Araştırma Makalesi

İşyerinde Motivasyon İklimi Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması

Gülden KARAKUŞ[1]

[1] Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Isparta/Türkiye, guldenkarakus@sdu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2980-9172

Öz: İşyerinde motivasyon iklimi, çalışanların iş ortamında başarı ve başarısızlığın hangi ölçütler üzerinden tanımlandığına ilişkin algılarını ifade eder. Bu algı, örgütte hangi davranışların değerli ve beklenen davranışlar olarak görüldüğü konusunda önemli ipuçları sunar. Bu yönüyle motivasyon iklimi, çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarıyla ilişkili önemli bir bağlamsal unsur olarak değerlendirilmektedir. Motivasyon ikliminin güvenilir ve geçerli biçimde ölçülmesi, çalışan tutum ve davranışlarının anlaşılması ve örgütsel uygulamaların geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı, Nerstad vd. (2013) tarafından geliştirilen İşyerinde Motivasyon İklimi Ölçeğinin Türkçeye uyarlanması ve ölçeğin geçerlik ile güvenirlik özelliklerinin incelenmesidir. Uyarlama sürecinde geçerlik ve güvenirlik analizleri için iki aşamalı bir süreç izlenmiştir. İlk aşamada, birinci örneklemden elde edilen veriler üzerinde madde analizi, güvenirlik analizi ve keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. İkinci aşamada ise farklı bir örneklemden elde edilen veriler üzerinde doğrulayıcı faktör analizi, güvenirlik analizi ve kriter-bağımlı geçerlik analizi yapılmıştır. Bulgular, ölçeğin gelişim ve performans iklimi boyutlarının yeterli güvenirlik düzeyine sahip olduğunu göstermiştir. Faktör analizleri, ölçeğin orijinal 14 maddelik iki boyutlu yapısını desteklemiştir. Ayrıca, kriter-bağımlı geçerliğe ilişkin bulgular, ölçeğin Türkçe formunun geçerliğini destekleyen bulgular sunmuştur. Sonuç olarak, İşyerinde Motivasyon İklimi Ölçeğinin Türkçe formu gelecekte yürütülecek araştırmalarda kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğu değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: İşyerinde Motivasyon İklimi, Gelişim İklimi, Performans İklimi, Ustalık İklimi, Ölçek Uyarlama
Jel Kodları: M10, M14, M19

Adaptation of the Motivational Climate at Work Questionnaire (MCWQ) into Turkish

Abstract: Motivational climate at work refers to how employees perceive the criteria for success and failure in their work environment and how these perceptions shape their work attitudes and behaviors. Measuring motivational climate in a reliable and valid way is important for understanding employee attitudes and behaviors and for improving organizational practices. The aim of this study is to adapt the Workplace Motivational Climate Scale developed by Nerstad et al. (2013) into Turkish and to examine its validity and reliability. The adaptation process was carried out in a two-stage design. In the first stage, item analysis, reliability analysis, and exploratory factor analysis were conducted using data obtained from the first sample. In the second stage, confirmatory factor analysis, reliability analysis, and criterion-related validity analysis were conducted using data obtained from a different sample. The findings indicated that the mastery and performance climate dimensions demonstrated adequate reliability. Factor analyses supported the original 14-item two-factor structure of the scale. In addition, findings related to criterion-related validity provided additional evidence supporting the validity of the Turkish form of the scale. In conclusion, the Turkish version of the Workplace Motivational Climate Scale was evaluated as a valid and reliable measurement tool for future research.

