

## **MEDIATING EFFECT OF WORKPLACE PRO-ENVIRONMENTAL BEHAVIORS ON THE EFFECT OF INTRINSIC MOTIVATION LEVEL ON WORK ENGAGEMENT: THE CASE OF HEALTH WORKERS**

**Prof. Dr. İlhami YÜCEL**

Erzincan Binali Yıldırım University, [iyucel@erzincan.edu.tr](mailto:iyucel@erzincan.edu.tr),

ORCID ID: 0000-0002-3861-6690

**Assoc. Prof. Dr. Murat BAŞ**

Erzincan Binali Yıldırım University, Türkiye, [murat.bas@erzincan.edu.tr](mailto:murat.bas@erzincan.edu.tr),

ORCID ID:0000-0002-9479-4571

**Researce Asistant Nida Bengisu TORUN**

Bursa Technical University, Türkiye, [nida.torun@btu.edu.tr](mailto:nida.torun@btu.edu.tr),

ORCID ID: 0009-0008-0702-7990

### **Abstract**

The purpose of this study is to determine the effect of employees' intrinsic motivation levels on their work engagement and to determine whether pro-workplace environmental behaviors play a mediating role in this relationship. For this purpose, a questionnaire was applied to the nurses working in Erzincan Mengücek Gazi Training and Research Hospital. The population of the study consists of 1216 employees. The questionnaires were distributed to 864 employees selected from the population by simple random sampling through the human resources department representative and 374 complete and fully completed questionnaires were returned. The data obtained were analyzed and interpreted through SPSS and AMOS statistical programs. The findings revealed that the increase in intrinsic motivation of health workers significantly and positively affected their level of work engagement. It was also found that pro- workplace environmental behaviors have a mediating role in the relationship between intrinsic motivation and work engagement.

**Keywords:** Intrinsic Motivation, Work Engagement, Pro-Workplace Environmental Behavior

## **İÇSEL MOTİVASYON DÜZEYİNİN İŞE ADANMIŞLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞYERİ YANLISI ÇEVRE DAVRANIŞLARININ ARACILIK ETKİSİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ**

### **Özet**

Bu araştırmanın amacı çalışanların sahip olduğu içsel motivasyon düzeylerinin işe adanmışlıkları üzerindeki etkisini tespit etmek ve işyeri yanlısı çevre davranışlarının bu ilişkide aracı rolü üstlenip üstlenmediğini saptamaktır. Bu amaç doğrultusunda Erzincan Mengücek Gazi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapan hemşirelere anket uygulanmıştır. Araştırmanın evrenini 1216 çalışan oluşturmaktadır. Anketler evrenden basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 864 çalışana insan kaynakları departmanı temsilciliği aracılığıyla dağıtılmış ve 374 eksiksiz ve tam doldurulmuş anket geri dönmüştür. Elde edilen veriler SPSS ve AMOS istatistik programları aracılığıyla analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Bulgular sağlık çalışanlarının içsel motivasyonlarında meydana gelen artışın işe adanmışlık düzeylerini anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Aynı zamanda içsel

motivasyon ve işe adanmışlık arasındaki ilişkisinde işyeri yanlısı çevre davranışlarının aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İçsel Motivasyon, İşe Adanmışlık, İşyeri Yanlısı Çevre Davranışları

## 1. Giriş

Küreselleşme, iletişim ve bilişim teknolojilerinin hız kesmeden ilerlediği bu yüzyılda gerek ülkelerin gerekse de örgütlerin gelişim ve kalkınmasının elde edebilmesi amacıyla ürünlerin ve sistemlerin sürekli biçimde geliştirilmesi gereği gündeme taşınmıştır. Şüphesiz ki bu gerekliliklerin hayata geçirilebilmesinin nihai yolu nitelikli insan sermayesinin elde edilmesinden geçmektedir. İnsan sermayesinin pozitif psikolojik durumları ise bahsi geçen kalkınma ve gelişim için büyük önem arz etmektedir. İşgörenlere çalışmakta oldukları kurumlardan tarafından sunulan motivasyon faktörleri ve araçları pozitif psikolojik durumlara sahip olabilmelerine etki etmektedir (Kanfer, 1990). Kişilerin bir işi kendi arzu ve istekleri doğrultusunda gerçekleştirmeleri ve gerçekleştirdikleri bu faaliyetten zevk duydukları noktada içsel olarak motive olabileceklerdir. İşgörenlerin içsel motivasyon düzeylerinin artması ile işlerine, işverenlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı güven duygularının pekişmesine, yaptıkları işleri daha anlamlı bulmalarına ve kendilerini bu işler için uygun görmelerine neden olacağı düşünülmektedir (Ryan, 1993). Diğer bir ifadeyle örgüt tarafından çalışanın içsel motivasyon kaynakları gerçekleştirildiğinde işgörenlerin işe adanmışlık düzeyleri artacaktır.

