde ise öncelikle doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. DFA sonucu elde edilen uyum iyilikleri indekslerinin bazıları kabul edilebilir düzeylerde olmadığı görüldüğünden dolayı keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır. Ardından KFA sonucunda elde edilen faktörler arasındaki ilişkilerin kuvvetinin ve yönünün belirlenmesinde korelasyon analizinden, faktörler arasındaki sebep-sonuç ilişkisini bulmak için ise regresyon analizinden yararlanılmıştır. Demografik özelliklerin ölçek verileri üzerinde farklılık oluşturup oluşturmadığının değerlendirilmesi için ise t-Testi ve tek yönlü ANOVA uygulanmıştır.

#### 3.3.1. Demografik Bulgular

Katılımcılara ait demografik veriler Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Demografik Veriler

Değişkenler	Sayı	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	74	19,2
Erkek	312	80,8
<b>Medeni Durum</b>		
Evlü	286	74,1
Evlü Olmayan	100	25,9
<b>Yaş</b>		
18-25	80	20,7
26-30	79	20,5
31-35	76	19,7
36-40	94	24,3
41+	57	14,8
<b>Öğrenim Düzeyi</b>		
İlköğretim	150	38,9
Lise	122	31,6
Ön Lisans	38	9,8
Lisans ve Üzeri	76	19,7
<b>Çalışma Yılı</b>		
1-5	181	46,9
6-10	106	27,5
11 Yıl ve Üzeri	99	25,6
<b>TOPLAM</b>	<b>386</b>	<b>100</b>

Anket uygulamasına katılan çalışanların kişisel özelliklerine ait değişkenlerin frekansları hesaplandığında; % 80,8’inin erkek, %74,1’inin evlü, % 85,2’sinin 40 yaşın altında, % 70,5’inin lise ve altı eğitime sahip olduğu, % 53,1’inin 6 yıldan daha uzun süredir aynı işletmede çalıştığı sonucu ortaya çıkmıştır.

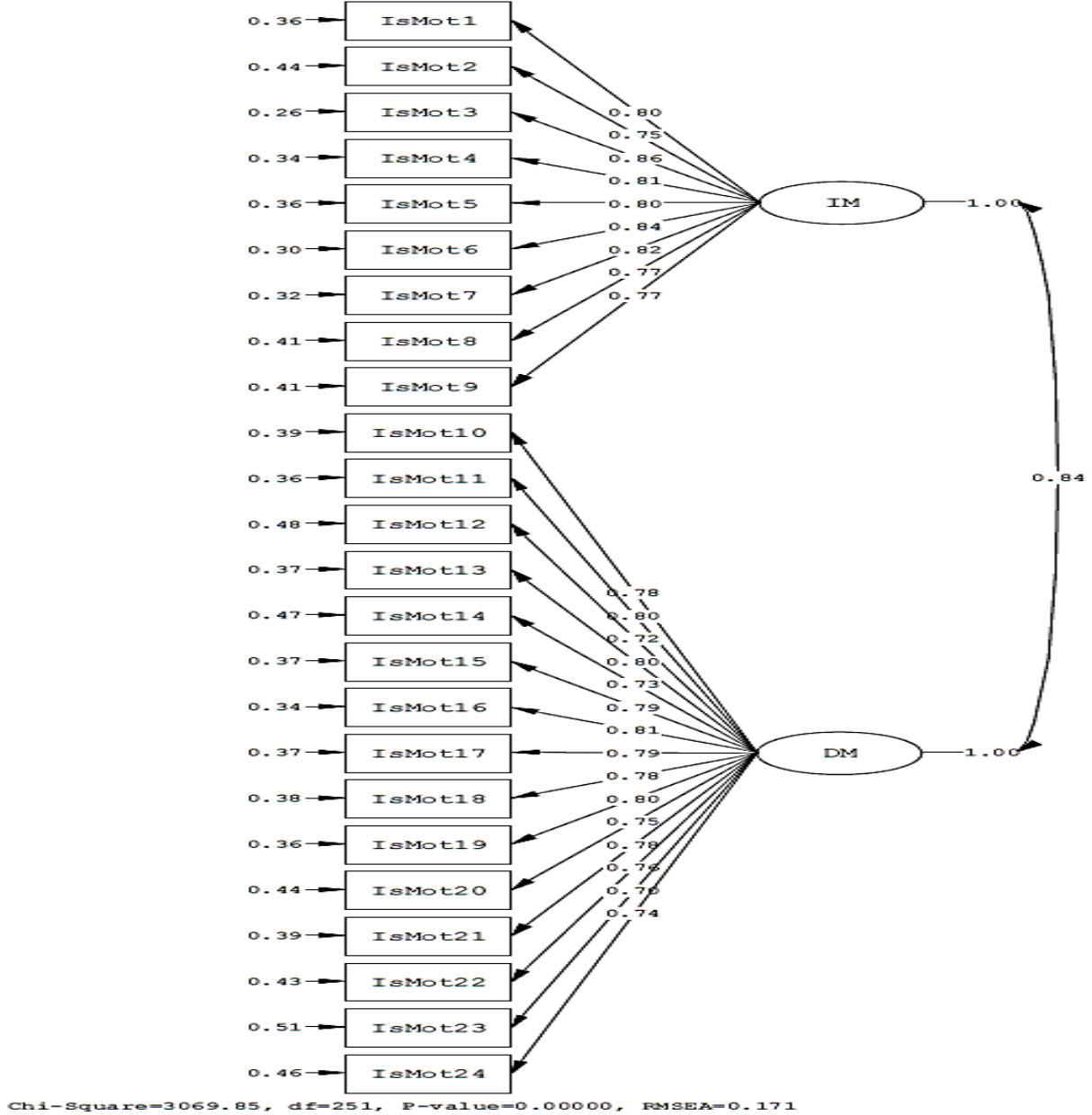


### 3.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Keşfedici Faktör Analizi Bulguları

Bu bölümde ölçme aracında yer alan ölçeklerden elde edilen veriler, doğrulayıcı faktör analizine ve keşfedici faktör analizine tabi tutularak, analiz sonuçları detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

#### 3.3.2.1. İş Motivasyonu Ölçeğine Ait 1. Düzey DFA Bulguları

İş Motivasyonu Ölçeği'ne ait 2 boyutlu yapının doğrulanması amacıyla 1. Düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. LISREL 8.80 paket programı yardımıyla oluşturulan İş Motivasyonu Ölçeği'ne yönelik birinci düzey DFA modelinin path diyagramı Şekil 2'de verilmiştir.



Şekil 2. İş Motivasyonu Ölçeği'ne Yönelik 1. Düzey DFA Modeli

Şekil 2'de verilen path diyagramında, gizil değişken olan IM ve DM'den gözlenen değişkenlere doğru yönelen tek yönlü oklar tek yönlü doğrusal ilişkiyi göstermektedir. Diyagramda oklar üzerinde yer alan standardize edilmiş parametre değerleri ele alındığında içsel motivasyon araçları (IM) boyutunu en fazla etkileyen maddenin "IsMot3", dışsal motivasyon araçları (DM) boyutunu en fazla etkileyen ifadenin "IsMot16" olduğu görülmektedir. Tablo 2'de iş motivasyonu ölçeğine yönelik birinci düzey DFA modeline ait ayrıntılı sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 2. İş Motivasyonu Ölçeği'ne Yönelik 1. Düzey DFA Sonuçları

Boyut/Madde	Standardize Edilmiş Yükler	t-Değeri	R <sup>2</sup>
<b>IM Boyutu</b>			
IsMot1	0,80	18,84	0,64
IsMot2	0,75	16,94	0,56
IsMot3	0,86	20,89	0,74
IsMot4	0,81	19,15	0,66
IsMot5	0,80	18,65	0,64
IsMot6	0,84	20,14	0,70
IsMot7	0,82	19,52	0,68
IsMot8	0,77	17,56	0,59
IsMot9	0,77	17,59	0,59
<b>DM Boyutu</b>			
IsMot10	0,78	18,07	0,61
IsMot11	0,80	18,88	0,64
IsMot12	0,72	16,24	0,52
IsMot13	0,80	18,70	0,63
IsMot14	0,73	16,43	0,53
IsMot15	0,79	18,52	0,63
IsMot16	0,81	19,25	0,66
IsMot17	0,79	18,55	0,63
IsMot18	0,78	18,27	0,62
IsMot19	0,80	18,91	0,64
IsMot20	0,75	17,15	0,56
IsMot21	0,78	18,21	0,61
IsMot22	0,76	17,36	0,57
IsMot23	0,70	15,67	0,49
IsMot24	0,74	16,70	0,54

İş Motivasyonu Ölçeği'ne yönelik birinci düzey DFA sonucunda elde edilen ölçüm modeline ait uyum indeksleri Tablo 3'te verilen şekildedir.

Tablo 3. İş Motivasyonu Ölçeği'ne Yönelik DFA için Uyum İndeksleri

$\chi^2$	$\chi^2/sd$	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	CFI	GFI	AGFI
3069,85	12,230	0,171	0,080	0,94	0,94	0,94	0,60	0,52

Tablo 3'teki uyum indekslerine ait değerler incelendiğinde ölçeğin önceden belirlenen faktör (orijinal faktör) yapısının elde edilen bazı verilerle uyum göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu araştırmada kullanılan İş Motivasyonu Ölçeği de başka dilden Türkçe'ye çevrilmiş olmasından dolayı güncel olan bu araştırmaya katılanların algılarında değişimin olabildiği varsayılmaktadır. Bu sebeplerden dolayıdır ki, ölçeğin örneklemden toplanan verilere göre algılanan faktör yapısını belirlemek üzere keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır.

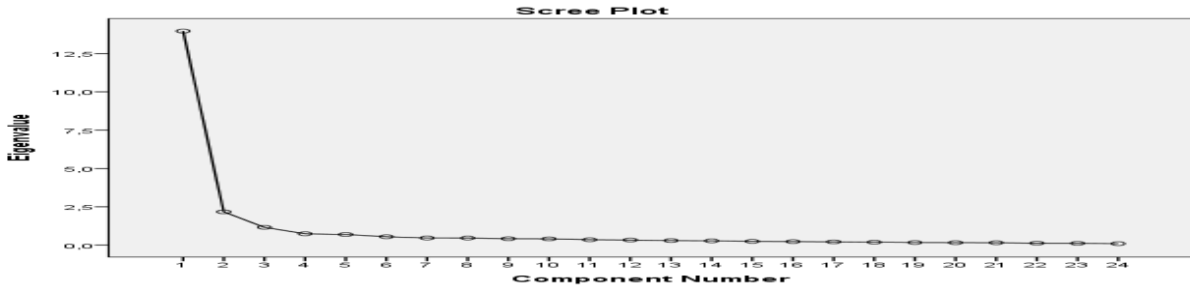
### 3.3.2.2. İş Motivasyonu Ölçeği'ne Ait KFA Bulguları

Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla keşfedici faktör analizi (KFA) yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Bartlett testi neticesinde ( $p=0.000<0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan testin neticesinde faktör analizi uygulanması için ( $KMO=0.951>0.50$ ) örneklem büyüklüğünün de yeterli olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi neticesinde değişkenler toplam açıklanan varyansı %72.07 olan 3 faktör altında toplanmıştır. İş Motivasyonu Ölçeği'ndeki 24 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0.967$  olarak çok yüksek bulunmuştur. İş Motivasyonu Ölçeği'ne ait oluşan faktör yapısı Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 4. İş Motivasyonu Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Yönetim ve İşletmenin Sunduğu Motivasyon Araçları (YİM) (Özdeğer=13.965)	Ismot21	0,857	27,968	0,944
	Ismot20	0,856		
	Ismot24	0,806		
	Ismot23	0,769		
	Ismot22	0,688		
	Ismot18	0,679		
	Ismot15	0,670		
	Ismot9	0,599		
	Ismot19	0,553		
	Ismot10	0,521		
İçsel Motivasyon Araçları (İM) (Özdeğer=2.171)	Ismot1	0,809	25,194	0,937
	Ismot6	0,794		
	Ismot2	0,768		
	Ismot5	0,763		
	Ismot3	0,743		
	Ismot4	0,741		
	Ismot7	0,659		
	Ismot8	0,574		
Örgütsel ve İlişki Bağlamında Motivasyon Araçları (OİM) (Özdeğer=1.161)	Ismot12	0,780	18,908	0,925
	Ismot13	0,773		
	Ismot14	0,754		
	Ismot17	0,627		
	Ismot16	0,579		
	Ismot11	0,538		
Toplam Varyans %72.07				

İş Motivasyonu Ölçeği faktör yapısını belirlemek üzere yamaç grafiği aşağıda Şekil 3'te verilmektedir.