Keywords: Motivational Climate at Work, Mastery Climate, Performance Climate, Scale Adaptation
Jel Codes: M10, M14, M19

Atıf: Karakuş, G. (2026). İşyerinde motivasyon iklimi ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *Fiscaoeconomia, 10*(2), 1-15. https://doi.org/10.25295/fsecon.1937877

Geliş Tarihi: 27.04.2026
Kabul Tarihi: 17.07.2026

Telif Hakkı: © 2026. (CC BY) (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

1. Giriş

Teknolojik gelişmelerin hızlanması ve küresel rekabetin yoğunlaşması, örgütlerin yalnızca çevresel değişimlere uyum sağlamasını değil, aynı zamanda çalışanların bu değişim sürecine aktif biçimde katkı sunmasını da gerekli kılmaktadır. Bu nedenle dinamik iş ortamlarında çalışanlardan değişen iş koşullarına uyum göstermeleri, öğrenmeye açık olmaları ve örgütsel hedeflere katkı sağlamaları beklenmektedir (Griffin vd., 2007). Bu beklentiler, çalışanların iş ortamında hangi davranışların değerli, başarılı ve ödüllendirilebilir görüldüğüne ilişkin algılarını daha önemli hale getirmektedir. İşyerinde algılanan motivasyon iklimi, çalışanların örgütte politika, prosedür ve uygulamalar aracılığıyla öne çıkan başarı ve başarısızlık ölçütlerine ilişkin algılarını ifade etmektedir (Nerstad vd., 2013). İşyerinde başarı ve başarısızlık ölçütlerine ilişkin bu algı, çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarıyla ilişkili önemli bir bağlamsal unsur olarak değerlendirilmektedir.

Motivasyon iklimi kavramının temeli Başarı Hedefleri Kuramına (Nicholls, 1984) dayandırılmaktadır. Bu kurama göre bireyler gelişim (ustalık) yönelimi ve performans yönelimi olmak üzere iki temel başarı yönelimine sahiptir. Gelişim yöneliminde bireyler, öğrenmeye, çaba göstermeye, kendi yeteneklerini geliştirmeye ve kişisel ilerlemeye odaklanırken, performans yöneliminde temel amaç, başkalarını geride bırakmak, üstünlük sağlamak ve dışsal onay kazanmaktır (Ames & Archer, 1988). Başarı Hedefleri Kuramı, hedef yönelimlerinin sadece bireylerin kişisel özellikleri ile sınırlı olmadığını, aynı zamanda içinde bulundukları bağlamın yapısının bu yönelimleri şekillendirdiğini öne sürer (Ames, 1992b). Bu çerçevede, örgütsel ortam çalışanlara hangi davranışların değerli ve hangi ölçütlerin başarılı kabul edildiğine ilişkin önemli ipuçları sunmakta; böylece bireylerin başarıyı nasıl tanımladıkları ve hangi hedef yönelimlerini benimsedikleri üzerinde etkili olmaktadır.

Örgütsel bağlamda algılanan motivasyon iklimi, gelişim iklimi ve performans iklimi olarak iki ana boyutla ele alınmaktadır. Gelişim ikliminde temel vurgu, çalışanların birbirleriyle iş birliği yapmasına, öğrenme ve gelişim fırsatlarının desteklenmesine, çabaların takdir edilmesine ve hataların öğrenme fırsatı olarak görülmesine yöneliktir (Ames & Archer, 1988; Nerstad vd., 2013). Bu tür bir iklimde çalışanlar görevlerde ustalaşmaya, kendilerini geliştirmeye ve örgüte değer katmaya odaklanır. Bu yaklaşım, bilgi paylaşımı, güven hissi (Nerstad vd., 2018b), çalışma gayreti ve iş kalitesi (Nerstad vd., 2018a), işe angaje olma ve iş performansıyla (Nerstad vd., 2013) olumlu ilişkiler gösterebilmektedir. Diğer taraftan, performans iklimi rekabete, üstünlük sağlamaya, başkalarını geride bırakmaya ve dışsal ödüllere odaklanır (Ames & Archer, 1988). Bu tür bir iklimde çalışanlar performanslarını başkalarıyla karşılaştırır ve başarı diğerlerini geride bırakma ve dışsal ödüller elde etmekle ölçülür. Benzer biçimde, performans iklimine yönelik ampirik bulgular bu iklimin çalışan tutum ve davranışları açısından önemli sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermektedir. Performans iklimi algısının bilgi saklama (Liu, 2018) ve işten ayrılma niyetiyle (Nerstad vd., 2013; Nerstad vd., 2018b) pozitif, bilişsel ve duygusal düzeyde ekibe duyulan güven (Monroe, 2023) ve işe angaje olma (Nerstad vd., 2013) ile negatif yönde ilişkili olduğu ifade edilmektedir.

