

Çalışanların İş Yeri Motivasyonları Üzerine Bir İnceleme

İsmet Kutay Sırıklı¹

Yeliz Pekerşen²

Özet

Bu çalışma, iş motivasyonunun çalışan performansı ve refahı üzerindeki etkilerini incelemektedir. Çalışmada, iş motivasyonunun hem içsel hem de dışsal kaynaklarına odaklanarak, bu kaynakların karmaşık etkileşimlerini ele almaktadır. İş motivasyonunu daha iyi anlamak için derinlemesine bir araştırmanın önemli olduğunu savunulmaktadır. Çalışma, hedef belirleme, geri bildirim, büyüme ve gelişim fırsatları, iş-yaşam dengesi ve tanınma ve ödüllendirme gibi faktörlerin çalışan motivasyonuna katkısını vurgulamaktadır. Bu faktörlerin etkili motivasyon stratejilerinin tasarlanmasında kullanılabileceğini ve bu stratejilerin kurumsal hedefler ve değerleriyle uyumlu olması gerektiğini öne sürülmektedir. Ayrıca kendini belirleme teorisi, beklenti teorisi ve hedef belirleme teorisi gibi çeşitli iş motivasyonu teorilerini de ele alınmaktadır. Bu teorilerin iş motivasyonu konusundaki anlayışa önemli katkılar sunmaktadır ancak bazı sınırlamalar bulunmaktadır. Örneğin bazı teoriler tüm bağlamlarda uygulanabilir olmayabilir veya verilerle uyumlu hale getirilmesi için önemli revizyonlar gerektirebilmektedir. Sonuç olarak, bu çalışma, iş motivasyonu konusunda değerli bilgiler sunarak, çalışan performansı ve refahını artırmaya yönelik kurumsal politika ve uygulamaların geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Gelecekteki araştırmaların, iş motivasyonunun hem içsel hem de dışsal kaynaklarını hesaba katan daha kapsamlı modeller geliştirmeye odaklanması gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca, mevcut teorilerin doğrulanması ve farklı bağlamlarda çalışan motivasyonuna katkıda bulunan yeni faktörlerin belirlenmesi için daha fazla ampirik araştırmaya ihtiyaç bulunmaktadır. Çalışma, iş motivasyonunun önemini vurgulayarak, işyerindeki çalışanların performansını ve refahını artırmak için kurumsal politika ve uygulamaların

- 1 Öğretim Görevlisi, İstanbul Topkapı Üniversitesi, Güzel Sanatlar, Tasarım ve Mimarlık Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, Orcid: 0000-0002-3736-2721
- 2 Doçent Doktor, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, Orcid: 0000-0003-4769-7717

tasarlanmasında kullanılacak bazı ilkeler sunmaktadır. İçsel motivasyon, bir işi salt kendi isteğiyle üstlendiği şeyden zevk almak için yapma motivasyonudur. Dışsal motivasyon ise belirli organizasyonel hedeflere ulaşmak veya başkası tarafından dayatılan şeyleri yapma motivasyonudur. Bu iki kaynak, iş motivasyonunun derinlemesine ölçümü için önemlidir ancak boyutlarının tam olarak anlaşılabilmesi için sosyal-çevresel güçlerin etkisi, görev motivasyonu ve performans arasındaki karmaşık etkileşimler gibi konulara odaklanmak yararlı olacaktır.

1. Giriş

İş motivasyonu, bireylerin işiyle bağlantılı deneyimleri, eylemin yönünü, yoğunluğunu ve sürekliliğini belirleyen (veya harekete geçiren) psikolojik süreçler dizisi olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte iş motivasyonu, bir kişinin yeteneklerini iş akışında yönelimlerinin belirlenmesi olarak da tarif edilebilmektedir. Bireylerin yetenekleri nispeten stabildir. Çalışanların yeteneklerini değiştirmek veya ilerletmek için ilgili görevlere dikkat ve enerji müdahalesi gerçekleştirilmektedir. Bu, motivasyon sürecinde bireylerin davranışları üzerinde belli bir oranda değişimin gerçekleştirilebileceğini vurgulamaktadır. Bu müdahale ile iş gücü kaynağının eylemler arasında dağıtılabilmesi ve kontrol edilebilmektedir (Kanfer, Chen, & Pritchard, 2008). Benzer şekilde, çalışanlarda düşünce süreçleri değiştirilebilmektedir. Bunun olabilmesi için çaba ve enerji harcanması gerekmektedir. Çalışanlar üzerinde hem motivasyon hem de düşüncelerine müdahale bir etki-tepki süreci meydana getirmektedir. Bu, çalışanlarda gelişimsel etkilerde önemli bir faktör oynamaktadır. Bu süreç olumlu veya olumsuz şekillerde gerçekleşebilmektedir. Dolayısıyla bunun kontrol edilebilmesi iç veya dış eylemlere bağlıdır. Olumlu süreç yönetimi çalışanların motivasyonunu artırırken, kontrolsüzlük ve yanlış yönetim ise strese yol açmaktadır (Kuvaas, 2006).

İş motivasyonu kişisel ve örgütsel başarıların önemli bir belirleyicisi olarak kabul edilmektedir (Johnson, 2014). Şirketler, kendi pazarlarında etkin bir şekilde rekabet edebilmek için iş süreçlerini, stresi azaltacak, çalışanların motivasyonu, tatmini ve performanslarını artıracak şekilde tasarlamaktadır (Gerhart & Fang, 2015). Bartol ve Martin'e (1998) göre iş motivasyonu çalışanlara enerji ve yönlendirme sağlamaktadır. Ayrıca çalışanların sebat etme eğiliminin altını çizmektedir. Lunenburg (2011) motivasyonun, şirketlerin hedeflerini doğru bir şekilde ilerleyebilmesi ve çalışanları olumlu anlamda etkileme işlevini vurgulayarak önemli bir unsur olduğunu öne sürmektedir.