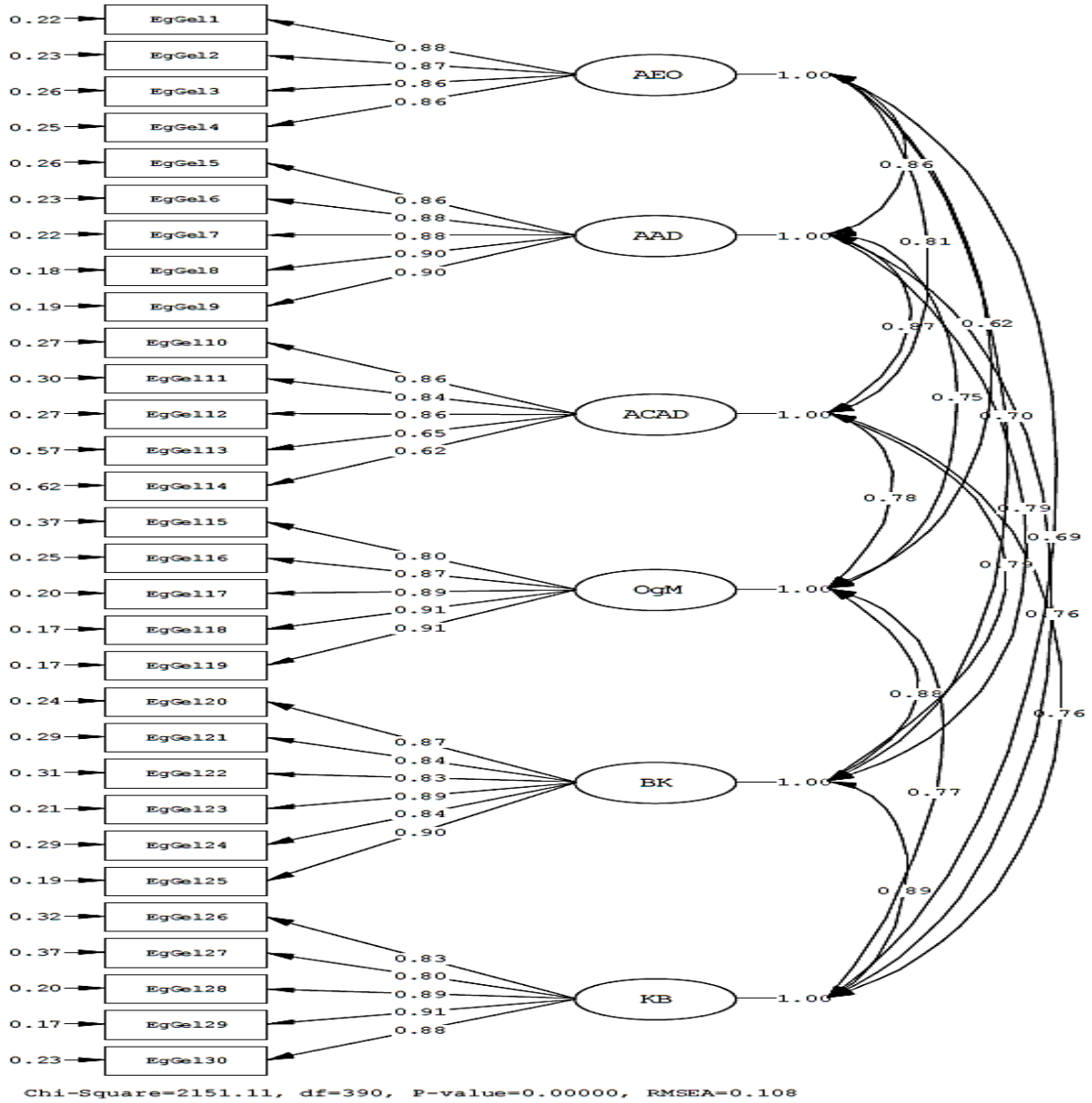
Şekil 3. İş Motivasyonu Ölçeği Faktör Yamaç Grafiği

Şekil 3'teki yamaç grafiğine göre kırılmanın üçüncü faktörden sonra gerçekleştiği ve varimax döndürme sonucunda oluşan üç faktörlü yapı desteklenmektedir. Güvenilirliğine dair açıklanan varyans ve bulunan alpha değerine göre İş Motivasyonu Ölçeği'nin güvenilir ve geçerli bir araç olduğu anlaşılmıştır.

### 3.3.2.3. İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeğine Ait 1. Düzey DFA Bulguları

İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği'ne ait 6 boyutlu yapının doğrulanması amacıyla 1. Düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. LISREL 8.80 paket programı yardımıyla oluşturulan İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği'ne yönelik birinci düzey DFA modelinin path diyagramı Şekil 4'te verilmiştir.





Şekil 4. İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği'ne Yönelik 1. Düzey DFA Modeli

Şekil 4'te verilen path diyagramında, gizil değişken olan algılanan eğitim olanakları (AEO), eğitim için algılanan amir desteği (AAD), eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği (ACAD), eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu (OgM), eğitimden beklenen bireysel kazançlar (BK) ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri (KB)'den gözlenen değişkenlere doğru yönelen tek yönlü oklar tek yönlü doğrusal ilişkiyi göstermektedir. Diyagramda oklar üzerinde yer alan standardize edilmiş parametre değerleri ele alındığında AEO boyutunu en fazla etkileyen maddenin "EgGel1", AAD boyutunu en fazla etkileyen ifadelerin "EgGel8" ve "EgGel9, ACAD boyutunu en fazla etkileyen maddelerin "EgGel10" ve "EgGel12, OgM boyutunu en fazla etkileyen maddelerin "EgGel18" ve "EgGel19", BK boyutunu en fazla etkileyen maddenin "EgGel25", KB boyutunu en fazla etkileyen maddenin "EgGel29" olduğu görülmektedir. Tablo 5'de İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği'ne yönelik birinci düzey DFA modeline ait ayrıntılı sonuçlara yer verilmiştir.

**Tablo 5.** İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği'ne Yönelik 1. Düzey DFA Sonuçları

Boyut/Madde	Standardize Edilmiş Yükler	t-Değeri	R <sup>2</sup>
<b>AEO Boyutu</b>			
EgGel1	0,88	21,78	0,78
EgGel2	0,87	21,45	0,77
EgGel3	0,86	20,78	0,74
EgGel4	0,86	21,03	0,75
<b>AAD Boyutu</b>			
EgGel5	0,86	20,97	0,74
EgGel6	0,88	21,78	0,77
EgGel7	0,88	22,02	0,78
EgGel8	0,90	22,81	0,82
EgGel9	0,90	22,63	0,81
<b>ACAD Boyutu</b>			
EgGel10	0,86	20,65	0,73
EgGel11	0,84	19,99	0,70
EgGel12	0,86	20,64	0,73
EgGel13	0,65	14,03	0,43
EgGel14	0,62	13,03	0,38
<b>OgM Boyutu</b>			
EgGel15	0,80	18,64	0,63
EgGel16	0,87	21,28	0,75
EgGel17	0,89	22,34	0,80
EgGel18	0,91	23,01	0,83
EgGel19	0,91	23,09	0,83
<b>BK Boyutu</b>			
EgGel20	0,87	21,48	0,76
EgGel21	0,84	20,31	0,71
EgGel22	0,83	19,92	0,69
EgGel23	0,89	22,15	0,79
EgGel24	0,84	20,35	0,71
EgGel25	0,90	22,63	0,81
<b>KB Boyutu</b>			
EgGel26	0,83	19,66	0,68
EgGel27	0,80	18,57	0,63
EgGel28	0,89	22,29	0,80
EgGel29	0,91	23,00	0,83
EgGel30	0,88	21,31	0,77

İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği'ne yönelik birinci düzey DFA sonucunda elde edilen ölçüm modeline ait uyum indeksleri Tablo 6'da verilen şekildedir.

**Tablo 6.** İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği'ne Yönelik DFA için Uyum İndeksleri

$\chi^2$	$\chi^2/sd$	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	CFI	GFI	AGFI
2151,11	5,516	0,108	0,048	0,97	0,97	0,97	0,73	0,68

Tablo 6'daki uyum indekslerine ait değerler incelendiğinde ölçeğin önceden belirlenen faktör (orijinal faktör) yapısının elde edilen bazı verilerle uyum göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu çalışmada kullanılan İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği de başka dilden Türkçe'ye çevrilmiş olmasından dolayı güncel olan bu çalışmaya katılanların algılarında değişimin olabildiği varsayılmaktadır. Bu sebeplerden dolayıdır ki, ölçeğin örneklemden toplanan verilere göre algılanan faktör yapısını belirlemek üzere keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır.

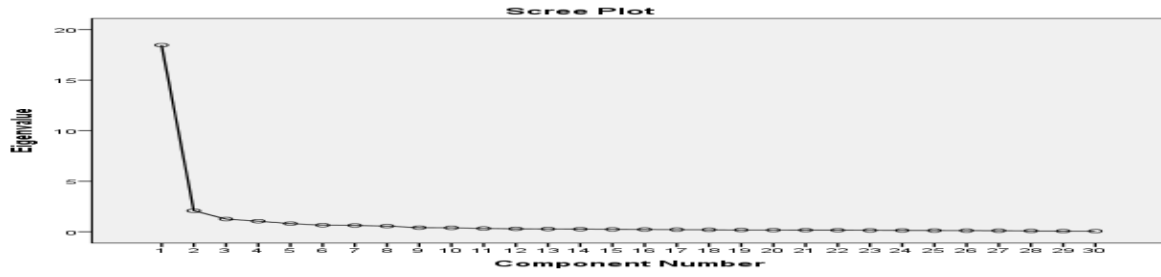
### 3.3.2.4. İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği'ne Ait KFA Bulguları

Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla keşfedici faktör analizi (KFA) yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Bartlett testi neticesinde ( $p=0.000<0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu ve faktör analizi uygulanması için ( $KMO=0.959>0.50$ ) örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi neticesinde değişkenler toplam açıklanan varyansı %76.239 olan 4 faktör altında toplanmıştır. İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği'ndeki 30 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0.977$  olarak çok yüksek bulunmuştur. İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği'ne ait oluşan faktör yapısı aşağıda Tablo 7'de görülmektedir.