Motivasyon iklimine ilişkin bulgular, bu kavramın örgütsel bağlamda çalışanların tutum ve davranışlarını anlamada önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Bu nedenle motivasyon ikliminin güvenilir ve geçerli ölçme araçlarıyla değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Türkiye'de motivasyon iklimi, hedef yönelimleri ve iş sonuçları arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar bulunmakla birlikte, algılanan gelişim ve performans iklimini doğrudan ölçen ve psikometrik özellikleri ortaya konmuş Türkçe araçlara ihtiyaç vardır. Bu çalışmanın amacı, Nerstad vd. (2013) tarafından geliştirilen İşyerinde Motivasyon İklimi Ölçeğini Türkçeye uyarlamak ve ölçeğin geçerlik ve güvenirlik kanıtlarını incelemektir. Bu ölçeğin tercih edilmesinin temel nedeni, motivasyon iklimini bireysel hedef yönelimlerinden farklı olarak, çalışanların işyerinde başarı ve başarısızlık ölçütlerini nasıl algıladıkları üzerinden ele almasıdır. Ölçek, gelişim iklimi ve performans iklimi boyutlarını birlikte değerlendirerek çalışanların örgütsel politika, uygulama ve

ödüllendirme süreçlerinden çıkardıkları motivasyonel mesajları ölçmeye olanak sağlamaktadır. Bu yönüyle İşyerinde Motivasyon İklimi Ölçeği, motivasyon iklimini doğrudan işyeri bağlamında incelemek için uygun bir araç sunmaktadır. Ölçeğin Türkçe formunun geçerlik ve güvenirliğinin ortaya konması, Türkiye'de motivasyon iklimine ilişkin araştırmaların daha tutarlı ve karşılaştırılabilir biçimde yürütülmesine katkı sağlayacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1 Algılanan Motivasyon İklimi

İş yerinde motivasyon iklimi, çalışanların örgütsel politika, uygulama ve prosedürler aracılığıyla şekillenen başarı ve başarısızlık ölçütlerini nasıl algıladıklarını ifade eder (Nerstad vd., 2013). Bu bağlamsal yapı, örgütteki normlar, beklentiler ve günlük uygulamalar yoluyla çalışanlara hangi davranışların başarıya ulaşma ya da başarısızlıktan kaçınma açısından önemli görüldüğüne ilişkin mesajlar sunar (Braun vd., 2025). Motivasyon iklimi kavramı kuramsal olarak Başarı Hedefleri Kuramı temelinde açıklanmaktadır (Nicholls, 1984). Başarı Hedefleri Kuramı, bireylerin hedef yönelimlerinin yalnızca kişisel eğilimlerin bir sonucu olmadığını, aynı zamanda içinde bulundukları bağlamsal faktörlerden etkilendiğini; özellikle algılanan motivasyon ikliminin bu yönelimlerin şekillenmesinde önemli bir rol oynadığını ileri sürer (Ames, 1992a; Ames, 1992b; Nicholls, 1984). Motivasyon iklimine ilişkin ilk çalışmalar, eğitim ortamlarında öğrencilerin öğrenme ve performans süreçlerine odaklanmış, daha sonra ise spor alanına genişletilmiştir (Ames, 1992b; Nicholls, 1989; Seifriz vd., 1992). Bu kavram zamanla iş ortamlarına taşınmış ve çalışanların işyerinde tutumları, davranışları ve performansları üzerindeki etkileri incelenmiştir (Nerstad vd., 2013).