Motivasyon doğrudan gözlemlenebilir değildir. Çalışanların bilişsel, duygusal ve eylem süreçleriyle bağlantılıdır ve karşılıklı ilişkilerin karmaşık bir kümesini temsil etmektedir. Süreç gözlemlenebilir olmasa da kişi ve durum özelinde sonuçlara bakılarak anlaşılır hale gelmektedir. Bununla birlikte, iki önemli özellik iş motivasyonu sürecini belirlemektedir. İlk olarak iş motivasyonu bir organizasyon içerisinde çalışanların bilişleri, tutumları ve duyguları üzerindeki sonuçlarıyla ilgilenmektedir. İş motivasyonu ile ilgili ilk teoriler bu faktörü işyeri özelinde değerlendirmektedir (Latham & Pinder, 2005). Ortaya konan iş motivasyonu teorilerinde performansı etkileyebilecek iç ve dış etkenler olarak kümelendiği görülmüştür. Dış etkenler çalışanın aile ve çevre durumu, yaşam doyumu gibi işyerinin ötesinde meydana gelen sonuçlar üzerinde değerlendirilirken iç etkenler iş ortamı, organizasyon yapısı, iş yükü gibi faktörlerdir (Karanika-Murray & Michaelides, 2015). Teoriler geliştikçe etkenler içerisindeki faktörlere yenileri eklenerek genişletilmiştir. Bu eklemeler iş motivasyonu teorilerinin ikinci faktörünü oluşturmaktadır. Bu süre gelen iş akışının hangi yönlerinin problemlili veya problemsiz olduğu ve neyin analiz edilmesi gerektiğine karar verilmesi olarak şekillenmektedir (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004).

Bu çalışmada iş motivasyonunun çalışanlar üzerinde etkileri, sağladığı yararlar ve örgüt organizasyonunda ne gibi iyileştirmelerin yapılması gerektiği akademik literatürde ortaya konan teoriler ışığında alt başlıklar halinde sunulmuştur.

2. İş Tatmini ve Faktörleri

Çalışanların motivasyonu ve iş tatmini farklı yaklaşımlarla incelenmektedir. Ancak çalışan motivasyonunu tek başına tanımlamak oldukça zordur. Motivasyon ile her örgütün varoluş ilkesi olan iş doyumu arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda iş motivasyonu ve iş tatmini kavramları arasında kesişen noktaları bulunmaktadır. Pananrangi vd. (2020) motivasyon ve iş tatmininin ilişkili kavramlar olduğunu ancak eşanlamlı olmadığını belirtmektedir. İş tatmininin motivasyon sürecinin bir parçası olduğunu ifade etmektedir. Motivasyon temel olarak amaca yönelik davranışlarla birlikte iş davranışları ve ödüllendirme yoluyla elde edilmesiyle ilişkilendirilmektedir. Motivasyon bu anlamda iş tatmininin bir parçası olarak görev görmektedir (Anwar & Qadir, 2017). Ancak yine de çalışanların işiyle ilgili faaliyetlerden hoşnut olmasına rağmen motivasyonunun düşük olması da mümkün olabilmektedir (Ha, Jun, & Bae, 2020). Örneğin Sitopu vd. (2021) bir örgütün çalışanlarına sunduğu ücretlendirme sistemi, çalışanların bağlılık düzeylerinin belirlenmesinde ve elde tutulmalarında önemli bir rol oynadığını ifade

etmektedir. Bir işletme diğer rakip firmalara göre rekabetçi, dolgun bir maaş politikası ve yan haklar sunması oranında çalışanlarını elde tutabilecektir. Zira bu çalışanları kuruluşa bağlı olmaya motive etmektedir. Dolayısıyla çalışanlar, ne kadar ödüllendirilirse o işletmede kalacaklardır. Bu salt maddi bir ödüllendirme değildir. Febrianti ve Se'ye (2020) göre çalışanların, yeteneklerinin, katkılarının ve çabalarının takdir edildiğine inandıkları kuruluşlarda kalma olasılığı yüksektir.

Kaliski'ye (2007) göre iş tatmini, çalışanın iş hayatındaki başarıları ve kazanma duygusuyla şekillenmektedir. Buna göre iş tatmini üretkenlikle ve bireysel mutlulukla doğrudan bağlantılıdır. İş tatmini, kişinin keyif aldığı bir işi yapması, işten tatmin olması ve emeğinin karşılığını almasıdır. Ayrıca kişinin işine duyduğu şevk ve mutluluğu ifade etmektedir. Dolayısıyla iş tatmini gelir, başarı, yükselme ve tatmin duygusuna yol açan temel bileşendir. Statt (2004) Kaliski'nin tanımına benzer şekilde iş tatminini, çalışanın işinden elde ettiği ödüller olarak görmektedir. Statt özellikle de içsel motivasyon açısından memnuniyetin, iş tatminin temel belirleyicisi olduğunu ifade etmektedir. Armstrong (2006) benzer bir şekilde iş tatmini çalışanların işe dair tutum ve duygularının sonucu olduğunu vurgulamaktadır. Armstrong için bu basit bir denkleme tariflenebilmektedir; "Çalışanlar ne kadar olumlu tutum sergilerse o kadar tatmin olmaktadır." George ve Jones (2008) ise tutumların belirleyiciliğinin yanı sıra yaptıkları işin türü, iş arkadaşları (çevre) amirleri ve maaşları gibi işlerinin çeşitli yönlerin durumu da belirleyici olduğunu ifade etmektedir. Mullins (2005) iş tatminini tek bir faktöre bağlanamayacağını ve her birey için tekrar kurgulanması gereken çok yönlü bir kavram olduğunu ifade etmektedir. Yazar iş tatminini motivasyona bağlı olarak görmekle birlikte bunun nasıl gerçekleştiğinin belirsiz olduğunu ifade etmektedir. Zira iş tatmini tutum ve içsel bir süreçtir. Örneğin, nicelik veya nitelik olarak bireysel bir başarı duygusudur. Bireysellik vurgusunun önemi, her çalışan ve örgütte farklı bir başarı tanımının olduğu nedeniyledir. Mullins'in iş tatminini tekil örneklerle bakılması gerektiğine dair vurgusuna rağmen bir çok araştırmacı genellenebilir kriterleri sıralamaktadır (Tietjen & Myers, 1998; Van Saane, Sluiter, Verbeek, & Frings-Dresen, 2003; Judge, Weiss, Kammerer-Mueller, & Hulin, 2017).