**Tablo 7.** İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Amirle Çalışma Arkadaşlarının Desteği ve Eğitim Olanakları (ACDO) (Özdeğer=18.470)	EgGel5	0,768	26,350	0,961
	EgGel1	0,760		
	EgGel4	0,757		
	EgGel9	0,742		
	EgGel8	0,738		
	EgGel3	0,731		
	EgGel6	0,723		
	EgGel7	0,695		
	EgGel2	0,693		
	EgGel10	0,678		
	EgGel12	0,657		
Eğitim Programlarındaki Öğrenme Motivasyonu (OgM) (Özdeğer=2.083)	EgGel18	0,794	21,228	0,954
	EgGel19	0,791		
	EgGel17	0,759		
	EgGel16	0,746		
	EgGel21	0,720		
	EgGel15	0,680		
Bireysel Kazançlar ve Eğitimle İlgili Kariyer Beklentileri (BKKB) (Özdeğer=1.266)	EgGel26	0,752	20,968	0,956
	EgGel29	0,739		
	EgGel27	0,728		
	EgGel28	0,727		
	EgGel30	0,712		
	EgGel23	0,696		
	EgGel25	0,639		
	EgGel24	0,633		
Çalışma Arkadaşlarının Yaklaşımı (CAY) (Özdeğer=1.053)	EgGel14	0,772	7,693	0,848
	EgGel13	0,745		
Toplam Varyans %76.239				

İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği faktör yapısını belirlemek üzere yamaç grafiği aşağıda Şekil 5'te verilmektedir.

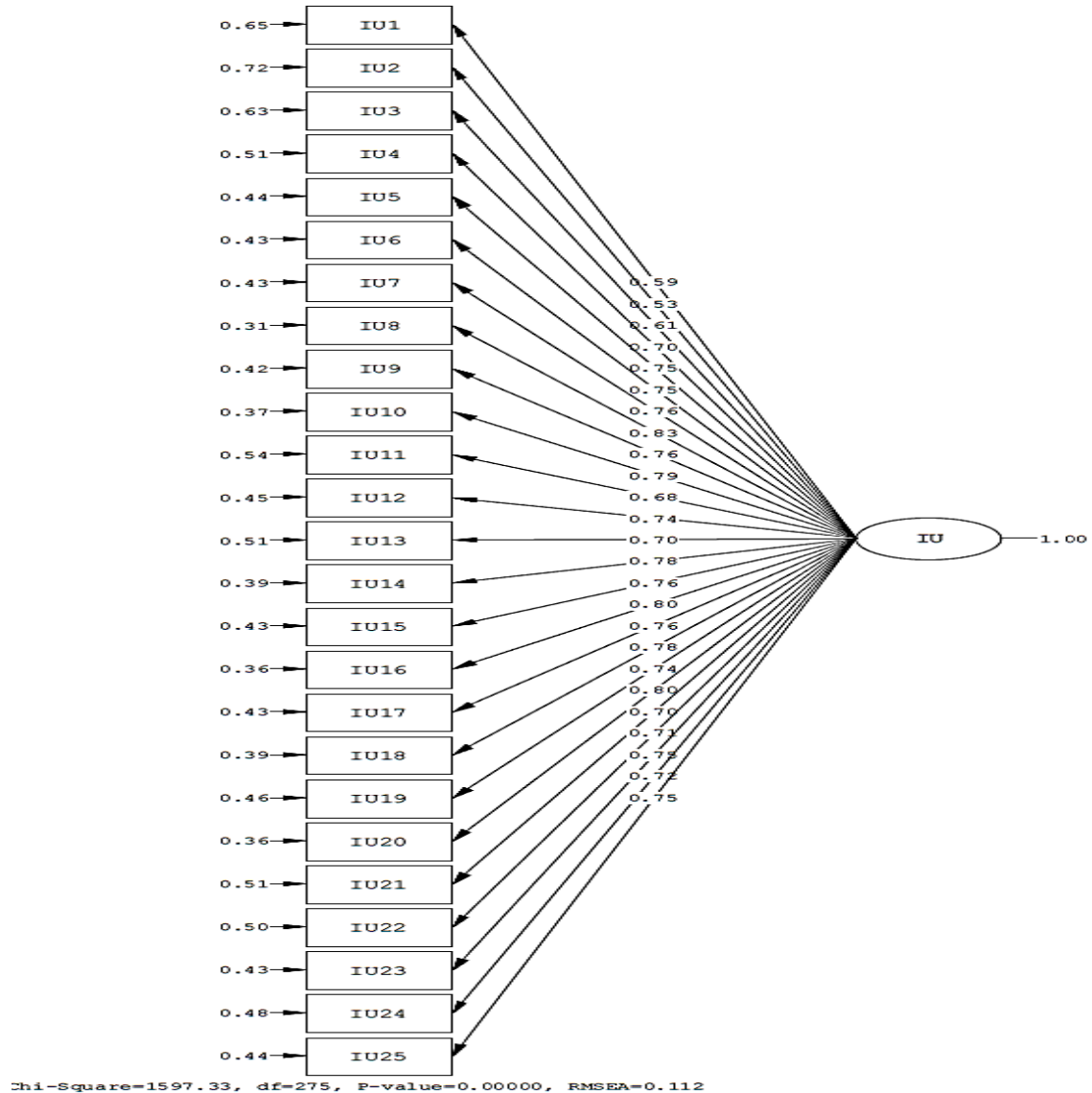


Şekil 5. İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği Faktör Yamaç Grafiği

Şekil 5'teki yamaç grafiğine göre kırılmanın üçüncü faktörden sonra gerçekleştiği ve varimax döndürme sonucunda oluşan dört faktörlü yapı desteklenmektedir. Güvenilirliğine ilişkin açıklanan varyans ve bulunan alpha değerine göre İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği'nin güvenilir ve geçerli bir araç olduğu anlaşılmıştır.

### 3.3.2.5. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ne Ait 1. Düzey DFA Bulguları

Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği kapsamında belirlenen tek boyutlu yapının doğrulanması amacıyla 1. Düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. LISREL 8.80 paket programı yardımıyla oluşturulan Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ne yönelik birinci düzey DFA modelinin path diyagramı Şekil 6'da verilmiştir.



Şekil 6. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ne Yönelik 1. Düzey DFA Modeli

Şekil 6’da verilen path diyagramında, oklar üzerinde yer alan standardize edilmiş parametre değerleri ele alındığında iş üretkenliğini en fazla etkileyen maddenin “IU8” olduğu görülmektedir. Tablo 8’de Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği’ne birinci düzey DFA modeline ait ayrıntılı sonuçlara yer verilmiştir.

**Tablo 8.** Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği’ne Yönelik 1. Düzey DFA Sonuçları

Boyut/Madde	Standardize Edilmiş Yükler	t-Değeri	R <sup>2</sup>
<b>İş Üretkenliği</b>			
IU1	0,59	12,57	0,35
IU2	0,53	11,11	0,28
IU3	0,61	12,99	0,37
IU4	0,70	15,64	0,49
IU5	0,75	17,22	0,56
IU6	0,75	17,25	0,57
IU7	0,76	17,38	0,57
IU8	0,83	19,97	0,69
IU9	0,76	17,55	0,58
IU10	0,79	18,55	0,63
IU11	0,68	14,92	0,46
IU12	0,74	16,82	0,55
IU13	0,70	15,70	0,49
IU14	0,78	18,22	0,61
IU15	0,76	17,36	0,57
IU16	0,80	18,95	0,64
IU17	0,76	17,41	0,57
IU18	0,78	18,22	0,61
IU19	0,74	16,75	0,54
IU20	0,80	18,89	0,64
IU21	0,70	15,57	0,49
IU22	0,71	15,88	0,50
IU23	0,75	17,30	0,57
IU24	0,72	16,25	0,52
IU25	0,75	17,19	0,56

Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği’ne yönelik birinci düzey DFA sonucunda elde edilen ölçüm modeline ait uyum indeksleri Tablo 9’da verilen şekildedir.

**Tablo 9.** Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği’ne Yönelik DFA için Uyum İndeksleri

$\chi^2$	$\chi^2/sd$	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	CFI	GFI	AGFI
1597,33	5,808	0,112	0,053	0,96	0,96	0,96	0,75	0,71

Tablo 9’daki uyum indekslerine ait değerler incelendiğinde ölçeğin önceden belirlenen faktör (orijinal faktör) yapısının elde edilen bazı verilerle uyum göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu araştırmada kullanılan Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği de başka dilden Türkçe’ye çevrilmiş olmasından dolayı güncel olan bu araştırmaya katılanların algılarında değişimin olabildiği varsayılmaktadır. Bu sebeplerden dolayıdır ki, ölçeğin örneklemden toplanan verilere göre algılanan faktör yapısını belirlemek üzere keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır.

### 3.3.2.6. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği’ne Ait KFA Bulguları

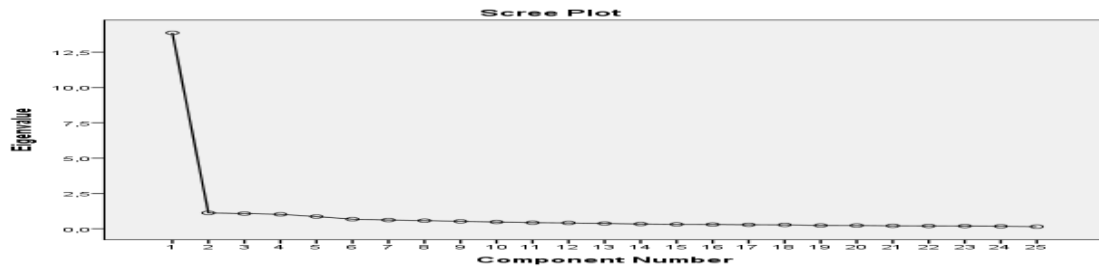
Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak amacıyla keşfedici faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Bartlett testi neticesine ( $p=0.000<0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda faktör analizi uygulanması için ( $KMO=0.961>0.50$ ) örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu görülmüştür. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi neticesinde değişkenler toplam açıklanan varyansı % 68.38 olan 4 faktör altında toplanmıştır. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği’ndeki 25 maddenin güvenilirliğini

hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0.966$  olarak çok yüksek bulunmuştur. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği’ne ait oluşan faktör yapısı aşağıda Tablo 10’da görülmektedir.

**Tablo 10.** Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
F1 (Özdeğer=13.870)	IU4	0,738	22,563	0,948
	IU9	0,690		
	IU18	0,646		
	IU19	0,638		
	IU17	0,628		
	IU10	0,625		
	IU7	0,613		
	IU6	0,601		
	IU16	0,587		
	IU20	0,552		
	IU8	0,511		
	IU5	0,510		
F2 (Özdeğer=1.125)	IU24	0,803	18,445	0,890
	IU23	0,727		
	IU22	0,669		
	IU25	0,592		
	IU21	0,574		
F3 (Özdeğer=1.077)	IU12	0,726	16,588	0,890
	IU11	0,714		
	IU13	0,605		
	IU15	0,587		
	IU14	0,564		
F4 (Özdeğer=1.023)	IU2	0,815	10,784	0,758
	IU1	0,711		
	IU3	0,600		
Toplam Varyans %68.38				

Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği faktör yapısını belirlemek üzere yamaç grafiği aşağıda Şekil 7’de verilmektedir.