Başarı Hedefleri Kuramına göre bireyler, genel olarak gelişim ve performans olmak üzere iki temel hedef yönelimi sergilemektedir (Ames, 1992b). Gelişim yönelimi, bireylerin öğrenmeye, yeteneklerini geliştirmeye ve kişisel gelişime odaklanmasını ifade eder. Bu yönelimde başarı, bireyin kendi gelişim ölçütlerine göre değerlendirilir; çaba ve öğrenme süreci ön plana çıkar. Performans yönelimi ise bireyin başkalarıyla rekabet etmeye, üstünlük göstermeye ve dışsal değerlendirmelere odaklanmasını ifade eder. Başarı, başkalarını geçmek ve üstün performans sergilemekle ölçülür (Ames & Archer, 1988). Bu noktada motivasyon iklimi, çalışanlara başarı ve başarısızlığın hangi ölçütlere göre değerlendirildiğine ilişkin sinyaller vererek belirli hedef yönelimlerinin öne çıkmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Motivasyon iklimi, gelişim iklimi ve performans iklimi olmak üzere iki temel boyutta ele alınmaktadır. Gelişim iklimi, öğrenme, kişisel gelişim, çaba ve görevlerin içsel değerine vurgu yapan bir örgütsel ortamı ifade eder (Nerstad vd., 2013). Bu tür bir ortamda başarı, başkalarını geçmek yerine, bireysel gelişim ve görevde ustalık sağlamakla tanımlanır. Gelişim ikliminde sürekli öğrenme ve gelişim teşvik edilir, çaba takdir edilir, iş birliği desteklenir ve hatalar öğrenme fırsatı olarak görülür. Ayrıca çalışanlara işlerinde ve karar alma süreçlerinde söz hakkı tanınarak özerklikleri güçlendirilir (Ames & Archer, 1988; Ames, 1992a). Örgütsel politikalar ve uygulamalar gelişim ikliminin oluşumunda kritik bir rol oynar. Örneğin, çalışanların eğitim ve gelişim fırsatlarına erişimi, iş birliğini teşvik eden takım çalışması uygulamaları ve yetkilendirme stratejileri gelişim iklimini destekler (Nerstad vd., 2013).

Performans iklimi, bireysel başarıların, rekabetin ve dışsal ödüllerin vurgulandığı bir ortamı ifade eder. Bu iklimde vurgu, başkalarına kıyasla yeterlilik sergilemeye, rekabet etmeye ve olumlu değerlendirmeler elde etmeye yöneliktir (Ames & Archer, 1988). Bu iklimde, çalışanlar başkalarını geçmeye, üstün performans sergilemeye ve bireysel hedeflere ulaşmaya teşvik edilir. Bu tür bir ortamda başarı, diğerlerini geride bırakmakla tanımlanır ve performans sonuçlarına vurgu yapılır. Performans ikliminde iş arkadaşlarından daha iyi performans göstermeyi ve onları geride bırakmayı teşvik eden

rekabet odaklı bir yaklaşım öne çıkmaktadır. Bu tür ortamlarda sonuçlara dayalı ödüller ve sıralamalar ön plana çıkarken, iş birliği daha sınırlı kalabilmektedir (Nerstad vd., 2013).

Motivasyon ikliminin ve ilişkili başarı hedefi yapılarının ölçümünde kullanılan yaklaşımlar incelendiğinde, bazı çalışmaların bireylerin kişisel hedef yönelimlerine odaklandığı görülmektedir (Elliot & McGregor, 2001; VandeWalle, 1997). Bununla birlikte, motivasyon iklimine ilişkin ölçüm yaklaşımlarının bir bölümü eğitim ve spor gibi farklı bağlamlarda geliştirilmiş ya da test edilmiştir (Ames & Archer, 1988; Newton vd., 2000; Seifriz vd., 1992). Ancak işyeri bağlamında motivasyon iklimi, yalnızca bireyin başarıya yönelik kişisel eğilimini değil, örgütte hangi davranışların değerli, başarılı ve ödüllendirilebilir görüldüğüne ilişkin algıyı yansıtmaktadır. Bu nedenle Nerstad vd. (2013) tarafından geliştirilen İşyerinde Motivasyon İklimi Ölçeği, motivasyon iklimini doğrudan örgütsel bağlamda ve çalışan algıları üzerinden ele alması bakımından önem taşımaktadır.