Jalagat (2016) iş performansı, tatmini ve organizasyonlarının verimliliği üzerine yaptığı literatür taramasında ana faktörün tatmin olarak kabul etmektedir. Dolayısıyla çalışanların istek, ihtiyaç ve arzuları doğrultusunda davranılmasının gerekliliği oldukça önemli hale gelmektedir. İş tatminini analiz ederken öncelikli 'motto' "mutlu çalışan başarılı çalışandır" (Sageer, Rafat, & Agarwal, 2012) Bu mottunun önemi özellikle çalışanların artan

devamsızlık, iş kazaları, sadakat eksikliği gibi olumsuz sonuçlar belirmeye başladıkça artmaktadır. İş tatmini, işin doğası, maaş, ilerleme fırsatları, yönetim, çalışma grupları ve çalışma koşulları gibi bir dizi faktörle ilişkilidir. Rue ve Byrars (2003) belirttiği faktörler aşağıda sıralanmıştır.

- Yöneticilerin insani değerlere önem vermesi,
- İş tasarımının gerçekleştirilmesi (Özellikle kapsam, derinlik, ilgi, algılanan değer konularına önem verilmesi),
- Şirketlerin dış ve iç tutarlılığını sağlaması,
- Çalışma şartlarının işçilerin lehine olarak şekillendirilmesi,
- Sosyal ilişkilerin olumlu olarak şekillendirilecek bir ortamın sağlanması,
- Çalışanların algılayacakları uzun vadeli fırsatların sağlanması,
- Genel olarak istek ve ihtiyaç düzeylerinin sağlanması

Bu faktörler iş tatminini veya tatminsizliğini belirlerken iki farklı sonuç ortaya çıkarmaktadır. İlki organizasyon taahhüdüyle bunların sağlanması, ikincisi ise ciroda düşme, devamsızlık, gecikme, kazalar, grevler, şikayetler, sabotaj vb. olayların yaşanmasıdır. Sonuç olarak iş tatmini, iş yaşamın çeşitli yönleri üzerinde bir dizi etkiye neden olmaktadır. Bu kendisini çalışan üretkenliği, sadakati ve devamsızlık üzerindeki etkisi gibi yerde göstermektedir.

3. Çalışan Motivasyonu

Cantele ve Zardini (2018) motivasyonun insanları etkileyen ve onları belirli bir şekilde davranmaya iten faktörler olduğunu ifade etmektedir. Benzer olarak Rheinberg (2006) motivasyonu hedefe yönelik harekete geçirici bir yönelim olarak tanımlamaktadır. Rheinberg'in ifade ettiği yönelim ve hedef durum ifadeleri farklı açılardan incelenebilmektedir. Örnek olarak motivasyon farklı durumlara ve davranış biçimlerine göre niteliği ve niceliği farklılaşabilmektedir. Dolayısıyla istekler, çabalar ve arzuların yanı sıra istenmeyen olay ve deneyimlerden kaçınma, tereddüt, isteksizlik veya korku gibi çok boyutlu bir şekilde değerlendirilmelidir. Bu nedenle yazar, "kaçınma" motivasyonunun "başarma" motivasyonundan birçok yönden farklı olduğunu iddia etmektedir. Motivasyon faktörlerinin önemini vurgulayan Orhun vd. (2021) motivasyonu daha önce belirlenmiş hedeflere ulaşmayı amaçlayan davranışların teşvik edici davranışlar olduğuna ek olarak kaçınılması gereken şeyleri de kapsadığını ifade etmektedir. İş tatmini bölümünde bahsedilen insan ihtiyaçları, dürtüler, içgüdüler gibi faktörlerin motivasyon bağlamında niteliklerini veya özellikleri belirlenmektedir. Ekonomik ve sosyal şartlara veya

bireysel farklılıklara bağlı olarak motivasyon faktörleri, uyarıcılar değişikliği göstermektedir (Kargün & Koç, 2021) Bu bağlamda araştırmalar farklı motivasyon sınıflandırmaları sunmaktadır. Temelde içsel ve dışsal motivasyonlar olarak ayrılmaktadır. İçsel motivasyon kavramı, görevin kendisine olan ilgi-den kaynaklanan motivasyon için geçerlidir. Dışsal motivasyon (dışsal veya araçsal) ise bir sonuca ulaşmak veya bir hedefe ulaşmak için bir aktivitenin performansını ifade etmektedir (Dündar, Özutku, & Taşpınar, 2007).

En genel olarak iş motivasyonu bireysel çaba ve kaynakların eylemlerin yönü, yoğunluğu ve kalıcılığı da dahil olmak üzere işle ilgili tüm sürecin etkileycisi olan bir süreçtir. Özellikleri aşağıda sıralanmıştır.

- Motivasyon sürecinin birincil özelliği, niyetler ile kaynakların belirli eylemlere yönlendirilmesi sürecindeki bağlantıdır.
- Niyetler ve eylemler çalışanların bireysel olarak veya çevredeki değişimin bir parçası olarak değişim gösterebilmektedir. Bu, kapsam, zaman ölçeği ve karmaşıklık bağlamlarında değerlendirilebilmektedir.
- Motivasyon doğrudan gözlemlenebilir değildir. Kişi, durum özelinde öncüllerinden ve sonuçlarından çıkarım yapılmaktadır.
- Motivasyon, bireysel ve çevresel özelliklerin birleşiminden belirlenmektedir. Bunların bağlanması ve bütünleştirilmesi bir dizi psikolojik süreci temsil etmektedir.
- Motivasyon, çalışma ortamında veya dışında, bireyin iç ve dış faktörlerince değişiklik gösterebilmektedir.
- Kaynakların farklı eylemlere yönlendirilmesi olarak motivasyon, özdenetim ve uygulama süreçleri kavramını içermektedir.
- Motivasyon iş merkezli hedefler ve yol haritalarının oluşturulmasıyla anlam kazanmaktadır.
- İş davranışlarındaki kişisel kontrolün birincil yolunu temsil etmektedir. Bu nedenle, davranışı değiştirmek için motivasyonu değiştirmek gerekmektedir (Ekber & Mirzayeva, 2016; Helzer & Kim, 2019; Routh, Paramasivam, Cockcroft, Nadarajah, & Jeevaratnam, 2022).