**Şekil 7.** Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği Faktör Yamaç Grafiği

Şekil 7’deki yamaç grafiği incelendiğinde; kırılmanın birinci faktörden sonra gerçekleştiği görülmektedir. Bu bulgu ölçeğin tek faktörlü bir yapıda olduğunu göstermektedir. Tek faktörlü bir yapıya ait faktör yükleri aşağıda Tablo 11’de verilmektedir.



**Tablo 11.** Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği Faktör Yapısı (Tek Faktör)

Maddeler	Faktör Yüğü
IU8	,835
IU20	,808
IU16	,807
IU10	,801
IU14	,789
IU18	,785
IU9	,771
IU23	,767
IU15	,766
IU5	,765
IU25	,765
IU6	,763
IU7	,762
IU17	,761
IU12	,757
IU19	,746
IU24	,736
IU22	,723
IU13	,718
IU21	,717
IU4	,714
IU11	,693
IU3	,632
IU1	,616
IU2	,560
Toplam Varyans %55.479	

### 3.3.3. İş Motivasyonu ve İnsan Kaynaklarında Eğitim-Geliştirme Ölçeği'nin Yeni Alt Boyutları

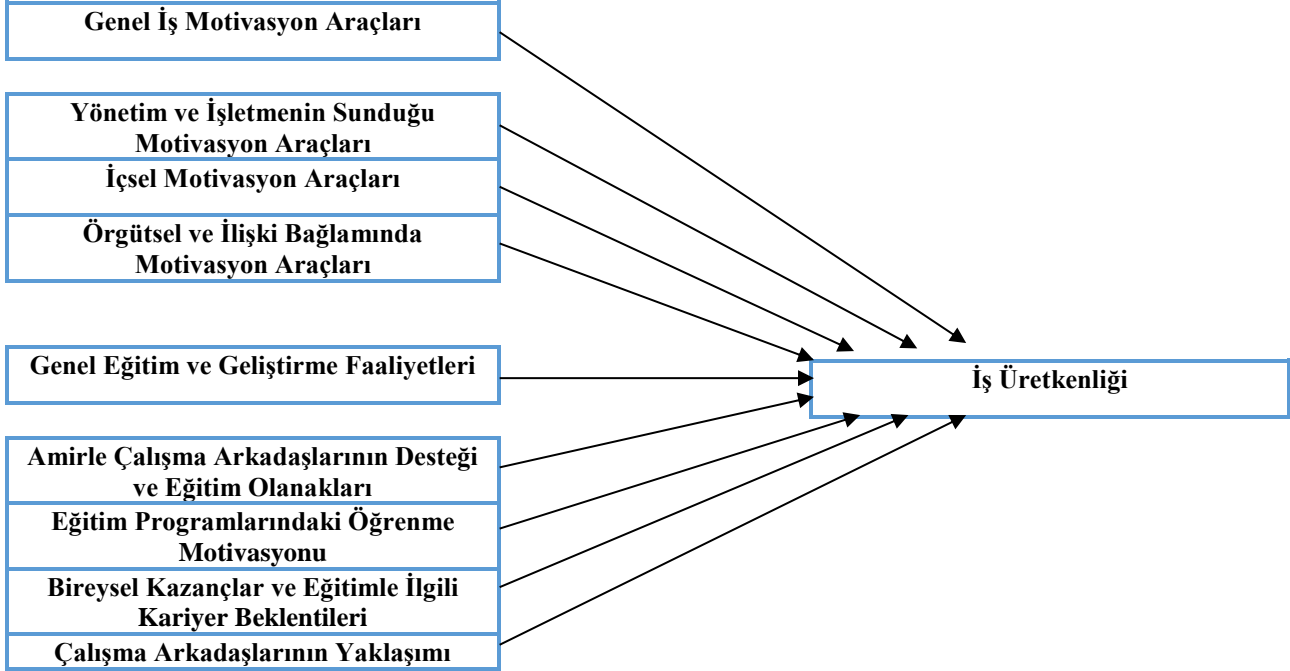
Bu çalışmada kullanılan İş Motivasyonu ve İnsan Kaynaklarında Eğitim-Geliştirme Ölçeği'nin örneklemeden toplanan verilerle keşfedici faktör analizine tabi tutulmasının neticesinde, bu 2 ölçeğin literatürdeki orijinal alt boyutlarından farklı yeni alt boyutları oluşmuştur. İş motivasyon araçlarını değerlendirmek üzere oluşturulan İş Motivasyonu Ölçeği'nin literatürdeki orijinal yapısında 2 alt boyut mevcutken, keşfedici faktör analizi (KFA) sonucunda İş Motivasyonu Ölçeği'ne ait 3 yeni alt boyut elde edilmiştir. İş Motivasyonu Ölçeği için oluşan bu yeni alt boyutlar şöyledir; yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları (YİM), içsel motivasyon araçları (İM), örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları (OİM)

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerini değerlendirmek üzere oluşturulan İnsan Kaynaklarında Eğitim-Geliştirme Ölçeği'nin literatürdeki orijinal yapısında 6 alt boyut mevcutken, keşfedici faktör analizi (KFA) sonucunda İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği'ne ait 4 yeni alt boyut elde edilmiştir. İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği için oluşan bu yeni alt boyutlar şöyledir; amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları (ACDO), eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu (OgM), bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri (BKKB), Çalışma arkadaşlarının yaklaşımı (CAY)

Yukarıda da değinildiği üzere, yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda İş Motivasyonu ve İnsan Kaynaklarında Eğitim-Geliştirme Ölçeği'nin orijinal faktör yapısından farklı bir faktör yapısı elde edilmesi dolayısıyla, bu 2 ölçeğin literatürdeki orijinal alt boyutlarından farklı alt boyutları meydana gelmiştir. Bu sebeplerden dolayıdır ki, araştırma modelinin ve hipotezlerinin tekrar belirlenmesi ihtiyacı oluşmuştur. Oluşan bu ihtiyaç çerçevesinde araştırmanın yeni modeli ve hipotezleri belirlenmiştir.

### 3.3.4. Araştırmanın Yeni Modeli ve Hipotezleri

Araştırma amacı doğrultusunda İş Motivasyonu Ölçeği'nin yeni alt boyutlarının ve genel iş motivasyon araçlarının çalışanların iş üretkenliğine etki ettiği, aynı zamanda İnsan Kaynaklarında Eğitim-Geliştirme Ölçeği'nin yeni alt boyutlarının ve genel eğitim-geliştirme faaliyetlerinin çalışanların iş üretkenliği üzerinde etki oluşturduğu varsayılmaktadır. Ayrıca literatür incelenerek ve önceki bölümlerde ele alınan kuramsal/teorik bulgulardan hareketle araştırmanın amacına yönelik oluşturulan yeni model Şekil 8'de verilmiştir.



Şekil 8. Araştırmanın Amacına Yönelik Yeni Model

Araştırmanın amacı, varsayımı ve ortaya konan model çerçevesinde test edilmek üzere oluşturulan yeni hipotezler şöyledir;

**H1:** Genel iş motivasyon araçlarının çalışanların iş üretkenliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H1a:** Yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçlarının çalışanların iş üretkenliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H1b:** İçsel motivasyon araçlarının çalışanların iş üretkenliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H1c:** Örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçlarının çalışanların iş üretkenliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H2:** Genel eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışanların iş üretkenliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H2a:** Amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanaklarının çalışanların iş üretkenliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H2b:** Eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonunun çalışanların iş üretkenliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H2c:** Bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentilerinin çalışanların iş üretkenliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H2d:** Çalışma arkadaşlarının yaklaşımının çalışanların iş üretkenliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

### 3.3.5. Korelasyon Analizi Bulguları

Çalışmanın bu aşamasında İş Motivasyonu, İnsan Kaynaklarında Eğitim-Geliştirme ve Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'nde yer alan değişkenler arasındaki ilişkinin tespiti için pearson korelasyon analizinden faydalanılmış ve bu analiz sonuçları detaylı şekilde ele alınmıştır.

Korelasyon, veri setinde yer alan değişkenlerin bağımlı ya da bağımsız olmaları dikkate alınmaksızın değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü, büyüklüğünü ve önemini ortaya koyan bir metottur (Özdamar, 2013: 476). Korelasyon katsayısının; 0,30'dan küçük bir değerde olması aradaki ilişkinin düşük, 0,30-0,70 arasında bir değerde olması ilişkinin orta ve 0,70'den yüksek bir değerde olması aradaki ilişkinin yüksek olduğunu göstermektedir (Ağca ve Ertan, 2008: 146). Korelasyon analizine ait sonuçlar Tablo 12'de sunulmuştur.

**Tablo 12.** Korelasyon Matrisi

		Yönetim ve İşletmenin Sunduğu Motivasyon Araçları	İçsel Motivasyon Araçları	Örgütsel ve İlişki Bağlamında Motivasyon Araçları	Genel İş Motivasyon Araçları	Amirle Çalışma Arkadaşlarının Desteği ve Eğitim Olanakları	Eğitim Programlarındaki Öğrenme Motivasyonu	Bireysel Kazançlar ve Eğitimle İlgili Kariyer Beklentileri	Çalışma Arkadaşlarının Yaklaşımı	Genel Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri	İş Üretkenliği
YİM	r	1,000									
	p	0,000									
İM	r	0,707**	1,000								
	p	0,000	0,000								
OİM	r	0,780**	0,775**	1,000							
	p	0,000	0,000	0,000							
Is-Mot	r	0,939**	0,886**	0,907**	1,000						
	p	0,000	0,000	0,000	0,000						
ACDO	r	0,825**	0,652**	0,682**	0,808**	1,000					
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
OgM	r	0,593**	0,627**	0,593**	0,659**	0,737**	1,000				
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
BKKB	r	0,724**	0,613**	0,620**	0,727**	0,782**	0,807**	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
CAY	r	0,582**	0,422**	0,373**	0,529**	0,642**	0,603**	0,601**	1,000		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
Eg-Gel	r	0,802**	0,680**	0,683**	0,805**	0,938**	0,885**	0,926**	0,722**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
IU	r	-0,535**	-0,432**	-0,458**	-0,531**	-0,543**	-0,478**	-0,495**	-0,424**	-0,558**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

\*<0,05; \*\*<0,01

Yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları (YİM), içsel motivasyon araçları (İM), örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları (OİM), genel iş motivasyon araçları (Is-Mot), amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları (ACDO), eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu (OgM), bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri (BKKB), çalışma arkadaşlarının yaklaşımı (CAY), genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri (Eg-Gel), iş üretkenliği (IU) arasındaki korelasyon analizleri incelendiğinde; içsel motivasyon araçları ile yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları arasında  $r=0,707$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları ile yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları arasında  $r=0,780$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları ile içsel motivasyon araçları arasında  $r=0,775$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), genel iş motivasyon araçları ile yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları arasında  $r=0,939$  pozitif