Çevre yanlısı eylemler hem kirlilik sorunlarının üstesinden gelebilmek hem de sürdürülebilir kalkınmayı teşvik edebilmek için gereklidir. İşyeri yanlısı çevre davranışlarına yönelik yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular, çevre korumaya ilişkin önemli çıkarımlar sağlayabilme potansiyeline sahiptir (Russell ve Griffiths, 2008). Çünkü bugün ekolojik bozulmanın nedenlerini oluşturan pastada organizasyon içindeki insan faaliyetlerinin payı büyüktür. Ancak yapılan literatür incelemeleri ışığında işyeri yanlısı çevre davranışlarının iş ortamı dışında gerçekleşen çevre yanlısı davranışlara kıyasla daha az çalışıldığı görülmektedir (Paille ve Borial, 2013). Çöp atma, geri dönüştürme, kirlileme, koruma, topluma taşıma kullanımı gibi çevreyi etkileyen davranışlar her ne kadar çevre psikologları tarafından uzun yıllardır incelense de bu davranışları çalışma ortamında inceleyen araştırmalar oldukça az sayıdadır (Ramus ve Killmer, 2007). Oysa aynı kurumda görev yapan bireylerin çevreye olan duyarlılıkları ve davranışları birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Bu ise insanları bu davranışlara sevk edebilmeye nasıl motive edecekleri sorusunu bulmaya yönelik çok sayıda çalışmanın yürütülmesine yol açmıştır. Çalışanların çevreci davranışlar sergilemelerinin gönüllülük esasına dayanması sebebiyle işgörenin içsel motivasyon düzeyinin artması sonucunda işyerinde

gönüllü olarak varlığını devam ettirmesi ve yaptığı işten tatmin almasının işyeri yanlısı davranışlarda bulunma eğilimlerini artıracakı düşünülmektedir. Dolayısıyla işe adanmışlık kavramı bağlanma ve benimseme ile karakterize edilebildiği için çalışanların örgütleri adına gerçekleştirdikleri çevre davranışları halihazırdaki adanmışlık düzeylerini daha güçlendireceği düşünülmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. İçsel Motivasyon

Motivasyon, bireylerin belirli bir işi, hedefi veya davranışı arzu edilen biçimde yapabilmesi için gerek istek gerekse de çaba ve enerjinin sürekli biçimde yönlendirilerek harekete geçirme işlemidir (McClelland, 1987). Motivasyonun insanların çeşitli istek ve ihtiyaçları doğrultusunda gün yüzüne çıkması sebebiyle kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir yani motivasyon bireyseldir. Algılar, düşünceler, duygular, hedefler, yetenek ve beceriler her insan için değişiklik gösterebilmektedir. Bu sebeple insanların motive olma şekillerine göre motivasyon içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılmıştır (Deci, 1971). Ödüllerin, insan sermayesinden faydalanabilmek ve insan davranışlarını kontrol edebilmek amacıyla kullanılmasının bilinen en etkili yol olduğu inkâr edilemez bir gerçektir. Bireyin bir faaliyeti isteği veya ilgisi doğrultusunda özgür bir biçimde devam ettirmesi, faaliyetin kendisinden haz duyması veya doyum alması içsel motivasyon olarak tanımlanmaktadır (Lindenberg, 2001). Bu motivasyon türünün araçları, doğrudan işin kendisinden kaynaklanmaktadır. Bazı insanların geçimini sağlamak için yaptıkları mesleği sevmesi veya öncesinde hobi olarak yapması bu duruma örnek olarak gösterilebilmektedir. Diğer bir deyişle içsel motivasyonda kişi bir faaliyeti amaca ulaşmak için bir araç olarak görmekten ziyade o faaliyetin kendisi için gerçekleştirmektedir. Bireyler bir örgütte yalnızca fiziksel ihtiyaçlarını giderebilmek adına maddi (ekonomik) çıkarlar sağlamak için değil aynı zamanda hem psikolojik hem de sosyolojik ihtiyaçlarının tatmininin sağlanabilmesini de arzu eder ve beklerler. Başka bir ifadeyle insan psiko-sosyal bir canlı olması sebebiyle örgütü ile arasında gerçekleşen ilişkide ekonomik tatmin gerek şarttır fakat yeter şart değildir. Özetle içsel motivasyonda herhangi bir ödül veya pekiştirici söz konusu olmadığı için (Sansone ve Harackiewicz, 2000) kişinin kontrolü kendisinin elindedir ve kişi kendi kendini motive edebilmektedir. Buna karşın bireylerin içsel olarak doyum elde etmektense belirli performans göstermelerinin dışsal olarak bir karşılığının olacağına (ödül veya ceza gibi) dair inanca sahip olmaları ve bu sebeple davranışa geçmeleri dışsal motivasyondur (Deci ve Ryan, 2000). İçsel motivasyon, bireylerin ilgi alanları veya zevkleri ile ortaya çıkmasına karşın dışsal motivasyonda beklenmedik durumlar hakimdir. Ek

olarak içsel motivasyon yoğunlukla süreç odaklı olurken dışsal motivasyonun sonuç odaklı olduğu ortaya konulmuştur. İçsel ve dışsal motivasyon arasında yapılan karşılaştırmalarda içsel motivasyonun dışsal motivasyona göre daha arzu edilebilir olduğu ileri sürülmektedir. Bireylerin içsel motivasyon düzeyinde artışa katkı sağlayan davranışlarda, aktivitenin kendisinden başka görünürde bir ödül söz konusu değildir ve bireyler dışsal bir ödül arzusundan ziyade kendi ilgi ve arzuları doğrultusunda bu davranışları sergileme eğiliminde bulunmaktadır (Deci vd., 1999).