2.2 Motivasyon İklimiyle İlgili Araştırmalar

İşyerinde motivasyon iklimi, çalışanların iş ortamında "başarılı olmanın" hangi ölçütlerle tanımlandığına ilişkin ortak algılarını ifade eder. Bu algılar, örgütte hedeflerin nasıl belirlendiği, performansın nasıl değerlendirildiği, hangi davranışların ödüllendirildiği, teşvik edildiği ve günlük işleyişte hangi önceliklerin vurgulandığı gibi politika ve uygulamalardan doğan sinyallerin ve ipuçlarının birlikte yorumlanmasıyla oluşur. Bu çerçevede yöneticilerin geri bildirimleri, beklentileri ve günlük etkileşimlerde verdikleri mesajlar çalışanlara önemli ipuçları sunar. Benzer şekilde, çalışma arkadaşlarından gelen talepler ve işin örgütleniş biçimi de çalışanların işyerindeki başarı ölçütlerini nasıl anlamlandırdıklarını şekillendirebilir (Nerstad vd., 2013). Lider davranışları motivasyon ikliminin oluşumunda ve sonuçlarında belirleyici bir rol oynayabilmektedir. Örneğin, liderlerin çalışanları sürekli birbirleriyle kıyaslaması, hedeflere ulaşma konusunda baskı yapması ve başarıyı yalnızca performans sonuçları üzerinden değerlendirmesi performans iklimini güçlendirebilmektedir. Braun vd. (2025), motivasyon ikliminin lider narsisizminin sonuçlarını koşula bağlı olarak şekillendirebileceğini göstermiştir. Araştırmada, lider narsisizminin takipçilerin lidere duyduğu güvenle olumsuz ilişkisinde, liderin kendine hizmet eden davranışlarının aracı rol oynadığı raporlanmıştır. Bu olumsuz dolaylı ilişkinin performans ikliminin yüksek ve gelişim ikliminin düşük olduğu koşullarda daha belirgin hale geldiği belirtilmiştir.

Araştırmalar, motivasyon ikliminin özellikle güven, bilgi paylaşımı ve yaratıcılık gibi iş birliğine dayalı süreçlerle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Nerstad vd. (2018b), gelişim ikliminin çalışanların yöneticileri tarafından kendilerine güven duyulduğu yönündeki algılarını güçlendirdiğini ve bu güven duygusunun bilgi paylaşımını artırdığını ortaya koymuştur. Černe vd. (2014) bilgi saklamanın yalnızca iş arkadaşlarının yaratıcılığını değil, bilgi saklayan çalışanın kendi yaratıcılığını da olumsuz yönde etkileyebileceğini ortaya koymuştur. Bu olumsuz etkinin performans ikliminde güçlendiği, gelişim ikliminde ise zayıfladığı rapor edilmiştir. Benzer şekilde, Bari vd. (2019) bilgi saklamanın bazı biçimlerinin takım yaratıcılığı üzerinde olumsuz etkiler yarattığını, ancak algılanan gelişim ikliminin bu olumsuz etkileri zayıflatabildiğini raporlamıştır. Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, gelişim ikliminin güveni, bilgi paylaşımını ve yaratıcılığı destekleyen; performans ikliminin ise bu süreçler üzerindeki riskleri artırabilen bir bağlamsal yapı sunduğu söylenebilir.

Motivasyon ikliminin etkileri motivasyonel, davranışsal ve tutumsal çıktılar üzerinde de görülebilmektedir. Buch vd. (2017), algılanan gelişim ikliminin içsel motivasyonla pozitif ilişkili olduğunu, ancak bu ilişkinin özellikle performans ikliminin düşük algılandığı koşullarda daha belirgin hale geldiğini belirtmektedir. Bu sonuç performans ikliminin gelişim ikliminin olumlu motivasyonel etkilerini zayıflatabileceğine işaret etmektedir. Zhang vd. (2022) gelişim ikliminin uyumlu tutku ve proaktif iş davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığını; performans ikliminin ise takıntılı tutku ile örgüt yararına etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkide aracı bir işlev