( $p=0,000<0,05$ ), genel iş motivasyon araçları ile içsel motivasyon araçları arasında  $r=0,886$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), genel iş motivasyon araçları ile örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları arasında  $r=0,907$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları ile yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları arasında  $r=0,825$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları ile içsel motivasyon araçları arasında  $r=0,652$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları ile örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları arasında  $r=0,682$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları ile genel iş motivasyon araçları arasında  $r=0,808$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu ile yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları arasında  $r=0,593$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu ile içsel motivasyon araçları arasında  $r=0,627$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu ile örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları arasında  $r=0,593$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu ile genel iş motivasyon araçları arasında  $r=0,659$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu ile amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları arasında  $r=0,737$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri ile yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları arasında  $r=0,724$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri ile içsel motivasyon araçları arasında  $r=0,613$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri ile örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları arasında  $r=0,620$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri ile genel iş motivasyon araçları arasında  $r=0,727$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri ile amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları arasında  $r=0,782$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri ile eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu arasında  $r=0,807$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), çalışma arkadaşlarının yaklaşımı ile yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları arasında  $r=0,582$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), çalışma arkadaşlarının yaklaşımı ile içsel motivasyon araçları arasında  $r=0,422$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), çalışma arkadaşlarının yaklaşımı ile örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları arasında  $r=0,373$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), çalışma arkadaşlarının yaklaşımı ile genel iş motivasyon araçları arasında  $r=0,529$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), çalışma arkadaşlarının yaklaşımı ile amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları arasında  $r=0,642$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), çalışma arkadaşlarının yaklaşımı ile eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu arasında  $r=0,603$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), çalışma arkadaşlarının yaklaşımı ile bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri arasında  $r=0,601$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları arasında  $r=0,802$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile içsel motivasyon araçları arasında  $r=0,680$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları arasında  $r=0,683$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile genel iş motivasyon araçları arasında  $r=0,805$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları arasında  $r=0,938$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu arasında  $r=0,885$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri arasında  $r=0,926$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile çalışma arkadaşlarının yaklaşımı arasında  $r=0,722$  pozitif ( $p=0,000<0,05$ ), iş üretkenliği ile yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları arasında  $r=-0,535$  negatif ( $p=0,000<0,05$ ), iş üretkenliği ile içsel motivasyon araçları arasında  $r=-0,432$  negatif ( $p=0,000<0,05$ ), iş üretkenliği ile örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları arasında  $r=-0,458$  negatif ( $p=0,000<0,05$ ), iş üretkenliği ile genel iş motivasyon araçları arasında  $r=-0,531$  negatif ( $p=0,000<0,05$ ), iş üretkenliği ile amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları arasında  $r=-0,543$  negatif ( $p=0,000<0,05$ ), iş üretkenliği ile eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu arasında  $r=-0,478$  negatif ( $p=0,000<0,05$ ), iş üretkenliği ile bireysel

kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri arasında  $r=-0,495$  negatif ( $p=0,000<0,05$ ), iş üretkenliği ile çalışma arkadaşlarının yaklaşımı arasında  $r=-0,424$  negatif ( $p=0,000<0,05$ ), iş üretkenliği ile genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri arasında  $r=-0,558$  negatif ( $p=0,000<0,05$ ) ilişki bulunmuştur.

Korelasyon analizi sonucunda, İş Motivasyonu Ölçeği'nin tüm alt boyutlarının ve genel iş motivasyon araçlarının, aynı zamanda İnsan Kaynaklarında Eğitim-Geliştirme Ölçeği'nin tüm alt boyutlarının ve genel eğitim-geliştirme faaliyetlerinin iş üretkenliği ile arasındaki ilişkinin yönünün negatif çıkması, aralarında ters bir ilişkinin olduğunu ya da doğrusal olmayan bir ilişkinin varlığını ifade etmemektedir. Aksine ilişkinin yönünün negatif çıkması aslında pozitif ilişkiyi göstermektedir. Çünkü Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'nden alınan yüksek puanlar düşük iş üretkenliğini, düşük puanlar da yüksek iş üretkenliğini ifade etmektedir. Bunun tersine hem İş Motivasyonu Ölçeği'nden hem de İnsan Kaynaklarında Eğitim-Geliştirme Ölçeği'nden alınan yüksek puanlar olumlu durumu, düşük puanlar da olumsuz durumu belirtmektedir. Bu sebeplerden dolayıdır ki; değişkenler arasındaki ilişkinin gerçekte negatif yönde değil pozitif yönde olduğu söylenebilir.

### 3.3.6. Regresyon Analizi Bulguları

Bu bölümde IU bağımlı değişken Is-Mot, YIM, IM, OIM, Eg-Gel, ACDO, Ogm, BKKB, CAY bağımsız değişken iken, araştırmanın amacına yönelik oluşturulan hipotezlerin test edilmesi ve nedensel ilişkilerin belirlenmesi için regresyon analizinden faydalanılmıştır. Genel iş motivasyon araçlarının iş üretkenliği üzerine etkisi Tablo 13'te verilmiştir.

**Tablo 13.** Genel İş Motivasyon Araçlarının İş Üretkenliği Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
İş Üretkenliği	Sabit	3,289	22,385	0,000	150,415	0,000	0,280
	Genel İş Motivasyon Araçları	-0,429	-12,264	0,000			

Tablo 13 incelendiğinde; genel iş motivasyon araçları ile iş üretkenliği arasındaki sebep-sonuç ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=150,415$ ;  $p=0,000<0,05$ ). İş üretkenliği düzeyindeki toplam değişim % 28 oranında genel iş motivasyon araçları tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,280$ ). Genel iş motivasyon araçları iş üretkenliği düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,429$ ) şeklinde bir sonuç çıkmış olsa da, Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ndeki puanlamanın ters olması nedeniyle genel iş motivasyon araçları iş üretkenliği düzeyini artırmaktadır denebilir. İş Motivasyonu Ölçeği alt boyutlarının iş üretkenliği üzerine etkisi Tablo 14'de verilmiştir.

**Tablo 14.** İş Motivasyonu Ölçeği Alt Boyutlarının İş Üretkenliği Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
İş Üretkenliği	Sabit	3,138	19,869	0,000	52,799	0,000	0,288
	Yönetim ve İşletmenin Sunduğu Motivasyon Araçları	-0,289	-6,085	0,000			
	İçsel Motivasyon Araçları	-0,066	-1,137	0,256			
	Örgütsel ve İlişki Bağlamında Motivasyon Araçları	-0,045	-0,732	0,465			

Tablo 14'teki sonuçlar incelendiğinde; yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları, içsel motivasyon araçları, örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları ile iş üretkenliği arasındaki sebep-sonuç ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=52,799$ ;  $p=0,000<0,05$ ). İş üretkenliği düzeyindeki toplam değişim % 28.8 oranında yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları, içsel motivasyon araçları, örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,288$ ). Yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları iş üretkenliği düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,289$ ) şeklinde bir sonuç çıkmış olsa da, Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ndeki puanlamanın ters olması nedeniyle yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları iş üretkenliği düzeyini artırmaktadır denebilir. İçsel



motivasyon araçları iş üretkenliği düzeyini etkilememektedir ( $p=0,256>0,05$ ). Örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları iş üretkenliği düzeyini etkilememektedir ( $p=0,465>0,05$ ). Genel eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin iş üretkenliği üzerine etkisi Tablo 15'te verilmiştir.

**Tablo 15.** Genel Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin İş Üretkenliği Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
İş Üretkenliği	Sabit	3,295	23,955	0,000	173,532	0,000	0,309
	Genel Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri	-0,433	-13,173	0,000			

Tablo 15 incelendiğinde, genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile iş üretkenliği arasındaki sebep-sonuç ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=173,532$ ;  $p=0,000<0,05$ ). İş üretkenliği düzeyindeki toplam değişim % 30.9 oranında genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,309$ ). Genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri iş üretkenliği düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,433$ ) şeklinde bir sonuç çıkmış olsa da, Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ndeki puanlamanın ters olması nedeniyle genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri iş üretkenliği düzeyini artırmaktadır denebilir. İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği alt boyutlarının iş üretkenliği üzerine etkisi Tablo 16'da verilmiştir.

**Tablo 16.** İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği Alt Boyutlarının İş Üretkenliği Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
İş Üretkenliği	Sabit	3,255	21,934	0,000	44,038	0,000	0,309
	Amirle Çalışma Arkadaşlarının Desteği ve Eğitim Olanakları	-0,236	-4,542	0,000			
	Eğitim Programlarındaki Öğrenme Motivasyonu	-0,073	-1,217	0,224			
	Bireysel Kazançlar ve Eğitimle İlgili Kariyer Beklentileri	-0,071	-1,257	0,210			
	Çalışma Arkadaşlarının Yaklaşımı	-0,048	-1,555	0,121			

Tablo 16'daki sonuçlar incelendiğinde; amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri, çalışma arkadaşlarının yaklaşımı ile iş üretkenliği arasındaki sebep-sonuç ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=44,038$ ;  $p=0,000<0,05$ ). İş üretkenliği düzeyindeki toplam değişim % 30.9 oranında amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri, çalışma arkadaşlarının yaklaşımı tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,309$ ). Amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları iş üretkenliği düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,236$ ) sonucu çıkmış olsa da, Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ndeki puanlamanın ters olması nedeniyle amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları iş üretkenliği düzeyini artırmaktadır denebilir. Eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu iş üretkenliği düzeyini etkilememektedir ( $p=0,224>0,05$ ). Bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri iş üretkenliği düzeyini etkilememektedir ( $p=0,210>0,05$ ). Çalışma arkadaşlarının yaklaşımı iş üretkenliği düzeyini etkilememektedir ( $p=0,121>0,05$ ). Elde edilen regresyon analizi sonuçlarına göre; oluşturulan yeni hipotezlerden **H1**, **H1a**, **H2**, **H2a** hipotezleri kabul edilmiş, **H1b**, **H1c**, **H2b**, **H2c**, **H2d** ise ret edilmiştir.

### 3.3.7. t-Testi ve Tek Yönlü ANOVA Bulguları

Katılımcıların demografik özelliklerinin iş motivasyon araçları ve alt boyutları, eğitim-geliştirme faaliyetleri ve alt boyutları ve iş üretkenliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere t-Testi ve tek yönlü ANOVA uygulanmıştır. ANOVA testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır. İş Motivasyonu Ölçeği'nin tanımlayıcı özelliklere göre karşılaştırılması Tablo 17'de verilmiştir.