Bu özellikler motivasyon ile çalışan performansı arasında güçlü bir pozitif ilişkinin olduğunu göstermektedir. Hedef belirleme, geri bildirim, büyüme ve gelişme fırsatları, iş-yaşam dengesi ve tanınma, ödüllendirmeler dahil olmak üzere, işyerinde çalışan motivasyonuna önemli katkı sağlayan faktörler bu özelliklerle birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir.

- Hedef belirleme, belirli, ulaşılabilir yol haritaları oluşturmak işyerinde motivasyonu ve performansı artırmaktadır. Zorlayıcı ama ulaşılabilir hedefler, bir amaç ve yön duygusu sağlamanın yanı sıra ilerlemeyi izlemenin ve başarıyı ölçmenin bir yolunu sağlayabilmektedir (Lunenburg, 2011).
- Geribildirim, bir çalışanın performansı hakkında geri bildirimde bulunmak, onlara neyi iyi yaptıklarını ve nerelerde geliştirebileceklerini bildirerek motivasyonun artmasına yardımcı olabilmektedir. Destekleyici ve saygılı bir şekilde iletildiği sürece hem olumlu hem de yapıcı geri bildirim faydalı olabilmektedir (Geister, Konradt, & Hertel, 2006).
- Büyüme ve gelişme fırsatları, çalışanlara yeni beceriler öğrenme ve kariyerlerinde ilerleme fırsatları sağlamak, motivasyonu ve iş tatminini artırmaya yardımcı olabilmektedir. Bu, eğitim programlarını, mentorluk fırsatlarını veya liderlik geliştirme programlarını içerebilmektedir (Honore, 2009).
- İş-yaşam dengesi, çalışanların iş ve özel yaşamları arasında sağlıklı bir denge kurmalarına izin vermek, stresi azaltmaya ve motivasyonu artırmaya yardımcı olabilmektedir. Bu, uzaktan çalışma veya esnek zamanlama gibi esnek çalışma düzenlemeleri sunmayı veya çalışanların zamanlarını ve sorumluluklarını yönetmelerine yardımcı olacak kaynaklar ve destek sağlamayı içerebilmektedir (Tosun & Keskin, 2017).
- Tanınma ve ödüller, çalışanları sıkı çalışmaları ve başarıları için takdir etmek ve ödüllendirmek, motivasyonun artmasına ve katkıları için takdir gösterilmesine yardımcı olabilmektedir. Bu, ödüller veya promosyonlar gibi resmi tanıma programlarını veya teşekkür notları veya küçük hediyeler gibi daha resmi olmayan jestleri içerebilmektedir (Bulut & Çavuş, 2015).
- Bu bireysel düzeydeki faktörlere ek olarak, organizasyonel ve çevresel faktörler de çalışan motivasyonunu etkileyebilmektedir. Ekip çalışması, işbirliği ve açık iletişim ile karakterize edilen olumlu bir çalışma kültürünün işyerinde motivasyonu sürdürmek için önemli olduğu gösterilmiştir. Liderlerin rehberlik, destek ve teşvik sağladığı destekleyici liderlik, çalışanların motivasyonunu artırmada da rol oynayabilmektedir (Kılıç, Doğan, & Demiral, 2007).

4. Motivasyon Teorileri

İş motivasyonu ile ilgili akademik çalışmalar 20. Yüzyılda ortaya çıkmaya başlamıştır. İlk iş motivasyon teorileri eylem ve çabanın yoğunluğunu merkeze alarak güdüleme üzerinde durmuşlardır (Latham & Pinder, 2005). Bununla birlikte 90'lı yıllara kadar işte kişilik ve sosyal psikoloji alanında yürütülen teori ve araştırmaların ortak sonuçları güdülemenin sağlanmasına ek olarak fikir birliğine dayalı çalışmanın kurgulanması üzerinde şekillenmiştir. Bu durum ortaklaşacak şeyleri ve hedef seçimini belirleyici hale getirmiştir (Katzell & Thompson, 1990). Atkinson'ın başarı motivasyonu teorisi ve Maslow'un ihtiyaç hiyerarşi gibi genel motivasyon teorileri bu dönemi teşkil etmektedir. Teorilerde temel güdüler onun ışığında oluşan hedefler ve davranışların belirginliğini ve seçimini etkilediği süreçler olarak tanımlanmaktadır (Sancar, 1996; Pârjoleanu, 2020). Hackman ve Oldham'ın (1976) öncülük yaptıkları iş tasarımı teorilerinde temel güdülerde bireysel farklılıkların aracı ve düzenleyici rollerine odaklanmıştır. Bu zamanlarda ortaya atılan iş davranışı teorilerinde, çalışanların seçim süreçlerinin altında yatan mekanizmaları ve koşullandırma ilişkileri üzerinde durulmuştur. İş ve hayat koşulları değişmesi 20. Yüzyıl sonlarına doğru bireylerin zorlayıcı ve uzun vadedeki hedeflerine ulaşılmasına dair motivasyonel süreçler ele alınmaya başlamıştır. Bu sosyal-bilişsel literatürde hedeflere ulaşma/öz düzenleme teorilerinin yaygınlaşmasına sebep olmuştur (Latham, 2012). Bu gelenekte öne çıkan yaklaşımlar arasında Locke ve Latham'ın hedef belirleme teorisi (1990), Bandura'nın sosyal bilişsel teorisi (1986), Carver ve Scheier'in sibernetik kontrol formülasyonu (1981) ve Kanfer ve Ackerman'ın kaynak tahsis modeli (1989) yer almaktadır (Seker, 2015).

Günümüzde yapılan akademik çalışmalarda farklı iş motivasyonu teorilerinin popüleritesi artmıştır. Bunun bir sebebi de teorinin temel ilkeleri ampirik olarak doğrulanmadığından veya teoriyi verilere uydurmak için gerekli revizyonların ağırlığı çok fazla olduğundan kaynaklanmaktadır (Yeşil, 2016). Zira başka örneklerde yeni bulgular ve olaylar ortaya çıkmaktadır. Bu eski teorinin yerini farklı bir formülasyonun aldığı bir paradigma değişikliğine yol açmaktadır. Bu formülasyonlar iş motivasyonu araştırmalarında 'yanlış' sonuçlar ortaya çıktığını değil, bu tür değişikliklerin literatürde ilerlemenin kanıtı olarak değerlendirilebilmektedir (Türker, 2005).