gördüğünü belirtmiştir. Kopperud vd. (2020) ise iş-ev yayılımının algılanan motivasyon iklimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracı rol üstlendiğini ifade etmektedir. Özellikle gelişim ikliminin pozitif iş-ev yayılımını destekleyerek ve negatif yayılımı azaltarak işten ayrılma niyetini düşürebildiği; performans ikliminin ise bu süreci ters yönde etkileyerek işten ayrılma niyetini artırabildiği raporlanmıştır. Bu sonuçlar, gelişim ve performans iklimlerinin çalışanların motivasyonel ve davranışsal sonuçları üzerinde farklı yönlerde işleyen etkiler yaratabildiğini göstermektedir.

Mevcut bulgular, gelişim ve performans iklimlerinin birbirinden ayrışan ancak bir arada değerlendirildiğinde daha anlamlı hale gelen iki temel boyut olduğunu göstermektedir. Bu boyutlar, çalışanların iş bağlamında neyin değerli, beklenen ve ödüllendirilebilir olduğuna ilişkin algılarını farklı biçimlerde şekillendirmekte; bu nedenle işe angaje olma, iş birliği ve işten ayrılma niyeti gibi önemli sonuçlarla farklı yönlerde ilişkiler gösterebilmektedir (Nerstad vd., 2013). Bununla birlikte, bazı örgütlerin öğrenme ve gelişimi teşvik ederken aynı zamanda belirli düzeyde rekabeti desteklemeye çalıştığı da görülmektedir. Nitekim Caniëls vd. (2019) proje takımlarında gelişim ve performans iklimleri arasındaki uyumun takım iş birliği davranışıyla pozitif ilişkili olduğunu raporlamıştır. Benzer biçimde, gelişim ikliminin olumlu etkilerinin performans ikliminin düzeyine bağlı olarak değişebildiğini gösteren bulgular (Buch vd., 2017) iklimlerin birlikte nasıl algılandığını dikkate almanın da yararlı olabileceğine işaret etmektedir.

2.3 İşe Angaje Olma

Kahn (1990), işe angaje olmayı çalışanların iş rollerini yerine getirirken benliklerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak işe ne ölçüde kattıklarıyla açıklamaktadır. Bu yaklaşıma göre, bireyler iş rollerine benliklerinden daha fazla yatırım yaptıkça hem rol performansları güçlenmekte hem de üstlendikleri rolle uyum algıları artmaktadır.

İşe angaje olma kavramı literatürde farklı kuramsal yaklaşımlar çerçevesinde ele alınmaktadır. Schaufeli vd. (2002) tarafından önerilen üç boyutlu yapı, bu alanda en yaygın kullanılan yaklaşımlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Schaufeli vd. (2002), işe angaje olmayı işe yönelik pozitif ve tatmin edici bir zihinsel durum olarak tanımlamış ve bu kavramın enerjik olma (canlılık), kendini işe adama (adanmışlık) ve kendini işe kaptırma (yoğunlaşma) boyutlarından oluştuğunu öne sürmüştür. Enerjik olma, yüksek enerji ve zihinsel dayanıklılık düzeyidir. Kendini işe adama, işe önem verme, işten ilham alma ve işle gurur duyma gibi olumlu duygulanımlardır. Kendini işe kaptırma ise işe yoğun biçimde odaklanma, zamanın hızlı geçtiğini hissetme ve işten kopmakta zorlanma durumunu ifade etmektedir.