## **2.2. İşe Adanmışlık**

İşe adanma bireylerin işleri ile olan ilişkilerini ifade etmekle birlikte kişilerin işte tüm benlikleri ile olması anlamında kullanılmaktadır (Rothbard ve Patil, 2011). Bu kavram çalışanların fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak enerjilerini işleri için harcadıkları durumu ifade etmektedir. Bu tanımdaki fiziksel adanmadan kastedilen, bireylerin kendilerine verilen görevleri yaparken dinç ve enerjik olmalarıdır. Duygusal adanmışlık, kişinin örgüt amaçlarına, yönetici ve çalışma arkadaşlarına karşı olan pozitif tutumunu ifade etmektedir. Zihinsel adanma ise, iş görenlerin yapacakları işe karşı veya alacakları role karşı sorumluluklarının bilincinde olmaları ve göreve karşı hazır olmaları anlamında kullanılmaktadır (Kahn, 1990). Adanma, yoğunlukla dinçlik ile karakterize edilir ve iş ile ilgili olumlu zihniyeti aşılayarak tükenmişliğin işgörenler üzerinde negatif etkisini ortadan kaldırarak çalışanları görevlerine karşı tatmin eder (Schaufeli vd., 2002). Araştırmacılar adanmışlık kavramını açıklayabilmek için tükenmişlik kavramından yararlanmışlardır. Çünkü Maslach ve Leiter (2000)'e göre adanmışlık ile tükenmişlik birbirine tam olarak zıt iki kavramdır ve onlara göre işe adanmışlık tükenmişlik duygusu ile açıklanabilecek bir kavramdır. Diğer bir deyişle tükenmişliğin bileşenleri olan bitkinlik, sinizm ve başarısızlık işe adanmışlığın bileşenleri olan dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşmanın tersini yansıtmaktadır. Bir kişinin işe adanmışlık düzeyinin artması sonucunda bitkinliği dinçliğe, sinizmi adanmışlığa ve başarısızlığı ise yoğunlaşmaya doğru evrilecektir (Maslach ve Leiter, 2008). Çalışanların işe adanmışlık düzeylerini etkileyen bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere birçok faktör bulunmaktadır. Anitha (2014) bu faktörleri iş ortamı, liderlik, mesai arkadaşları, eğitim ve kariyer gelişimi, ödül, organizasyon politikaları, işyeri refahı olmak üzere ele almıştır. Bu faktörlere kısaca değinecek olursak;

Çalışana odaklanan iş ve kişilerarası uyumu dikkate alan bir çalışma ortamının iş görenlerin işe adanmışlık düzeyini etkileyen faktörlerden birisini oluşturmaktadır (Bakker, 2011; Miles, 2001). Çünkü destekleyici bir çalışma ortamı çalışanların ihtiyaç ve beklentileri ile ilgilenecek,

çalışan yetenek ve becerilerinin gelişmesine katkı sağlayacak ve bu bağlamda pozitif geri bildirim kaçınılmaz olacaktır. Benzer şekilde liderlerin çalışanlarına ilham verebildiği ölçüde işe adanmışlık düzeylerinin değiştiği görülmektedir. Çalışanların işleri hakkında ilham duyması işlerine karşı ilgilerini pekiştirecek ve yapmakta oldukları işlerini daha da anlamlı bularak işlerine karşı tatmin ve heves seviyelerini olumlu yönde etkileyecektir. Otantik ve destekleyici liderlik türlerinin çalışanın memnuniyet ve işe katılımı artırması ve bu bağlamda işe adanmışlık düzeylerinin pozitif yönde etkilenmesi bu duruma örnek olarak gösterilebilmektedir (Schneider vd., 2009). Bir çalışanın gününün büyük bir bölümünü işyerinde geçirmesi sebebiyle çalışma arkadaşları adanmışlık düzeylerinde etkisi olan diğer bir faktör olarak yer almaktadır. Çalışanların destekleyici ekip arkadaşlarının varlığı pozitif kişilerarası etkileşime katkı sağlaması sebebiyle adanmışlık düzeylerini artırması beklenmektedir (Kahn, 1990). Eğitimin hizmet kalitesine etkisi inkâr edilmez bir gerçek olması sebebiyle çalışanların eğitim ve kariyer gelişimleri de adanmışlıkları üzerindeki etkisi olan diğer bir faktördür. İş görenin yapmakta olduğu iş kapsamına giren eğitim programları alması işlerine karşı motivasyon düzeylerinin artmasına olanak sağlayacaktır. Diğer bir ifadeyle çalışanların kariyer basamaklarını tırmanırken eğitim ve gelişimlerine katkı sunacak programlarının organizasyon tarafından sevk edilmesi onların işlerine olan adanmışlık düzeylerini artıracaktır (Anitha, 2014). İşe adanmışlık düzeyini etkileyen diğer önemli bir faktör ise ödüldür. Maaş, ikramiye, tatiller, takdir edilme vb. hem finansal hem de finansal olmayan ödüllerin çalışana takdim edilmesi, çalışan açısından karşılığını vermesi gerektiği inancını oluşturacak bu sayede motivasyon düzeylerinde artışa neden olacak ve böylece adanmışlık artacaktır (Saks, 2006). Organizasyon politikaları ve prosedürleri bir çalışanın o organizasyona hangi ölçüde dahil olduğunu belirlemektedir. Çalışanın katılımını sağlayan organizasyon politikaları içerisinde adil işe seçim ve terfi sistemleri, esnek işyeri politikaları, lider veya yöneticilerin çalışanların rollerini iş ve aile arasındaki dengeyi bozmayacak şekilde düzenlenmesi sayılabilmektedir (Schneider vd., 2009). Son olarak işyeri refahı, işgörenlerin işe adanmışlık düzeylerini etkileyen bütünsel bir faktördür. Çünkü yapılan araştırmalar neticesinde insan davranışlarının altında yatan farkları ele alan ölçüm içerisinde işyeri refahının oldukça önemli bir ölçü olduğu gözler önüne serilmiştir. Çalışanın işyeri içerisindeki refahına üst yönetimin gösterdiği önem işe adanmışlık düzeyini artırdığı tespit edilmiştir (Anitha, 2014).