5. İçsel ve Dışsal Motivasyonlar

İş motivasyonu araştırmalarında kullanılan ölçekler belli bir standart halinde ve teoriyle uyumlu şekilde kullanılmıştır. Ancak iş motivasyon teorileri üzerine edinilen sonuçlar dinamik, bağlamsal ve katmanlı hale geldikçe basit

formülasyonların ötesine geçilmesi zorunlu hale gelmiştir. Bu noktada içsel ve dışsal motivasyonlar derinlikli ölçümler için çok önemli hale gelmiştir. Basitçe içsel motivasyon bir işi salt kendi isteğiyle üstlendiği şeyden zevk almak için yapma motivasyonudur. Dışsal motivasyon ise belirli organizasyonel hedeflere ulaşmak veya başkası tarafından dayatılan şeyleri yapma motivasyonudur (Aslan & Doğan, 2020).

Ryan ve Deci'ye (2000) göre içsel motivasyon deneyiminde, kendi kaderini tayin etme duygusu veya göreve bağlılıkla birlikte, öz yeterlik algılarını geliştirmeye hizmet edebilecek belirli psikolojik durumların rolü bulunmaktadır. İçsel motivasyon düzeyi optimal deneyim ve düşük olarak ölçeklendirilmiştir (Ersarı & Naktiyok, 2012). İçsel motivasyonda çalışan doğrudan spesifik görevle ilişkilendirilmektedir. Belirlenen iş özelinde çalışanın motivasyon yaratılacağı ön görülmektedir. Yukarıda bahsi geçen zevk vurgusu, çalışanın görevle meşgul olmasından, yararlı bir şey yarattığı duygusundan ve zorluktan gelmektedir. Bununla birlikte görevin başarılmasıyla bir memnuniyet duygusu gelmektedir.

Dışsal motivasyonlar çalışanın beklediği bir ödül, değerlendirme, takdir edilme gibi faktörlerin yanı sıra rekabet, gözetim/denetim, zaman sınırları ve göreve bağlılık noktasında dışarıdan kontrol gibi bir dizi sosyal çevre faktörü tarafından oluşmaktadır (Amabile, 1996; Deci ve Ryan, 1985). Bazı hedef veya yönlendirici motive edici unsurlar zamanla içselleştirilebilmektedir. Bu normalleşme artık bireylerde dış baskıların varlığını hissetmez hale gelebilmektedirler. Yani bir bireyin kimliği ve benlik duygusunun parçası haline gelebilmektedir. Benabou ve Tirole (2003) dışsal motivasyonların bir kısmının içselleştirilmesine rağmen hala dışsal bir etki olarak işaret ederken, Frey (1997) çalışanlara hedef üzerinde girdi ve müdahalelerin içselleştirilmesinden dolayı artık içsel motivasyon olarak değerlendirmektedir. Morris vd. (2022) buradaki ayrımın çalışanların işe bir görev/zorunluluk mu yoksa zevk/istek mi üzerinden değerlendirmektedir. Bununla birlikte içsel ve dışsal motivasyonlar arasında dinamik bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmalarda içsel ve dışsal motivasyonların nispeten sabit özellikler olmasına rağmen bu sürecin çalışanlarda hangisinin baskın veya hangisinden kaynaklandığı sonuçları değişiklik gösterebileceği vurgulanmaktadır (Amabile, 1996; Locke & Schattke, 2019; Sansone & Tang, 2021). Bunun nedenini Oliveria vd. (2022) genel olarak bireylerin kendi motivasyonlarının farkında olmadıklarından ve kendi süreçlerine dışarıdan bir gözlemci olarak konumlandırılmalarından kaynaklandığını ifade etmektedir. Bundan dolayı iş davranışlarında ilgi ve zevk süreçlerinden ziyade ödül gibi dışsal motivasyonları tercih etme eğilimi gelişmektedir. Başka bir örnek olarak, göreve bağlılığın bir sonucu

olarak alınan geri bildirim özgüveni artırabilmektedir. Ve dışsal ve içsel motive edicilerin işbirliği yapıp yapmayacağını veya rekabet edip etmeyeceğini belirlediğine inanılan bu dinamiktir (Bénabou ve Tirole, 2003).

5.1. İş Motivasyonu İlgili Yapılmış Çalışmalar

Araştırmalar, içsel ve dışsal motive edici faktörlerin çok çeşitli örneklerde performans değişiminde etkili olduğunu göstermektedir. Zaccone ve Pedrini (2019) bir aktiviteye yönelik içsel olarak motive olmuş çocukların gönüllü olarak katıldıklarında karmaşık süreçleri etkili şekilde öğrenmeleri ve yaratıcı olduklarını ifade etmektedir. İçsel motivasyonların öğrenme üzerinde pozitif etkisi olduğunu ancak dışsal motivasyonların negatif etkiler yaratabileceğini söylemektedir.

Bir aktiviteye yönelik içsel olarak daha fazla motive olan çocukların, bu aktiviteyi gönüllü olarak üstlenmeleri, karmaşık materyalleri etkili bir şekilde öğrenmeleri ve aktivitede yaratıcı olmaları daha olasıdır (Deci ve Ryan, 1985). Sınıf temelli saha çalışması, yeni öğrenme materyaline içsel hedef çerçeveleme ile yaklaşan öğrencilerin daha derinden meşgul olduklarını, kavramları daha iyi öğrendiklerini ve daha uzun süre devam ettiklerini ortaya koymaktadır (Vansteenkiste, Lens ve Deci, 2006). Daha içsel olarak motive olan yetişkinlerin mesleklerinde, şiir yazmak, sanat eseri yapmak ve yeni ürünler icat etmek gibi çok çeşitli alanlarda yaratıcı olma olasılığı daha yüksektir. Bu fenomen, yaratıcılığın içsel motivasyon ilkesi ile özetlenir: insanlar, dış baskılar veya teşviklerle değil, öncelikle işin kendisinin ilgi, zevk, tatmin ve meydan okumasıyla motive olduklarını hissettiklerinde en yaratıcı olacaktırlar (Amabile, 1996).