İş Talepleri-İş Kaynakları Modeli çerçevesinde, çalışanlara sunulan iş kaynaklarının ve bireylerin sahip olduğu kişisel kaynakların işe angaje olma üzerinde belirleyici olabileceği ileri sürülmektedir. Öz yeterlik, örgüt temelli benlik saygısı ve iyimserlik gibi kişisel kaynakların iş kaynakları ile işe angaje olma arasındaki ilişkiyi açıklamada önemli rol oynayabildiği belirtilmektedir (Xanthopoulou vd., 2007). Benzer biçimde, iş arkadaşları desteği ve yönetsel koçluk gibi iş kaynaklarının da çalışanların daha yüksek düzeyde işe angaje olmalarıyla ilişkili olduğu vurgulanmaktadır. Nitekim Schaufeli & Bakker (2004) iş arkadaşlarından alınan destek ile yönetsel koçluk gibi iş kaynaklarının işe angaje olma ile pozitif ilişkili olduğunu belirtmektedir. Liderlik alanındaki bulgular da işe angaje olmanın önemli örgütsel süreçlerle ilişkili olduğunu göstermektedir. Zhu vd. (2009) dönüşümcü liderliğin takipçilerin işe angaje olma düzeyiyle pozitif ilişkili olduğunu ve bu ilişkinin takipçi özellikleri daha olumlu olduğunda güçlendiğini raporlamıştır. Bunun yanı sıra, işe angaje olmanın iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi tutumlarla da pozitif yönde ilişkili olduğu belirtilmektedir (Saks, 2006). Bu bulgular, işe angaje olmanın örgütsel ilişkiler ve liderlik süreçleriyle bağlantılı bir yapı olduğunu göstermektedir.

İşe angaje olan çalışanların daha yüksek görev performansı ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri ifade edilmektedir (Rich vd., 2010; Saks, 2006). Ayrıca

işe angaje olmanın müşteri memnuniyeti ile iş birimi düzeyindeki verimlilik ve kârlılık gibi örgütsel sonuçlarla da pozitif ilişkili olduğu rapor edilmiştir (Harter vd., 2002). Bu nedenle işe angaje olma, çalışanların işlerine fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak yatırım yapmalarını yansıtan ve hem bireysel hem de örgütsel çıktılar açısından önemli sonuçlar doğuran kritik bir değişken olarak değerlendirilmektedir (Kahn, 1990; Schaufeli & Bakker, 2004).

İşe angaje olma, motivasyon iklimiyle kuramsal ve ampirik olarak ilişkili bir değişken olması nedeniyle bu çalışmada kriter-bağımlı geçerlik testi kapsamında ele alınmıştır. Nitekim orijinal ölçeğin geliştirilmesi sürecinde de işe angaje olma, araştırmacılar tarafından ölçüt değişkenlerden biri olarak tercih edilmiştir (Nerstad vd., 2013). Ölçek geçerliğine ilişkin kanıtların değerlendirilmesinde, test puanlarının kuramsal olarak ilişkili bir dış ölçütle bağlantısının incelenmesi önemli görülmektedir (Büyüköztürk, 2007). Bu nedenle, işyerinde motivasyon iklimi ile işe angaje olma arasındaki ilişki analiz edilerek ölçeğin kriter-bağımlı geçerliğine ilişkin ek bulguların sunulması amaçlanmıştır.

3. Yöntem

Nerstad vd. (2013) tarafından geliştirilen İşyerinde Motivasyon İklimi Ölçeğinin Türkçeye uyarlanabilmesi için ilk olarak sorumlu yazar Christina G. L. Nerstad'dan e-posta yoluyla kullanım ve uyarlama izni alınmıştır. Araştırma için Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 20.05.2024 tarihli ve 149/7 sayılı kararıyla etik izin alınmıştır.

Ölçek maddelerinin çevirisinde Brislin (1970) tarafından önerilen çeviri-geri çeviri yöntemi izlenmiştir. İlk aşamada ölçeğin orijinal formu, alan bilgisine sahip bir uzman ile konu alanında uzmanlığı bulunmayan, anadili Türkçe olan iki çevirmen tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Bu çeviriler karşılaştırılarak araştırmacı tarafından ilk Türkçe taslak oluşturulmuştur. Hazırlanan taslak, maddelerin açıklığı, anlaşılırlığı ve dil yapısının uygunluğu açısından üç alan uzmanı tarafından değerlendirilmiş ve öneriler doğrultusunda ikinci taslak hazırlanmıştır. İzleyen aşamada bu taslak, süreçte daha önce yer almayan iki farklı çevirmen tarafından Türkçeden İngilizceye çevrilmiştir. Geri çeviri sürecinde çevirmenlerin ölçeğin orijinal formunu görmemelerine dikkat edilmiştir. Son olarak, orijinal metin ile geri çeviri formu arasındaki uyum değerlendirilmiş; dilsel ve kültürel uygunluk ile uzman görüşleri doğrultusunda ölçeğin nihai Türkçe formu oluşturulmuştur.