### **2.3. İşyeri Yanlısı Çevre Davranışları**

Çevre yanlısı davranışın işyerine özgü biçimi olan işyeri yanlısı çevre davranışları çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine katkıda bulunan veya bu hedeflerden uzaklaşılmasına neden olan

ölçülebilir bireysel davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır (Ones ve Dilchert, 2012). İşyeri yanlısı çevre davranışları kuruluşlarda yer alan çalışanların çevrenin korunması veya iyileştirilmesine yönelik, örgüt için değer yaratan veya yaratmayan iş davranışları sergilemesidir. O halde iş yeri yanlısı çevre davranışları, organizasyon performansını pozitif yönde değiştireceği düşünülen ve çalışanlar tarafından gerçekleştirilen her türlü bireysel düzeyde eylemler şeklinde tanımlanabilmektedir (Ramus ve Steger, 2000). İşyeri yanlısı çevre davranışlarını yüksek yoğunluklu işyeri yanlısı çevre davranışları ve düşük yoğunluklu işyeri yanlısı çevre davranışları olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Ev içi davranışların bir uzantısı sayılan düşük yoğunluklu işyeri davranışlarına ofisten ayrılırken veya kullanılmadığı durumlarda ışıkları ve elektrikli aletleri kapatmak ve aynı zamanda bu davranışları yalnızca kendi sorumluluğu altında olanları değil çalışma arkadaşlarının da adına gerçekleştirmek, kâğıdın her iki yüzünü de kullanmak, gıda ambalajları gibi atıkları geri dönüştürmek gibi davranışlar örnek gösterilebilmektedir. Buna karşın yüksek yoğunluklu işyeri yanlısı çevre davranışlarının kısa vadeli maliyetleri olmasına karşın uzun vadeli faydaları söz konusudur. Şöyle ki, kirlilik önleme adına kurum mevzuatında olması gerekenden daha ileri teknolojilerin bir şirket tarafından benimsenmesi ve uygulamaya konulması maliyet kalemlerinde ciddi miktarda artışa neden olurken, yapılan yatırımın sonucu elde edilen yararlarından toplumun bütünü faydalanmaktadır (Ciocirlan, 2017).

Çevre yanlısı davranışları (PEB) kişilerin işleri ile ilgili konularda üstlenmesi sonucu yeşil çalışan davranışı (EGB) ortaya çıkmaktadır. Birçok insan için çevre dostu davranışlar 3R'yi ("reduce, reuse, recycle") ifade etmektedir. Ancak 3R işyerlerindeki çevre yanlısı davranışların tamamını kapsamamaktadır. Bu sebeple Ones ve Dilchert (2012) işyerinde yeşil olmanın ne demek olduğunu açıklayabilmek ve yeşil çalışan davranışını sınıflandırabilmek amacıyla 5 kategoriden oluşan taksonomi önermektedir. Çevre yanlısı davranışlarının (PEB) özünü oluşturan ilk kategori Korumadır (Conserving). Enerji ve doğal kaynakları korumak, atıkları azaltmak, israftan kaçınmak, yeniden kullanmak vb. davranışlar bu kategoride yer almaktadır. Bu davranışlar yukarıda bahsedilen 3R davranışlarını kapsamaktadır. İkinci kategori Sürdürülebilir Çalışmadır (Working Sustainably). Çevre dostu yollarla çevreye zarar veren etkileri minimum düzeye indirebilmek adına işleri ve iş süreçlerini değiştirmeye odaklanmaktadır. Sürdürülebilir çalışma için iki seçenek vardır: mevcut ürün ve süreçlere odaklan veya yenilik yarat. Birçok kez kullanmaya elverişli ekipmanları kullanmak, kimyasal seçiminde çevre dostu bileşenleri tercih etmek, sürdürülebilir ürün ve süreçler yaratmak, kurum için hibrit araç kullanımı, seyahat yerine çevrimiçi toplantı vb. davranışlar örnek

gösterilebilmektedir. Üçünü kategori ise Zarardan Kaçınmaktır (Avoiding Harm). Olumsuz çevresel davranıştan kaçınma ve diğerlerini de teşvik etmektir. Kurumlarda ekosistemlerin güçlendirilmesi, kirlilik gibi olumsuz çevresel davranışlardan mümkün olan en iyi şekilde kaçınmayı ve çevresel etkilerin izlenmesini hedeflemektedir. Başkalarını Etkileme (Influencing Others) olan dördüncü kategorinin amacı etki yaratmaktır. Çalışanın diğer çalışanları çevre yanlısı davranışa teşvik etmesi ve desteklemesi, bilginin yayılması amacıyla öğretme ve eğitime, rehberlik etme gibi davranışları kapsamaktadır. Beşinci ve son kategori olan İnisiyatif Alma (Taking Initiative) doğanın faydası için risk almayı veya fedakârlık yapma içermektedir. Bu davranışlar statükoyu reddeden, kalıp yargıları kıran davranışları içermektedir. Yeni bir çevre programı veya politikasının başlatılması, lobicilik faaliyetleri gibi davranışlar bu grupta yer almaktadır (Ones ve Dilchert, 2012).