Tablo 17. İş Motivasyonu Ölçeği'nin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Demografik Özellikler	n	Yönetim ve İşletmenin Sunduğu Motivasyon Araçları	İçsel Motivasyon Araçları	Örgütsel ve İlişki Bağlamında Motivasyon Araçları	Genel İş Motivasyon Araçları
<b>Cinsiyet</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Kadın	74	3,832±1,089	4,135±0,897	4,185±1,018	4,021±0,929
Erkek	312	3,982±1,034	4,218±0,843	4,289±0,866	4,138±0,848
t=		-1,110	-0,754	-0,895	-1,040
p=		0,268	0,451	0,371	0,299
<b>Medeni Durum</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Evli	286	3,966±1,077	4,213±0,850	4,273±0,916	4,125±0,887
Evli Olmayan	100	3,919±0,952	4,173±0,866	4,257±0,843	4,088±0,798
t=		0,385	0,407	0,154	0,368
p=		0,701	0,684	0,878	0,713
<b>Yaş</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
18-25	80	3,956±1,048	4,181±0,914	4,304±0,986	4,118±0,905
26-30	79	3,805±1,003	4,131±0,852	4,076±0,936	3,982±0,846
31-35	76	3,986±0,995	4,262±0,802	4,353±0,779	4,169±0,798
36-40	94	4,232±0,950	4,368±0,730	4,434±0,767	4,328±0,766
41 ve üstü	57	3,654±1,218	3,978±0,977	4,099±1,004	3,874±0,995
F=		3,331	2,141	2,459	3,156
p=		0,011	0,075	0,045	0,014
Post-Hoc=		4>2, 4>5 (p<0.05)		4>2, 4>5 (p<0.05)	4>2, 3>5, 4>5(p<0.05)
<b>Öğrenim Düzeyi</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
İlköğretim	150	4,033±1,133	4,256±0,871	4,321±0,898	4,179±0,910
Lise	122	4,077±0,991	4,313±0,806	4,325±0,880	4,218±0,835
Ön Lisans	38	4,040±1,004	4,138±0,933	4,307±0,887	4,139±0,837
Lisans ve Üzeri	76	3,557±0,881	3,952±0,812	4,055±0,911	3,813±0,775
F=		4,730	3,177	1,807	4,045
p=		0,003	0,024	0,145	0,008
Post-Hoc=		1>4, 2>4, 3>4 (p<0.05)	1>4, 2>4 (p<0.05)		1>4, 2>4 (p<0.05)
<b>Kurumda Çalışma Yılı</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
1-5 yıl	181	3,629±1,111	3,989±0,969	4,064±0,978	3,858±0,931
6-10 yıl	106	4,151±0,885	4,376±0,682	4,401±0,759	4,289±0,714
11 yıl ve üzeri	99	4,335±0,893	4,407±0,689	4,502±0,796	4,401±0,747
F=		18,807	11,277	9,645	16,850
p=		0,000	0,000	0,000	0,000
Post-Hoc=		2>1, 3>1 (p<0.05)	2>1, 3>1 (p<0.05)	2>1, 3>1 (p<0.05)	2>1, 3>1 (p<0.05)

Tablo 17'deki sonuçlar incelendiğinde; araştırmaya katılan çalışanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları, içsel motivasyon araçları, örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları, genel iş motivasyon araçları puan ortalamalarının cinsiyet ve medeni durum değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki farklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları, örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları puan ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuş ve değerler sırasıyla şöyledir; ( $F=3,331$ ;  $p=0,011<0,05$ ), ( $F=2,459$ ;  $p=0,045<0,05$ ). Farkın neden kaynaklandığına bakıldığında

ise, yaşı 36-40 olanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları, örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları puanlarının yaşı 26-30 olanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları, örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı ( $p<0,05$ ); aynı zamanda yaşı 36-40 olanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları, örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları puanlarının yaşı 41 ve üstü olanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları, örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir ( $p<0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların genel iş motivasyon araçları puan ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=3,156$ ;  $p=0,014<0,05$ ). Farkın neden kaynaklandığına bakıldığında ise, yaşı 36-40 olanların genel iş motivasyon araçları puanlarının yaşı 26-30 olanların genel iş motivasyon araçları puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı ( $p<0,05$ ); aynı zamanda yaşı 31-35 olanların genel iş motivasyon araçları puanlarının yaşı 41 ve üstü olanların genel iş motivasyon araçları puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı ( $p<0,05$ ); bunlarla birlikte yaşı 36-40 olanların genel iş motivasyon araçları puanlarının yaşı 41 ve üstü olanların genel iş motivasyon araçları puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir ( $p<0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların içsel motivasyon araçları puan ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları puan ortalamalarının öğrenim düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=4,730$ ;  $p=0,003<0,05$ ). Farkın neden kaynaklandığına bakıldığında ise, öğrenim düzeyi ilköğretim olanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları puanlarının öğrenim düzeyi lisans ve üzeri olanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı ( $p<0,05$ ); aynı zamanda öğrenim düzeyi lise olanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları puanlarının öğrenim düzeyi lisans ve üzeri olanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı ( $p<0,05$ ); bunlarla birlikte öğrenim düzeyi ön lisans olanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları puanlarının öğrenim düzeyi lisans ve üzeri olanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir ( $p<0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların içsel motivasyon araçları ve genel iş motivasyon araçları puan ortalamalarının öğrenim düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuş ve değerler sırasıyla şöyledir; ( $F=3,177$ ;  $p=0,024<0,05$ ), ( $F=4,045$ ;  $p=0,008<0,05$ ). Farkın neden kaynaklandığına bakıldığında ise, öğrenim düzeyi ilköğretim olanların içsel motivasyon araçları ve genel iş motivasyon araçları puanlarının öğrenim düzeyi lisans ve üzeri olanların içsel motivasyon araçları ve genel iş motivasyon araçları puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı ( $p<0,05$ ); aynı zamanda öğrenim düzeyi lise olanların içsel motivasyon araçları ve genel iş motivasyon araçları puanlarının öğrenim düzeyi lisans ve üzeri olanların içsel motivasyon araçları ve genel iş motivasyon araçları puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir ( $p<0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları puan ortalamalarının öğrenim düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları, içsel motivasyon araçları, örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları, genel iş motivasyon araçları puan ortalamalarının kurumda çalışma yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuş ve değerler sırasıyla şöyledir; (F=18,807; p=0<0,05), (F=11,277; p=0<0,05), (F=9,645; p=0<0,05), (F=16,850; p=0<0,05). Farkın neden kaynaklandığına bakıldığında ise, kurumda çalışma yılı 6-10 yıl olanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları, içsel motivasyon araçları, örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları, genel iş motivasyon araçları puanlarının kurumda çalışma yılı 1-5 yıl olanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları, içsel motivasyon araçları, örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları, genel iş motivasyon araçları puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı (p<0,05); aynı zamanda kurumda çalışma yılı 11 yıl ve üzeri olanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları, içsel motivasyon araçları, örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları, genel iş motivasyon araçları puanlarının kurumda çalışma yılı 1-5 yıl olanların yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçları, içsel motivasyon araçları, örgütsel ve ilişki bağlamında motivasyon araçları, genel iş motivasyon araçları puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir (p<0,05). İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği'nin tanımlayıcı özelliklere göre karşılaştırılması Tablo 18'de verilmiştir.

**Tablo 18.** İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği'nin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Demografik Özellikler	n	Amirle Çalışma Arkadaşlarının Desteği ve Eğitim Olanakları	Eğitim Programlarındaki Öğrenme Motivasyonu	Bireysel Kazançlar ve Eğitimle İlgili Kariyer Beklentileri	Çalışma Arkadaşlarının Yaklaşımı	Genel Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri
<b>Cinsiyet</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Kadın	74	4,045±0,993	4,348±0,982	4,098±1,119	3,703±1,370	4,109±0,968
Erkek	312	4,004±1,002	4,259±0,854	4,118±0,978	3,723±1,293	4,079±0,883
t=		0,321	0,777	-0,159	-0,119	0,255
p=		0,748	0,438	0,874	0,906	0,799
<b>Medeni Durum</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Evli	286	4,009±1,018	4,274±0,901	4,125±1,011	3,801±1,265	4,092±0,911
Evli Olmayan	100	4,018±0,950	4,281±0,818	4,083±0,992	3,485±1,397	4,064±0,866
t=		-0,080	-0,070	0,357	2,090	0,270
p=		0,936	0,944	0,721	0,037	0,788
<b>Yaş</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
18-25	80	3,999±0,934	4,209±0,947	4,063±1,058	3,538±1,456	4,036±0,921
26-30	79	3,967±0,990	4,271±0,833	3,994±1,066	3,677±1,188	4,027±0,876
31-35	76	4,077±0,879	4,374±0,690	4,091±0,929	3,717±1,261	4,126±0,777
36-40	94	4,207±0,884	4,447±0,680	4,368±0,806	4,016±1,099	4,299±0,727
41 ve üstü	57	3,680±1,324	3,965±1,228	3,967±1,181	3,544±1,553	3,823±1,202
F=		2,639	3,090	2,169	1,895	2,765
p=		0,034	0,016	0,072	0,111	0,027
Post-Hoc=		3>5, 4>5 (p<0.05)	2>5, 3>5, 4>5 (p<0.05)			4>2, 4>5 (p<0.05)
<b>Öğrenim Düzeyi</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
İlköğretim	150	4,024±1,073	4,318±0,929	4,241±0,959	3,940±1,222	4,152±0,927
Lise	122	4,122±0,985	4,338±0,813	4,173±0,981	3,836±1,332	4,169±0,877
Ön Lisans	38	4,105±1,026	4,165±1,061	4,094±1,115	3,500±1,568	4,075±1,022
Lisans ve üzeri	76	3,762±0,818	4,149±0,776	3,781±1,021	3,204±1,141	3,821±0,769
F=		2,212	1,053	3,807	6,304	2,866
p=		0,086	0,369	0,010	0,000	0,037

Post-Hoc=				1>4, 2>4 (p<0.05)	1>4, 2>4 (p<0.05)	1>4, 2>4 (p<0.05)
<b>Kurumda Çalışma Yılı</b>		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
1-5 yıl	181	3,747±1,092	4,099±0,969	3,869±1,089	3,340±1,342	3,839±0,968
6-10 yıl	106	4,221±0,767	4,478±0,666	4,307±0,837	4,024±1,174	4,294±0,697
11 yıl ve üzeri	99	4,270±0,927	4,382±0,851	4,356±0,911	4,086±1,189	4,310±0,849
F=		12,697	7,424	10,697	15,503	13,574
p=		0,000	0,001	0,000	0,000	0,000
Post-Hoc=		2>1, 3>1 (p<0.05)	2>1, 3>1 (p<0.05)	2>1, 3>1 (p<0.05)	2>1, 3>1 (p<0.05)	2>1, 3>1 (p<0.05)