Rynes vd. (2004) göre ödüller ve tanınma, çalışanların iş tatminini ve motivasyonunun artışında temel faktördür. Kamalian vd. (2010) Pakistan'da banka çalışanlarının Pearson korelasyonu ile ödül ve motivasyon üzerine yaptıkları çalışmada özellikle tanınmanın iş motivasyonu ile anlamlı bir ilişkide olduğunu vurgulamaktadır. Asaari vd. (2019) ticaret acentalarında çalışanların işe dönük ödüllendirmeye anlamlı farklılaşmanın yaşandığını ifade etmişlerdir. Rukhmani vd. (2010) farklı sektörlerde çalışanların tanınma ve motivasyon ilişkisini incelediği çalışmada, anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Manzoor, Q. (2011) güçlendirme ve tanıma gibi faktörlerin çalışan motivasyonu üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu vurgulamıştır. Danish ve Usman (2010) farklı sektörlerdeki çalışanların iş motivasyonu faktörlerini araştırdıkları çalışmada en önemli etkinin insan kaynakları departmanlarının çalışanı olumlu şekilde tanınması olduğunu ifade etmektedir. Shazadi vd. (2014) bir içsel motivasyon kaynağı olarak takdir edilmek ve

tanınmanın öğretmenler üzerinde oldukça etkili bir motivasyon kaynağı olduğunu ifade etmektedir.

Hanay ve Hussian (2018) Malezya’da akademisyenler üzerine yaptıkları çalışmada güçlendirme, çalışan eğitimi ve ekip çalışmasının motivasyon üzerinde pozitif bir etki yarattığını göstermektedir. Tutar vd. (2011) Ankara’da özel ve kamu bankalarında çalışanlar üzerine yaptıkları çalışmada algılanan çalışan güçlendirmenin çalışanların başarı motivasyonu ve bağlamsal performansı üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Caniels vd. (2017) Belçika’da farklı sektörlerde yönetici olanlarla yaptığı çalışmada lgılanan bir yetkilendirme kültürünün içsel motivasyonla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ve bunun da çalışanların çok yönlülüğünü kolaylaştırdığını göstermektedir. Sahoo ve Das’a (2011) göre güçlendirme çalışanların değişime ilham veren bir faktördür. Ayrıca çalışan bağlılığının artırıcı ve örgütsel hedefe ulaşılmasına yardımcı olan işyeri bağlılığı düzeyinde pozitif bir etki yaratmaktadır. Andika ve Darmanto (2020) güçlendirmenin bir içsel motivasyon kaynağı haline dönüştüğünü ve içleştirilmesinin beraberinde motivasyonda önemli etkiler yarattığını ifade etmektedir. Jose ve Mampilly (2014) güçlendirmenin psikolojik süreciyle ilgili yaptıkları çalışmada tüm boyutlarının çalışan bağlılığında yordayıcıları bir etki oluşturduğunu ifade etmektedir. Fernandez ve Moldogaziev (2013) çalışan güçlendirmenin performans üzerinde doğrudan, iş tatmini ve yenilikçilik üzerindeki etkisiyle dolaylı etkileri olduğu görülmektedir; güçlendirme uygulamalarının davranışsal sonuçları etkilediği iki temel nedensel yol bulunmaktadır. Dwibedi (2018) iş motivasyonu ile örgütsel performansın karşılıklı olarak etkileşimde olduğunu ifade etmektedir. Yazara göre görev başarısına yönelik motivasyon ne kadar yüksek olursa, örgütsel performans ve başarı da o kadar yüksektir. Wonodipho (2019) grup içi iletişimin etkilerini araştırdığı çalışmada, iletişimin motivasyona doğrudan bir etkisinin olduğu ve örgüt iklimi üzerine doğrudan bir etkisi olduğunu bulmuştur. Kooij ve Kanfer (2019) iş motivasyonunun hayat boyu bir gelişim ve değişim sürecinde olduğunu vurgulamaktadır. Dönüşümde belirleyici öz yeterlilik ve birey hedefleridir. Mubarok ve Darmawan (2019) kurum içi eğitimlerin performansa doğrudan bir etki göstermemesine rağmen çalışan iletişimine, iş etiğine ve bireysel gelişimde rol oynadığından dolayı bir etkisi olduğunu vurgulamaktadır.

Sonuç

İnceleme sonuçları, motivasyon ile çalışan performansı arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Hedef belirleme, geri bildirim, büyüme ve gelişme fırsatları, iş-yaşam dengesi ve tanınma ve ödüller dahil olmak

üzere, işyerinde çalışan motivasyonuna önemli katkı sağlayan çeşitli faktörler tanımlanmıştır. Motivasyon yönelimini hedefleyen araştırma sorularında ve sonuçları çalışmada sunulmuştur. Hem teorik hem de uygulamalı seviyelerde büyük ilerlemeler yaşanmıştır ancak sosyal-çevresel güçler, görev motivasyonu ve performans arasındaki karmaşık etkileşimi gerçek anlamda anlamak için çok daha fazla çalışmaya ihtiyaç bulunmaktadır.

Motivasyon, işyerinde çok önemli bir rol oynayan, iş tatmini, performans ve üretkenlik gibi faktörleri etkileyen karmaşık bir psikolojik yapıdır. Bireylerin dışsal ödüllerden veya teşviklerden gelen dışsal motivasyondan ziyade, içsel motivasyonu veya içeriden gelen motivasyonu deneyimleme olasılığı daha yüksek olduğu görülmektedir.

İçsel motivasyon genellikle daha yüksek düzeyde iş tatmini, performans ve esenlik ile ilişkilendirilirken, dışsal motivasyonun tükenmişliğe ve refahın azalmasına yol açma olasılığı daha yüksektir. Bu nedenle örgütlerin çalışanlarda motivasyonu artırmak için bu temel psikolojik ihtiyaçların karşılanmasını destekleyen bir ortam oluşturmaları önemlidir.