### 3. Metodoloji

#### 3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini bir kamu hastanesinde görev yapmakta olan 1216 hemşire oluşturmaktadır. Anketler evrenden basit tesadüfî örnekleme yoluyla seçilen 864 çalışana dağıtılmış ve 374 eksiksiz ve tam doldurulmuş anket geri dönmüştür. Bu anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm çalışanın cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim düzeyi ve mevcut işyerindeki hizmet süresine ilişkin temel sorulardan; ikinci bölüm ise içsel motivasyonu, işe adanmışlığı ve işyeri yanlısı çevre davranışlarına ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Elde edilen verilerin analizi SPSS 27 ve AMOS 24 ve SPSS PROCESS MACRO analiz programları aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada “İçsel Motivasyon”, “İşe Adanmışlık”, “İşyeri Yanlısı Çevre Davranışları” olmak üzere 3 adet ölçek kullanılmıştır. Ankete katılım gösterenlerin %26.0 erkek, %74 kadından oluşmaktadır. %50.1 evli iken %49.9 bekarıdır. %17,5 ön lisans, %70,6 lisans ve %11,9 lisansüstü eğitimine sahiptir. 18-28 yaş aralığında %21,9 kişi var iken 29-39 yaş aralığında %47,2 kişi, 40-50 yaş aralığında %18,5 kişi ve son olarak 51 yaş ve üstü %12,4 kişi yer almaktadır. Ayrıca hemşirelerin çalışma tecrübelerine ilişkin sorulan soruda 1-3 yıl deneyime sahip hemşirelerin %41,1 4-6 yıl tecrübeye sahip %29,9 7-9 yıl tecrübeye sahip %17,0 10 yıl üzeri deneyime sahip hemşirelerin ise %11,9 oranında olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

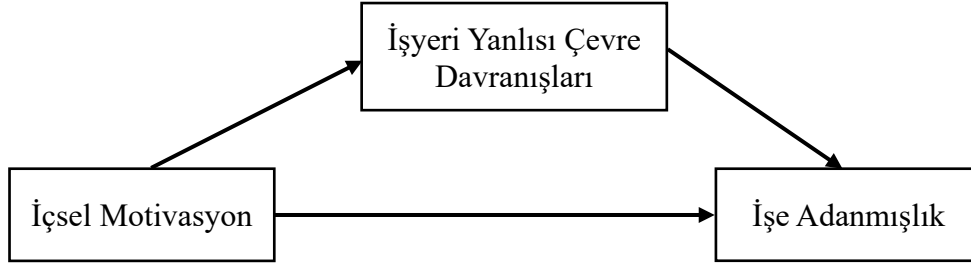
#### 3.2. Veri Toplama Araçları

*İçsel Motivasyon Ölçeği:* Araştırmada katılımcıların içsel motivasyonlarını belirleyebilmek için Kuvaas (2006) tarafından gerçekleştirilen içsel motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Ölçek altı madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0.931 olarak bulunmuştur.

*İşyeri Yanlısı Çevre Davranışları Ölçeği:* Araştırmanın aracı değişkeni olan işyeri yanlısı Çevre Davranışları ölçeği için Robertson ve Barling (2013) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek yedi madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirliğine bakıldığında Cronbach Alpha güvenirlik değerinin 0.929 olarak tespit edilmiştir.

*İşe Adanmışlık Ölçeği:* Katılımcıların işe adanmışlık düzeylerini belirleyebilmek için Schaufeli vd. (2006) tarafından geliştirilen 9 maddelik Utrecht İşe Tutulma Ölçeğinin Kısa versiyonu olan ve Türkçe'ye uyarlaması ve geçerlilik ve güvenirlik çalışması Güler vd. (2019) tarafından yapılan orijinal adı “İşe Tutulma Ölçeği Çok Kısa Versiyonu (UWES-6)” olan ölçek kullanılmıştır. Ölçek altı ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır. İşe Adanmışlık ölçeğinin güvenilirliğine bakıldığında Cronbach Alpha güvenirlik değerinin 0.964 olarak tespit edilmiştir.

### 3.3. Araştırma Modeli



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma modeline dayalı olarak test edilecek olan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H<sub>1</sub>: İşsel motivasyon işe adanmışlığı anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H<sub>2</sub>: İşsel motivasyon işyeri yanlısı çevre davranışlarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H<sub>3</sub>: İşyeri yanlısı çevre davranışları işe adanmışlığı anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H<sub>4</sub>: İşyeri yanlısı çevre davranışları işsel motivasyonun işe adanmışlık üzerindeki etkisinde aracılık rolüne sahiptir.