Tablo 18'deki sonuçlar incelendiğinde; araştırmaya katılan çalışanların amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri, çalışma arkadaşlarının yaklaşımı, genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri puan ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri, genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri puan ortalamalarının medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Ancak evlilerin çalışma arkadaşlarının yaklaşımı puanları ( $x=3,801$ ), evli olmayanların çalışma arkadaşlarının yaklaşımı puanlarından ( $x=3,485$ ) yüksek bulunmuştur ( $t=2,090$ ;  $p=0,037<0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları puan ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=2,639$ ;  $p=0,034<0,05$ ). Farkın neden kaynaklandığına bakıldığında ise, yaşı 31-35 olanların amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları puanlarının yaşı 41 ve üstü olanların amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı ( $p<0,05$ ); aynı zamanda yaşı 36-40 olanların amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları puanlarının yaşı 41 ve üstü olanların amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir ( $p<0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu puan ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=3,090$ ;  $p=0,016<0,05$ ). Farkın neden kaynaklandığına bakıldığında ise, yaşı 26-30 olanların eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu puanlarının yaşı 41 ve üstü olanların eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı ( $p<0,05$ ); aynı zamanda yaşı 31-35 olanların eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu puanlarının yaşı 41 ve üstü olanların eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı ( $p<0,05$ ); bunlarla birlikte yaşı 36-40 olanların eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu puanlarının yaşı 41 ve üstü olanların eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir ( $p<0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri puan ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=2,765$ ;  $p=0,027<0,05$ ). Farkın neden kaynaklandığına bakıldığında ise, yaşı 36-40

olanların genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri puanlarının yaşı 26-30 olanların genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı ( $p<0,05$ ); aynı zamanda yaşı 36-40 olanların genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri puanlarının yaşı 41 ve üstü olanların genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir ( $p<0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri, çalışma arkadaşlarının yaklaşımı puan ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri, çalışma arkadaşlarının yaklaşımı, genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri puan ortalamalarının öğrenim düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuş ve değerler sırasıyla şöyledir; ( $F=3,807$ ;  $p=0,01<0,05$ ), ( $F=6,304$ ;  $p=0<0,05$ ), ( $F=2,866$ ;  $p=0,037<0,05$ ). Farkın neden kaynaklandığına bakıldığında ise, öğrenim düzeyi ilköğretim olanların bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri, çalışma arkadaşlarının yaklaşımı, genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri puanlarının öğrenim düzeyi lisans ve üzeri olanların bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri, çalışma arkadaşlarının yaklaşımı, genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı ( $p<0,05$ ); aynı zamanda öğrenim düzeyi lise olanların bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri, çalışma arkadaşlarının yaklaşımı, genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri puanlarının öğrenim düzeyi lisans ve üzeri olanların bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri, çalışma arkadaşlarının yaklaşımı, genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir ( $p<0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu puan ortalamalarının öğrenim düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri, çalışma arkadaşlarının yaklaşımı, genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri puan ortalamalarının kurumda çalışma yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuş ve değerler sırasıyla şöyledir; ( $F=12,697$ ;  $p=0<0,05$ ), ( $F=7,424$ ;  $p=0,001<0,05$ ), ( $F=10,697$ ;  $p=0<0,05$ ), ( $F=15,503$ ;  $p=0<0,05$ ), ( $F=13,574$ ;  $p=0<0,05$ ). Farkın neden kaynaklandığına bakıldığında ise, kurumda çalışma yılı 6-10 yıl olanların amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri, çalışma arkadaşlarının yaklaşımı, genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri puanlarının kurumda çalışma yılı 1-5 yıl olanların amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri, çalışma arkadaşlarının yaklaşımı, genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı ( $p<0,05$ ); aynı zamanda kurumda çalışma yılı 11 yıl ve üzeri olanların amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri, çalışma arkadaşlarının yaklaşımı, genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri puanlarının kurumda çalışma yılı 1-5 yıl olanların amirle çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim olanakları, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, bireysel kazançlar ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri, çalışma arkadaşlarının yaklaşımı, genel eğitim ve geliştirme faaliyetleri puanlarından yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir ( $p<0,05$ ). Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'nin tanımlayıcı özelliklere göre karşılaştırılması Tablo 19'da verilmiştir.



Tablo 19. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'nin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Demografik Özellikler	n	İş Üretkenliği
<b>Cinsiyet</b>		Ort±SS
Kadın	74	1,668±0,713
Erkek	312	1,492±0,691
t=		1,958
p=		0,051
<b>Medeni Durum</b>		Ort±SS
Evli	286	1,474±0,656
Evli Olmayan	100	1,673±0,791
t=		-2,478
p=		0,025
<b>Yaş</b>		Ort±SS
18-25	80	1,594±0,737
26-30	79	1,646±0,733
31-35	76	1,531±0,741
36-40	94	1,337±0,490
41 ve üstü	57	1,566±0,783
F=		2,592
p=		0,036
Post-Hoc=		1>4, 2>4, 5>4 (p<0.05)
<b>Öğrenim Düzeyi</b>		Ort±SS
İlköğretim	150	1,477±0,760
Lise	122	1,396±0,549
Ön Lisans	38	1,471±0,547
Lisans ve üzeri	76	1,856±0,758
F=		7,779
p=		0,000
Post-Hoc=		4>1, 4>2, 4>3 (p<0.05)
<b>Kurumda Çalışma Yılı</b>		Ort±SS
1-5 yıl	181	1,677±0,759
6-10 yıl	106	1,434±0,628
11 yıl ve üzeri	99	1,346±0,591
F=		8,783
p=		0,000
Post-Hoc=		1>2, 1>3 (p<0.05)

Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'nden alınan yüksek puanlar düşük iş üretkenliğini, düşük puanlar da yüksek iş üretkenliğini ifade etmektedir. Bu sebeptendir ki, iş üretkenliğinin tanımlayıcı özelliklere göre karşılaştırılması yapılırken Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ndeki puanlamanın ters olması durumu göz önünde bulundurulmalıdır.

Tablo 19 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların iş üretkenliği puan ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Araştırmaya katılanlar medeni durum açısından değerlendirildiğinde ise; evlilerin iş üretkenliği puanları ( $x=1,474$ ), evli olmayanların iş üretkenliği puanlarından ( $x=1,673$ ) düşük bulunmuş ( $t=-2,478$ ;  $p=0,025<0,05$ ) olsa da, Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ndeki puanlamanın ters olması nedeniyle evlilerin iş üretkenliği evli olmayanlarınkinden yüksektir denebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların iş üretkenliği puan ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=2,592$ ;  $p=0,036<0,05$ ). Farkın nedeni yaşı 18-25 olanların iş üretkenliği puanlarının yaşı 36-40 olanların iş üretkenliği puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0,05$ ) şeklinde bir sonuç çıkmış olsa da, Endicott



İşte Üretkenlik Ölçeği'ndeki puanlamanın ters olması nedeniyle yaşı 36-40 olanların iş üretkenliği yaşı 18-25 olanlarından yüksektir denebilir. Aynı zamanda yaşı 26-30 olanların iş üretkenliği puanlarının yaşı 36-40 olanların iş üretkenliği puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0,05$ ) şeklinde bir sonuç çıkmış olsa da, Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ndeki puanlamanın ters olması nedeniyle yaşı 36-40 olanların iş üretkenliği yaşı 26-30 olanlarından yüksektir denebilir. Bunlarla birlikte yaşı 41 ve üstü olanların iş üretkenliği puanlarının yaşı 36-40 olanların iş üretkenliği puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0,05$ ) şeklinde bir sonuç çıkmış olsa da, Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ndeki puanlamanın ters olması nedeniyle yaşı 36-40 olanların iş üretkenliği yaşı 41 ve üstü olanlarından yüksektir denebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların iş üretkenliği puan ortalamalarının öğrenim düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=7,779$ ;  $p=0<0,05$ ). Farkın nedeni öğrenim düzeyi lisans ve üzeri olanların iş üretkenliği puanlarının öğrenim düzeyi ilköğretim olanların iş üretkenliği puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0,05$ ) şeklinde bir sonuç çıkmış olsa da, Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ndeki puanlamanın ters olması nedeniyle öğrenim düzeyi ilköğretim olanların iş üretkenliği öğrenim düzeyi lisans ve üzeri olanlarından yüksektir denebilir. Aynı zamanda öğrenim düzeyi lisans ve üzeri olanların iş üretkenliği puanlarının öğrenim düzeyi lise olanların iş üretkenliği puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0,05$ ) şeklinde bir sonuç çıkmış olsa da, Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ndeki puanlamanın ters olması nedeniyle öğrenim düzeyi lise olanların iş üretkenliği öğrenim düzeyi lisans ve üzeri olanlarından yüksektir denebilir. Bunlarla birlikte öğrenim düzeyi lisans ve üzeri olanların iş üretkenliği puanlarının öğrenim düzeyi ön lisans olanların iş üretkenliği puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0,05$ ) şeklinde bir sonuç çıkmış olsa da, Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ndeki puanlamanın ters olması nedeniyle öğrenim düzeyi ön lisans olanların iş üretkenliği öğrenim düzeyi lisans ve üzeri olanlarından yüksektir denebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların iş üretkenliği puan ortalamalarının kurumda çalışma yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=8,783$ ;  $p=0<0,05$ ). Farkın nedeni kurumda çalışma yılı 1-5 yıl olanların iş üretkenliği puanlarının kurumda çalışma yılı 6-10 yıl olanların iş üretkenliği puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0,05$ ) şeklinde bir sonuç çıkmış olsa da, Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ndeki puanlamanın ters olması nedeniyle kurumda çalışma yılı 6-10 yıl olanların iş üretkenliği kurumda çalışma yılı 1-5 yıl olanlarından yüksektir denebilir. Aynı zamanda kurumda çalışma yılı 1-5 yıl olanların iş üretkenliği puanlarının kurumda çalışma yılı 11 yıl ve üzeri olanların iş üretkenliği puanlarından yüksek olmasıdır ( $p<0,05$ ) şeklinde bir sonuç çıkmış olsa da, Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'ndeki puanlamanın ters olması nedeniyle kurumda çalışma yılı 11 yıl ve üzeri olanların iş üretkenliği kurumda çalışma yılı 1-5 yıl olanlarından yüksektir denebilir.

#### 4. SONUÇ VE TARTIŞMA

İçinde bulunulan yüzyılda işletmelerin büyük çoğunluğunda, yeni teknolojilerle donatılmış makine ve teçhizatları kullanabilen, bilgisiyle işletmeyi daha da ileriye taşıyacak yeni bir işgücüne ihtiyaç oluşmuştur. Oluşan bu ihtiyaçla birlikte işgücünde de nitelik olarak değişim başlamış ve beden işçiliğinden bilgi işçiliğine bir geçiş gerçekleşmiştir. Önceleri işgörenlerin motivasyon kaynakları sınırlıydı ve bu sınırlı motivasyon kaynaklarının başını ekonomik unsurlar çekmekteydi. Bugün, bu motivasyon kaynakları işgörenlerin istekleri ve arzuları doğrultusunda tamamen değişmiş durumdadır. Çalışanları artık sadece maddi unsurlar tatmin etmemekte, çalışanların yaptıkları işi özgür bir şekilde kendilerine müdahale edilmeden yapabilmeleri, işe katılımlarının temini, arkadaşlarının desteği, yeteneklerini kullanabilecekleri kaynakların yeterliliği, iş performanslarının artırılması gibi pek çok iş motivasyon aracı çalışanları tatmin edebilmektedir. Bunların yanında yeni niteliklere sahip bu işgörenler işteki performanslarının ve üretkenliklerinin artması için kendilerine sunulacak iş motivasyon araçlarının gerekliliğine inanmakta ve bu iş motivasyon araçlarını istemektedirler.

Bu araştırma neticesinde, genel iş motivasyon araçlarının istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde iş üretkenliğine etkisi anlamlı çıkmıştır. Ayrıca iş motivasyonunun alt boyutlarından dışsal motivasyon araçlarını temsil eden yönetim ve işletmenin sunduğu motivasyon araçlarının da istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde iş üretkenliği üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu araştırmanın özel sektörde yapılması ve dışsal motivasyon açısından bu çalışmaya benzer bir sonucu Buelens ve Van den Broeck (2007: 65) gerçekleştirdikleri çalışmada, kamu sektöründe çalışanların özel sektörde çalışanlara göre daha az dışsal motivasyona sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Genel iş motivasyon araçları ile ilgili bu çalışmada ulaşılan sonuçları destekler mahiyette Ajmal vd. (2015: 468-469) yaptıkları çalışmada içsel ve dışsal motivasyon araçlarının, çalışanların iş tatminini ve çalışanları işte tutabilme düzeyini artırmada ve çalışanları memnun etmede etkili olduğunu, ayrıca çalışanların tutumunun, kuruluştan gelecek olan destek konusunun çalışanların algılarına göre şekil aldığı ve çalışanların algılarının içsel ve dışsal ödüller gibi farklı motivasyon tekniklerine göre değiştiği sonucuna ulaşmıştır. Munir vd. (2016: 95) ise gerçekleştirdikleri çalışmada, bu çalışmada ulaşılan sonuç itibariyle içsel motivasyonun bağımlı değişken üzerinde anlamsız bir etkisinin olmasının tersine bir sonuca ulaşmış ve içsel motivasyon araçlarının çalışanların iş performanslarını oldukça etkilediğini ifade etmişlerdir.