Motivasyon, bireyleri harekete geçmeye ve hedeflerine ulaşmaya teşvik eden itici bir güçtür. İş, okul ve kişisel gelişim dahil olmak üzere hayatın çeşitli alanlarında önemli bir faktördür. İçsel motivasyon, içten gelen motivasyonu veya bir aktiviteye kendi iyiliği için katılma konusundaki içsel arzuyu ifade etmektedir. Çalışma sonuçları yüksek düzeyde katılım, keyif ve esenlik ile ilişkili olduğunu göstermektedir. İçsel motivasyon örnekleri arasında öğrenme sevgisi, kişisel hedeflere ulaşma arzusu veya başarı duygusu yer almaktadır. Dışsal motivasyon ise ödüller, teşvikler veya sonuçlar gibi dış kaynaklardan gelen motivasyonu ifade etmektedir. Dışsal motivasyon örnekleri arasında tanınma, övgü veya para yer almaktadır. Literatür sonuçları dışsal motivasyon belirli durumlarda etkili olabilse de, genellikle daha az kalıcıdır ve bir faaliyete uzun vadeli katılım sağlama olasılığı daha düşük olduğunu göstermektedir. İçsel ve dışsal motivasyon arasındaki farklar ve bunları etkileyen faktörler çalışmada yer almaktadır. Sonuçlar içsel motivasyon, bireylerin uğraşlarında bir özerklik, ilgililik ve yeterlilik duygusu yaşadıklarında ortaya çıkmaktadır. Özerklik, kişinin kendi hayatı ve işi üzerindeki kontrol hissini ifade etmektedir. Ek olarak ilişkili olma, başkalarıyla olumlu ilişkiler kurma arzusunu ifade etmekte ve yeterlilik, bir faaliyette etkililik ve ustalık hissiyle ilişkilidir. Öte yandan, dışsal motivasyon genellikle özerklik, ilişki ve yeterlilik eksikliğinin yanı sıra bir baskı veya zorlama duygusu uyandırmaktadır. Araştırmalar, dışsal motivasyonun kısa vadede etkili olabileceğini, ancak genellikle daha az kalıcı olduğunu ve zaman içinde tükenmişlik veya azalan refah gibi olumsuz sonuçlara yol açabileceğini göstermektedir.

Sonuç olarak, içsel ve dışsal motivasyon, bireyin davranışını ve refahını etkileyebilecek iki önemli motivasyon türüdür. Dışsal motivasyon belirli durumlarda etkili olabilese de, uzun vadeli bağlılığı ve refahı desteklemek için içsel motivasyonu desteklemek önemlidir. Kuruluşlar ve bireyler, uğraşlarında özerkliği, ilgililiği ve yetkinliği destekleyen bir ortam yaratarak içsel motivasyonu artırabilir.

Kaynakça

- Andika, R., & Darmanto, S. (2020). the effect Employee empowerment and intrinsic motivation on organizational commitment and employee performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, s. 125-145.
- Anwar, K., & Qadir, G. H. (2017). Study of the relationship between work engagement and job satisfaction in private companies in Kurdistan. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, s. 239944.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human resource Management Practice*. London: Page Publishing .
- Asaari, M. H., Desa, N. M., & Subramaniam, L. (2019). Influence of salary, promotion, and recognition toward work motivation among government trade agency employees. *International Journal of Business and Management*, s. 48-59.
- Aslan, M., & Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, s. 291-301.
- Bartol, K., & Martin, D. (1998). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Benabou, R., & Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic motivation. *The review of economic studies*, s. 489-520.
- Bulut, E., & Çavuş, G. (2015). Liderlik, motivasyon ve ödüllendirme ilişkilerinin incelenmesinde kısmi en küçük kareler yol analizinin kullanılması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s. 591-614.
- Caniëls, M., Neghina, C., & Schaetsaert, N. (2017). Ambidexterity of employees: the role of empowerment and knowledge sharing. *Knowl. Manag.*, s. 1098-1119.
- Cantele, S., & Zardini, A. (2018). Is sustainability a competitive advantage for small business? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability—financial relationship. *J Clean Prod*, s. 166–176.
- Christen, M. I., & Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. *Journal of Marketing*, s. 137-150 .
- Danish, R., & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: an empirical study from Pakistan. *International Journal of Biometrics*, s. 159-165.
- Dündar, S., Özutku, H., & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, s. 105-119.

- Dwibedi, L. (2018). Impact of employees motivation on organizational performance. *Academic Voices: A Multidisciplinary Journal.*, s. 1177-1186.
- Ekber, Ş., & Mirzayeva, G. (2016). Motivasyon Yönlümlü Performans Değerlendirme-Örnek Olay Çalışması. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, s. 4-16.
- Ersarı, G., & Naktiyok, A. (2012). İş görenin içsel ve dışsal motivasyonunda stresle mücadele tekniklerinin rolü/. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s. 410-421.
- Febrianti, N. T., & Se, S. (2020). The effect of career development and motivation on employee performance through job satisfaction in Pt Jabar Jaya Perkasa. *International Journal of Business and Social Science Research*, s. 1-12.
- Fernández, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee empowerment, employee attitudes and performance: Testing a causal model. . *Public Administration Review.*, s. 12-29.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, s. 693-727.
- Geister, S., Konradt, U., & Hertel, G. (2006). Effects of process feedback on motivation, satisfaction, and performance in virtual teams. *Small group research*, s. 459-489.
- George, J., & Jones, G. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson/Prentice Hall .
- Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, s. 489-521. .
- Ha, H. K., Jun, K. S., & Bae, G. K. (2020). The effects of motivation on job satisfaction: Focused on self-actualization. *Culinary Science & Hospitality Research*,, s. 52-59.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, s. 250-279.
- Hanaysha, J., & Hussain, S. (2018). An examination of the factors affecting employee motivation in the higher education sector. *Asia Pacific Journal of Management Research and Innovation.*, s. 22-31.
- Helzer, E. G., & Kim, S. H. (2019). Creativity for workplace well-being. *Academy of Management Perspectives*, s. 134-147.
- Honore, J. (2009). Employee Motivation. *Consortium Journal of Hospitality & Tourism*, s. 22-37.

- Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation: A critical review of their relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, s. 36-42.
- Johnson, S. (2014). *Leadership skills, job satisfaction, and motivation in the workplace: a phenomenological research study*. Doctoral dissertation, University of Phoenix.
- Jose, G., & Mampilly, S. (2014). Psychological empowerment as a predictor of employee engagement: an empirical attestation. *Global Business Review*, s. 93-104.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of applied psychology*, s. 356- 368.
- Kaliski, B. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*. Detroit: Thompson Gale.
- Kamalian, A. R., Yaghoubi, N. M., & Moloudi, J. (2010). Survey of relationship between organizational justice and empowerment . *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, s. 165-171.
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (2008). The three C's of work motivation: Content, context, and change. *Work Motivation*, s. Routledge.
- Karanika-Murray, M., & Michaelides, G. (2015). Workplace design: Conceptualizing and measuring workplace characteristics for motivation. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, s. 20-32.
- Kargün, S., & Koç, H. (2021). İşgörenlerin Motivasyon Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, s. 3786-3800.
- Katzell, R. A., & Thompson, D. E. (1990). Work motivation: Theory and practice. *American Psychologist*, s. 144-158.
- Kılıç, S., Doğan, S., & Demiral, Ö. (2007). Kurumların başarısında duygusal zekânın rolü ve önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, s. 209-230.
- Kooij, D., & Kanfer, R. (2019). Lifespan perspectives on work motivation. *Work Across the Lifespan*, s. 107-120.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, s. 365-385.
- Latham, G. P. (2012). *Work motivation: History, theory, research, and practice*. New York: Sage.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu. Rev. Psychol*, s. 485-516.
- Locke, E. A., & Schattke, K. (2019). Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification. *Motivation Science*, s. 277-289.

- Lunenburg, F. C. (2011). Self-efficacy in the workplace: Implications for motivation and performance. *International journal of management, business, and administration*, s. 1-6. .
- Manzoor, Q. (2011). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management.*, s. 36-44.
- Morris, L. S., Grehl, M. M., Rutter, S. B., Mehta, M., & Westwater, M. L. (2022). On what motivates us: a detailed review of intrinsic v. extrinsic motivation. *Psychological Medicine*, s. 1-16.
- Mubarok, E., & Darmawan, J. (2019). The influence of training, motivation, and work ethics on the internal communication and their impact on the employee performance. *European Journal of Business and Management*, s. 120-132.
- Mullins, J. (2005). *Management and Organizational Behavior*. Essex: Pearson Education Limited.
- Oliveira, T., Barbeitos, I., & Calado, A. (2022). The role of intrinsic and extrinsic motivations in sharing economy post-adoption. *Information Technology & People*, s. 165-203.
- Orhun, A. Y., Cohn, A., & Raymond, C. (2021). Motivated optimism and workplace risk. *Available at SSRN*, s. 13-19.
- Pananrangi, M., Lewangka, O., & Sudirman, I. (2020). The influence of motivation and job satisfaction on employee. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, s. 20-32.
- Pârjoleanu, R. (2020). Work motivation efficiency in the workplace. *Postmodern Openings*, s. 293-309.
- Rheinberg, F. (2006). *Psychologia motivation*. Krakow: WAM.
- Routh, J., Paramasivam, S. J., Cockcroft, P., Nadarajah, V. D., & Jeevaratnam, K. (2022). Stakeholder perspectives on veterinary student preparedness for workplace clinical training—a qualitative study. *BMC Veterinary Research*, s. 1-18.
- Rue, L., & Byars, L. (2003). *Management, Skills and Application*. New York: Pearson Education Limited.
- Rukhmani, K., Ramesh, M., & Jayakrishnan, J. (2010). Effect of leadership styles on organizational effectiveness. *European Journal of Social Sciences*, s. 365-369.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, s. 381-394.
- Sageer, A., Rafat, S., & Agarwal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of Business and Management*, s. 32-39.

- Sahoo, C., & Das, S. (2011). Employee empowerment: a strategy towards workplace commitment. *European Journal of Business and Management.*, s. 46-51.
- Sancar, İ. (1996) *İşletmelerde Motivasyon Ve iş Doyumu ilişkisi usgulamadan Bir rnek*. Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi.
- Sansone, C., & Tang, Y. (2021). Intrinsic and extrinsic motivation and self-determination theory. *Motivation science*, s. 113-123.
- Seker, S. E. (2015). Motivasyon teorisi (motivation theory. *YBS Ansiklopedi*, s. 22-26.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management.*, s. 159-166.
- Sitopu, Y. B., Sitinjak, K. A., & Marpaung, F. K. (2021). The influence of motivation, work discipline, and compensation on employee performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, s. 72-83.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Statt, D. (2004). *The Routledge Dictionary of Business Management*. Detroit: Routledge Publishing.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management review*, s. 379-387.
- Taylor, B. M. (2015). The integrated dynamics of motivation and performance in the workplace. *Performance Improvement*, s. 28-37.
- Tietjen, M., & Myers, R. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, s. 226-231.
- Tosun, C., & Keskin, F. (2017). Çalışan-dostu kurumlarda iş-yaşam dengesi politikaları, kurumsal iletişim ve verimlilik. *Verimlilik Dergisi*, s. 7-27.
- Tutar, H. A., & Çakıroğlu, D. (2011). The effects of employee empowerment on achievement motivation and the contextual performance of employees. *African Journal of Business Management*, s. 6318-6329.
- Türker, K. (2005). Herzberg in çift faktörlü güdüleme kuramının öğretmenlerin motivasyonu açısından çözümlenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, s. 285-299.
- Van Saane, N., Sluiter, J. K., Verbeek, J. H., & Frings-Dresen, M. H. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction—a systematic review. *Occupational Medicine*, s. 191-200.
- Wonodipho, A. (2019). Establishing interpersonal communication and organizational climate to improve work motivation. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan.*, s. 689-691.

- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, s. 158-180.
- Zaccone, M., & Pedrini, M. (2019). The effects of intrinsic and extrinsic motivation on students learning effectiveness. Exploring the moderating role of gender. *International Journal of Educational Management*, s. 1381-1394.