## 4. Bulgular

Tablo 1'de araştırmanın ölçeklerine ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri verilmiştir. Bu bilgiler ışığında araştırmamızda kullanılan ölçeklerin faktörlerine ait değerleri ve ölçeklere ait korelasyon sonuçları Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Ortalamalar, Standard Sapmalar ve Korelasyon Analizi

|      | $\bar{x}$ | S.S.  | İM      | İYÇD    | İA |
|------|-----------|-------|---------|---------|----|
| İM   | 3.71      | 0.850 | -       |         |    |
| İYÇD | 3.69      | 0.886 | 0.746** | -       |    |
| İA   | 4.00      | 1.020 | 0.791** | 0.754** | -  |

N=418; \*\*p < .01. İM= İçsel Motivasyon, İYÇD= İşyeri Yanlısı Çevre Davranışları, İA= İşe Adanmışlık

Tablo 1'deki veriler incelendiğinde, içsel motivasyon ile işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişki görülmektedir ( $r = 0,791$ ;  $p < 0,01$ ). Tablodaki ikinci bulgu, içsel motivasyon ile işyeri yanlısı çevre davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r = 0,746$ ;  $p < 0,01$ ). Tabloda son olarak işyeri yanlısı çevre davranışları ile işe adanmışlık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır ( $r = 0,754$ ;  $p < 0,01$ ). Tablo 1'de elde edilen bu sonuçlar hemşirelerin içsel motivasyon düzeyleri arttıkça, işyeri yanlısı çevre davranışları ve işe adanmışlık düzeylerinin de arttığının bir göstergesi olarak yorumlanabilmektedir.

#### 4.1. Ölçüm Modelleri

Araştırmanın hipotez testinden önce, araştırmaya ait değişkenlerin yapısal geçerliliğini belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Araştırmamızın ölçüm modelini AMOS 27 Programı kullanarak doğrulayıcı faktör analizi ile analize tabi tutulmuştur. Daha önceki çalışmalarla geçerliliği ortaya konmuş değişkenlere, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılarak değişkenlerin yapısal ve faktöriyel geçerliliği ortaya konulmuştur. Araştırmanın üç faktörlü ölçüm modeli (içsel motivasyon, işyeri yanlısı çevre davranışları ve işe adanmışlık) üç alternatif modelle karşılaştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre araştırmanın ölçüm modelinin diğer alternatif modellerden daha iyi bir uyum iyiliği değerine sahip olduğu ortaya çıkmıştır ( $X^2(\text{CMIN}) = 342,266$ ,  $DF = 121$ ,  $\chi^2/df = 3.083$ ,  $TLI = 0,96$ ,  $CFI = 0,95$ ,  $RMSEA = 0,062$ ). Elde edilen bu sonuca göre araştırmanın 3 faktörlü ölçüm modelinin ölçekler arasındaki yapısal ilişkiyi en iyi açıklayan model olduğunu söyleyebiliriz.

#### 4.2. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırma, ölçekler arasındaki korelasyon analizi ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına dayalı olarak hipotezlerin test analiz edildiği bir aşamayı içermektedir.

**Tablo 2.** Aracılık Etkisine İlişkin Regresyon Sonuçları

| İşyeri Yanlısı Çevre Davranışları |         |       |        |       |      |       |
|-----------------------------------|---------|-------|--------|-------|------|-------|
|                                   | $\beta$ | SH    | t      | p     | EDGA | EYGA  |
| İçsel Motivasyon                  | 0.778   | 0.034 | 22.650 | 0.000 | .711 | .846  |
| İşe Adanmışlık                    |         |       |        |       |      |       |
|                                   | $\beta$ | SH    | t      | p     | EDGA | EYGA  |
| İşyeri Yanlısı Çevre Davranışları | 0.425   | 0.048 | 8.855  | 0.000 | .331 | .519  |
| İçsel Motivasyon (Doğrudan Etki)  | 0.619   | 0.050 | 12.367 | 0.000 | .521 | .717  |
| İçsel Motivasyon (Toplam Etki)    | 0.950   | 0.036 | 26.121 | 0.000 | .878 | 1.021 |
| Aracı Etki                        | Effect  |       |        | SH    | EDGA | EYGA  |
|                                   | 0.331   |       |        | 0.038 | .260 | .407  |

Not: N=418; SH= Standard Hata; Bootstrap Sample size = 5.000.; EDGA= En Düşük Güven Aralığı, EYGA= En Yüksek Güven Aralığı

Tablo 2 incelendiğinde içsel motivasyonun işe adanmışlığı anlamlı ve pozitif etkilediği görülmektedir ( $\beta = 0.619$ , %95 GA [.521, .717]). Elde edilen bu sonuç H<sub>1</sub> hipotezinin desteklendiğini göstermiştir. Tablodaki diğer bir bulgu, içsel motivasyonun işyeri yanlısı çevre davranışlarını anlamlı ve pozitif etkilediği görülmektedir ( $\beta = 0.778$ , %95 GA [.711, .846]). Bu sonuçla H<sub>2</sub> hipotezi kabul görmüştür. Tablo 2’deki üçüncü bulgu ise, işyeri yanlısı çevre davranışları işe adanmışlığı anlamlı ve pozitif olarak etkilediği görülmektedir ( $\beta = 0.425$ , %95 GA [.331, .519]). Bu sonuca göre H<sub>3</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.3. Aracılık Analizi