Bu çalışmada elde edilen diğer bir sonuç da, genel iş motivasyon araçları ve iş motivasyonunun tüm alt boyutları ile iş üretkenliği arasındaki ilişkinin yönünün pozitif yani doğrusal bir ilişkinin olduğudur. Genel iş motivasyon araçları ile ilişki açısından bu çalışmada elde edilen sonuçlara eş değer sonuçları Karabekir vd. (2016) yaptıkları çalışmada, iş motivasyon araçlarıyla örgütsel güven arasında doğrusal bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Munir vd. (2016: 95), hem içsel hem de dışsal motivasyon araçları ile çalışanların iş performansının pozitif yönde ilişkisinin olduğu sonucuna yaptıkları çalışmada ulaşmışlardır. Zafar vd. (2014: 65), gerçekleştirdikleri çalışmada ilişki açısından bu çalışmada iş motivasyonunun alt boyutlarından elde edilen sonuçların tersine, dışsal motivasyon araçları ve içsel motivasyon araçları ile çalışan motivasyonunun anlamsız bir ilişki içinde olduğu sonucuna varmışlardır.

Zafar vd. dışsal motivasyon araçları noktasında bu araştırma ile farklı sonuçlara ulaşmış olsa da, işletmeler dışsal motivasyon araçlarını tam ve eksiksiz uygulayabildiklerinde bu çalışma sonuçları da göstermektedir ki, çalışanların iş üretkenlikleri üzerinde etki oluşturabilmektedir. Ayrıca işletmeler çalışanların yaptığı işi ilgi çekici bir hale getirdiğinde, çalışanlara işle ilgili sorumluluk yüklediklerinde ve yaptıkları işte uygun çalışma ortamı hazırladıklarında, çalışanlara amirlerinin desteğini temin ettiğinde, ücret dağılımında eşitlik sağladığında ve iş güvencesinde teminat verdiğinde iş motivasyon araçlarını kullanmış olmakla birlikte, çalışanların iş üretkenliklerini pozitif etkileyebilmektedirler. Ters durumlarında da çalışanların iş üretkenliğinde aynı oranda negatif bir etki gerçekleşebilmektedir. Dolayısıyla işgörenlerin iş üretkenliğinin artırılmasına temel oluşturan iş motivasyon araçlarının temini için işletmeler bütün imkânlarını seferber etmelidirler. Bununla ilgili Seo vd. (2004) gerçekleştirdikleri çalışmada, hedef belirleme ve hedef arayışındaki temel duygusal deneyimin, iş motivasyonunda önemli olan yargı bileşenlerini etkileyerek davranışsal sonuçları etkileyebildiğini belirtmişlerdir.

Bu çalışmada genel eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde iş üretkenliğine etkisinin anlamlı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda literatür incelendiğinde, bu araştırmanın neticesinde elde edilen sonuçları destekler nitelikte Aguinis ve Kraiger (2009: 467) yaptıkları çalışmada, kuruluşlarda eğitimin insan kaynakları yönetimi işlevleri ile bağlantısının kesilmesi ya da diğer alanlarda etkisiz kalması halinde tek başına bir fayda sağlamayacağını, ancak eğitimin insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla bir araya getirilmesi durumunda en büyük etkiyi gösterebileceğini ifade etmişlerdir. Youndt vd. (1996) yaptıkları çalışmada; beşeri sermaye artırımı üzerine odaklanan bir insan kaynakları sistemi, doğrudan operasyonel performansın (yani çalışan üretkenliği, makine verimliliği ve müşteri uyumu) çoklu boyutları ile ilişki içinde olduğunu belirtmişlerdir. Etki ve ilişki açısından bu araştırmanın sonuçlarına paralel sonuçlar elde eden Salah (2016: 63) araştırmasında eğitim-

geliştirmenin, çalışanların üretkenliği üzerinde güçlü bir etkisinin olduğunu ve eğitim-geliştirme ile çalışanların üretkenliği arasında pozitif bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Arthur vd. (2003: 243) yaptıkları çalışmada, kullanılan eğitim yönteminin eğitilmiş beceri veya görev karakteristiğinin, eğitim programlarının gözlemlenen etkinliği ile ilgili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Huselid (1995) ise çalışmasında, İKY uygulamalarının iş hacmi ve üretkenlik üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkisinin olduğunu belirtmiştir.

Günümüzde insanın yönetilmesinin gerekliliği her daim işletmelerin gündeminde olan bir durumdur. Fakat bunun en iyi şekilde pratik iş hayatında uygulamaya geçirilmesi noktasında sıkıntılar yaşanabilmektedir. İşletmeler kuruluş aşamasında sonsuza kadar yaşama düşüncesi ile başlamakta ve iş yaşamlarını bütün olarak bu düşünce üzerine kurgulamaktadırlar. Ancak çoğu zaman bu düşüncelerini gerçekleştirecek adımları atmakta çekinceli davranabilmektedirler. Bu araştırma da göstermektedir ki; çekinceli davranmayı uzmanlık alanlarına göre departmanlaşmaya giderek, özellikle insan kaynakları yönetimi departmanını oluşturan işletmelerde eğitim-geliştirme faaliyetlerinin gerçekleşmesinden dolayı, çalışanların iş üretkenliğinde genel olarak olumlu bir etki oluşabilmektedir. Araştırmada ulaşılan diğer bir önemli bulgu, içsel motivasyon araçlarının iş üretkenliği üzerinde etkisinin anlamsız olmasıdır. Bu durum işletmelerin sağladıkları ücret vb. maddi imkânların yanında çalışanları takdir etme, çalışanlara işle ilgili yetki verme ve işin saygınlığını artıracak eylemlerde bulunmanın genel anlamda olmamasından kaynaklandığı söylenebilir.

Bu araştırma nezdinde gelecek çalışmalar için ise öneriler şöyledir;

- Bu çalışmada, iş motivasyon araçlarının ve eğitim-geliştirme faaliyetlerinin çalışanların iş üretkenliğine etkisi ölçülmüştür. Gelecekte, araştırma değişkenlerine yenilerini ekleyip, gerek iş motivasyon araçlarının gerekse de eğitim-geliştirme öncülleriyle olan ilişkisini tespit etmek için çalışmalar yapılabilir.
- Bu araştırma Türkiye'nin sadece bir ilindeki özel işletmeleri ile sınırlı kaldığından, gelecekte daha geniş bir çerçevede hatta Türkiye genelini kapsayacak şekilde araştırma genişletilebilir.
- Kamu kuruluşlarına ait olan işletmelerde bu uygulamalar yapıp özel ve kamu işletmeleri farklılıkları göz önüne alınarak karşılaştırmalar yapılabilir. Bu karşılaştırmalar pek çok açıdan farklı sonuçları da beraberinde ortaya çıkarabilir.

#### KAYNAKÇA

- Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). "Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations and Society", *Annual Review of Psychology*, 60: 451-474.
- Ağca, V. & Ertan, H. (2008). "Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(2): 135-156.
- Ajmal, A., Bashir, M., Abrar, M., Khan, M., M., Saqib, S. (2015). "The Effects of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Attitudes; Mediating Role of Perceived Organizational Support", *Journal of Service Science and Management*, 8: 461-470.
- Arthur, W., Jr., Bennett, W., Jr., Edens, P., S., Bell, S., T. (2003). "Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features", *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 234-245.
- Aslan, K. (2011). "Çalışanlarda İş Güvencesizliği ve İşini Kaybetme Kaygısının İş Verimi ve İş Üretkenliği Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Bartlett, K., R. (1999). "The Relationship Between Training and Organizational Commitment in the Health Core Field", *The Degree of Doctor of Philosophy, The University of Illinois, Urbana-Champaign*.
- Bayraktaroğlu, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Buelens, M. & Van den Broeck, H. (2007). "An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations", *Public Administration Review*, 67(1): 65-74.

- Endicott, J. & Nee, J. (1997). "Endicott Work Productivity Scale (EWPS): A New Measure to Assess Treatment Effects", *Psychopharmacol Bull*, 33(1): 13-16.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 15. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Ertan, H. (2008). "Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme", Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Gedik, D. (2008). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Performans Üzerine Etkileri ve Örnek Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Haftacı, V. (1985). "Maloluş Muhasebesinden Yararlanarak Üretkenliği Ölçme ve Denetleme", Doktora Tezi, Karadeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Huselid, M., A. (1995). "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.
- Ingham, C. (2001). *Kendi Kendini Motive Etmenin 101 Yolu*, Alfa Yayıncılık, Bursa.
- Karabekir, M., Akçay, A., Özhasar, B. (2016). "Kamu Çalışanlarının Örgütsel Güven Düzeyleri ile İş Motivasyon Araçları Arasındaki İlişki", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(1): 131-139.
- Kobu, B. (2010). *Üretim Yönetimi*, 15. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Mirze, S., K. (2014). *İşletme*, 4. Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Mottaz, C., J. (1985). "The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction", *The Sociological Quarterly*, 26(3): 365-385.
- Munir, R., Lodhi, M., E., Sabir, H., M., Khan, N. (2016). "Impact of Rewards (Intrinsic and Extrinsic) on Employee Performance with Special Reference to Courier Companies of Faisalabad City", *European Journal of Business and Management*, 8(25): 88-97.
- Özdamar, K. (2013). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1*, 9. Baskı, Nisan Kitabevi, Eskişehir.
- Salah, M., R., A. (2016). "The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity", *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5(7): 36-70.
- Seo, M.-G., Barrett, L., F., Bartunek, J., M. (2004). "The Role of Affective Experience in Work Motivation", *Academy of Management Review*, 29(3): 423-439.
- Tahir, N., Yousafzai, I., K., Jan, S., Hashim, M. (2014). "The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4): 86-98.
- Toprak Arık, M. (2005). "Çalışanların Bakış Açısından Verimlilik, Temel Değerler, Başarı Faktörleri, Bir Alan Araştırması", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, S. 8: 75-85.
- Uguz, Ş., İnanç Yazgan, B., Yerlikaya, E., Aydın, H. (2004). "Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'nin (EİÜÖ) Türk Toplumunda Geçerlilik ve Güvenilirliğinin Değerlendirilmesi", *Türk Psikiyatri Dergisi*, 15(3): 209-214.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2007). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yıldız, N., (2011), "İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Youndt, M., A., Snell, S., A., Dean, J., W., Lepak, D., P. (1996). "Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, 39(4): 836-866.
- Yurtsizoğlu, Z. (2015). "Türkiye Hizmet Sektöründe Yapısal Değişim, Üretkenlik ve Rekabet Edebilirlik, Doktora Tezi", *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir*.
- Yüzer, A., F., Ağaoğlu, E., Tatlıdil, H., Özmen, A., Işıklar, E. (2007). *İstatistik*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Zafar, N., Ishaq, S., Shoukat, S., Rizwan, M. (2014). "Determinants of Employee Motivation and its impact on Knowledge Transfer and Job Satisfaction", *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3): 50-69.