Araştırmaya ait ölçeklerin arasındaki ilişkilerin anlamlı olması ( $p < 0,01$ ), aracılık ilişkisini sorgulama fırsatı vermiştir. Bu bağlamda araştırmanın H<sub>4</sub> hipotezi olan; içsel motivasyonun işe adanmışlık üzerindeki etkisinde işyeri yanlısı çevre davranışlarının aracı rolünün olup olmadığını tespit etmek için Hayes’in (2018) geliştirdiği Process Macro analiz programından Model 4 ve Bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örnekleme seçilmiş ve regresyon analiz yapılmıştır (Hayes, 2018; Gürbüz, 2019). Tablo 2’de aracılık analizine ait sonuçlar incelendiğinde içsel motivasyonun işe adanmışlık üzerindeki dolaylı etkisinde işyeri yanlısı çevre davranışlarının aracı rolü olduğu görülmektedir ( $\beta = 0.331$ , %95 GA [.260, .407]). Elde edilen bu sonuca göre H<sub>4</sub> hipotezi kabul görmüştür.

## 5. Sonuç

İşletmeler hızlı bir şekilde büyüme ve yayılma hedeflerini başta küreselleşen ekonomi, entelektüel sermayeye verilen önem ve değerin artması gibi birçok faktör sebebiyle artık sürdürülebilir olabilme, sürdürülebilir şekilde gelişebilmeye doğru dümen kırmışlardır. (Wesselink vd., 2017). Bahsi geçen bu entelektüel sermayenin yapı taşını insan unsurunun oluşturması sebebiyle motivasyon unsuru her geçen gün daha da önemli bir hale gelmektedir. Çünkü motive olmuş işgören gerek halihazırdaki rakiplere gerekse de olası rakiplere karşı geliştirilen stratejiler ile üstünlük elde edilebilmesine olanak sağlayacağı günümüzde su götürmez bir gerçek halini almıştır. Dolayısıyla kurumlarda bahsi geçen bu işgörenlerden en efektif şekilde verim elde edebilmeyi amaç haline getirmişler, onları harekete geçirebilecek güdülerin arayışlarına girmişlerdir. Zira işgörenler ve onların motivasyon düzeyleri bir organizasyonun ruhunu şekillendirmesinin kritik noktasını teşkil etmektedir.

Her çalışanın motive olabilme şekli çeşitli faktörlerden oluşmaktadır ve organizasyonlarında bu faktörlerin farkına vararak işgörenlerin motivasyonlarını tetikleyerek harekete geçirebilmeleri önem arz etmektedir. Çünkü kimi çalışan ödül, terfi, beğenilme ve takdir edilme ile motive olabilirken, kimi çalışan ilgi, yetenek ve arzuları doğrultusunda ödül veya ceza gibi dışsal mekanizmalara gerek olmaksızın kendi iç dünyalarından kaynaklanan nedenler sayesinde işlerine karşı motive olabilmektedirler. Her ne kadar iki motivasyon türü de (içsel ve dışsal) pozitif olarak kabul edilebilse de organizasyonlar açısından çalışanın içsel motivasyona sahip olmasının birçok farklı açıdan avantajları söz konusu olabilmektedir (Ryan ve Deci, 2000). Bahsi geçen bu avantajlardan bir tanesi kişinin adeta örgütü ile özdeşleşmesi, örgütün amaçlarına ve değerlerine sıkı şekilde bağlı olması ve görevini devam ettirebilmek adına yüksek düzeyde istekli olması anlamına gelen işe adanmışlık durumudur (Anitha, 2014). Bireylerin işlerine karşı içsel motivasyona sahip olmaları durumunda organizasyonları adına çaba göstermekten mutlu olacak ve örgütleri ile bağları kuvvetlenecektir. Bu duruma ek olarak hemşirelerin içsel motivasyon düzeylerinin yüksek olması yönetim tarafından oldukça arzu edilen bir durumdur. Çünkü onlar fiziki ve zihni yükü en çok deneyimleyen meslek grupları arasında yer almaktadırlar.

Kişilerin yüksek oranda içsel motivasyon düzeylerine sahip olmalarının diğer bir olumlu çıktısı olarak işyeri yanlısı çevre davranışlarında bulunmaları gösterilebilir. Kişilerin sürdürülebilir hedeflere ulaşma çabalarını yerine getirebilmek hane içerisine kıyasla organizasyonlarda daha çok az gerçekleşebilmektedir. Fakat çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin yüksek olması

durumunda bahsi geçen bu negatif durumu elimine edebilme ihtimallerinin daha fazla olabileceği düşünülmektedir.

Çalışanların çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmelerinin önündeki büyük engellerden biri çalışma koşullarının yetersiz olmasından kaynaklanmaktadır. Organizasyonun veya yöneticilerin bahsi geçen çalışanlara optimum düzeyde verim elde edebilecekleri bir çalışma ortamı sunamamaları neticesinde işyeri yanlısı çevre davranışlarını sergilememelerine ve bu bağlamda işlerine karşı adanmışlık düzeylerinde azalışın yaşanması kaçınılmaz bir hale gelmektedir. Ayrıca liderlerin de çevre dostu davranışlar sergileyerek çalışanlara örnek teşkil etmesi sonucunda onların da çevre bilincine sahip olacaklarını veya bu davranışlarının sosyal değişim teorisi perspektifinde bir karşılık alacaklarına dair inançları sayesinde çevresel duyarlılığa sahip olmaları beklenmektedir. Son olarak bir organizasyonun yeşil bilince sahip olarak politika ve prosedürlerini bu amaç doğrultusunda şekillendirmeleri de çalışanları işyeri yanlısı çevre davranışları uygulamalarına motive edecektir. Dolayısıyla bahsi geçen bu bilince sahip çalışanın da görev yapmakta olduğu organizasyona karşı adanmışlık düzeylerinde artış yaşanacaktır.

Çalışmanın her ne kadar teorik ve uygulama çıkarımları söz konusu olsa da birtakım kısıtlılıkları da mevcuttur. Araştırmadan elde edilen verilerin tek bir şehirdeki kamu hastanesinden elde edilmiş olması başka şehirlerin dahil edilmemesi aynı zamanda özel hastaneler, diğer sağlık kuruluşlarının yer almaması araştırmanın sınırlılıklarından birisini oluşturmaktadır. Ek olarak bahsi geçen bu kurumlarda görev yapmakta olan hemşirelerden verilerin toplanmış olması doktor, ebe gibi sağlık çalışanlarının ele alınmamış olması da ayrı bir sınırlılık olarak değerlendirilebilmektedir. Tüm bunlara ek olarak verilerin yalnızca tek kaynaktan elde edilmesi ve kesitsel veri olmasından kaynaklanan zaman faktörünün ihlal edilmesi de sınırlılıklardan birisidir.

Yeşil davranışları hayata geçirenler örgütler değil, çalışanlar olması sebebiyle çalışanların motivasyon düzeyleri oldukça önemli bir konu haline gelmektedir. Ancak bu çalışmada motivasyon türlerinden yalnızca içsel motivasyon ele alınmış dışsal motivasyonun etkisinin üzerinde durulmamıştır. Daha sonra yapılacak çalışmaların genel motivasyon kaynaklarını ele alarak inceleme gerçekleştirilmesi çalışmanın kapsamını genişleteceği düşünülmektedir. Aynı zamanda liderlerin davranış biçimlerinin çalışanların çevreye duyarlı olmasındaki etkisi oldukça önemli olması nedeniyle araştırmada liderlik çeşitlerinin özellikle yeşil dönüştürücü liderliğin etkisinin incelenmesi çalışmanın ilgili çekiciliğini artırarak ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Son olarak işletme stratejilerine çevre unsurlarının dahil edilmesi

ve bu unsurların örgüt kültürü ile entegre edildiği takdirde çalışanların işyeri yanlısı çevre davranışlarını gösterme oranlarını artıracak düşüncesi ilerideki araştırmalara yol gösterici olacağı varsayılmaktadır.

### Kaynakça

- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 63(3), 308-323.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current directions in psychological science*, 20(4), 265-269.
- Ciocirlan, C. E. (2017). Environmental workplace behaviors: Definition matters. *Organization & Environment*, 30(1), 51-70.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and Social Psychology*, 18(1), 105.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627.
- Güler, M., Çetin, F., & Basım, H. N. (2019). İşe tutulma ölçeği çok kısa versiyonu (UWES-3) geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Alternatif bir versiyon (UWES-6) önerisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 189-197.
- Gürbüz, S. (2019). AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2.
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication monographs*, 85(1), 4-40.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1(2), 75-130.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 365-385.
- Lindenberg, S. (2001). Intrinsic motivation in a new light. *Kyklos*, 54(2-3), 317-342.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2000). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. John Wiley & Sons.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology*, 93(3), 498.
- McClelland, D. C. (1987). Human motivation. Cup Archive.

- Miles, R. H. (2001). Beyond the age of Dilbert: Accelerating corporate transformations by rapidly engaging all employees. *Organizational Dynamics*, 29(4), 313-313.
- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). Environmental sustainability at work: A call to action. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 444-466.
- Paillé, P., & Boiral, O. (2013). Pro-environmental behavior at work: Construct validity and determinants. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 118-128.
- Ramus, C. A., & Killmer, A. B. (2007). Corporate greening through prosocial extrarole behaviours—a conceptual framework for employee motivation. *Business strategy and the Environment*, 16(8), 554-570.
- Ramus, C. A., & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee “Ecoinitiatives” at leading-edge European companies. *Academy of Management journal*, 43(4), 605-626.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of organizational behavior*, 34(2), 176-194.
- Rothbard, N. P., & Patil, S. V. (2011). Being there: Work engagement and positive organizational scholarship.
- Russell, S., & Griffiths, A. (2008). Chapter 4 The role of emotions in driving workplace pro-environmental behaviors. In *Emotions, ethics and decision-making* (pp. 83-107). Emerald Group Publishing Limited.
- Ryan, R. M. (1993). Agency and organization: intrinsic motivation, autonomy, and the self in psychological development.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Sansone, C., & Harackiewicz, J. M. (Eds.). (2000). *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance*. Elsevier.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006). Dr Jekyll or Mr Hyde? On the differences between work engagement and workaholism. *Research companion to working time and work addiction*, 193.
- Schneider, B., Macey, W. H., Barbera, K. M., & Martin, N. (2009). Driving customer satisfaction and financial success through employee engagement. *People & Strategy*, 32(2).
- Wesselink, R., Blok, V., & Ringersma, J. (2017). Pro-environmental behaviour in the workplace and the role of managers and organisation. *Journal of cleaner production*, 168, 1679-1687.