Ölçeğin uyarlama sürecinde geçerlik, güvenirlik ve kriter-bağımlı geçerlik kanıtlarını değerlendirmek amacıyla iki ayrı örneklemden veri toplanmıştır. Birinci örneklemden elde edilen veriler üzerinde madde analizi, boyutlara ilişkin güvenirlik analizi ve keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiştir. İkinci örneklemden elde edilen veriler üzerinde doğrulayıcı faktör analizi, boyutlara ilişkin güvenirlik analizi ve kriter-bağımlı geçerliği incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Her iki çalışmada da veriler, orijinal ölçeğe uygun biçimde 5'li Likert tipi derecelendirme ile toplanmıştır. Analizler için SPSS ve AMOS paket programları kullanılmıştır.

3.1. Çalışma 1

Çalışma 1 kapsamında, Nerstad vd. (2013) tarafından geliştirilen, iki boyut ve 14 maddeden oluşan İşyerinde Motivasyon İklimi Ölçeğinin Türkçe formu üzerinde madde analizi gerçekleştirilmiş ve ölçeğin yapı geçerliği keşfedici faktör analizi ile incelenmiştir. Araştırmada tam zamanlı çalışan bireylerden veri toplanması hedeflenmiştir. Çalışma 1 kapsamında yükseköğretim kurumlarının idari birimlerinde görev yapan 316 çalışana ulaşılmıştır. Örnekleme sürecinde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Katılımcıların %53'ünü kadınlar, %47'sini erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde, %16'sının ön lisans, %69'unun lisans ve %15'inin lisansüstü eğitim mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş ortalaması 37,32 (S.S.=9,29),

mevcut işyerindeki kıdem ortalaması 11,55 (S.S.=8,36) ve toplam iş deneyimi ortalaması 14,40 (S.S.=9,34) olarak bulunmuştur.

Çalışma 1 Kapsamında Yürütülen Madde Analizi ve Güvenirlik Bulguları

Çalışma 1 kapsamında ilk olarak ölçeğe ilişkin madde analizi ve güvenirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Ölçeğe ilişkin ortalama, standart sapma, düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları, çarpıklık, basıklık ve güvenirlik katsayıları Tablo 1'de sunulmuştur. Maddelere ilişkin çarpıklık değerlerinin -0,006 ile 1,207, basıklık değerlerinin ise -1,600 ile 0,482 arasında değişmesi, verilerin normal dağılım varsayımı açısından kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir (George & Mallery, 2010). Boyutlara ilişkin Cronbach alfa katsayıları performans iklimi için 0,939, gelişim iklimi için ise 0,840 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, her iki boyut için de kabul edilebilir/yüksek düzeyde iç tutarlılığa işaret etmektedir (Nunnally & Bernstein, 1994). Ayrıca, düzeltilmiş madde-toplam korelasyonlarının her iki boyutta da kabul edilebilir düzeyin üzerinde olması, maddelerin ilgili boyutlarla tutarlı biçimde ilişkili olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2007).

Tablo 1. İşyerinde Motivasyon İklimi Ölçeği Madde Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

İşyerinde Motivasyon İklimi Ölçeği İfadeleri	Ort.	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	S.S.	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach Alfa Katsayısı
Algılanan Performans İklimi						
Pİ1	2,082	0,783	1,020	0,610	-0,311	0,939
Pİ2	2,123	0,752	1,084	0,685	-0,353	
Pİ3	2,721	0,857	1,134	0,183	-0,856	
Pİ4	2,943	0,825	1,108	0,000	-0,824	
Pİ5	1,974	0,696	1,035	1,000	0,482	
Pİ6	2,560	0,801	1,065	0,206	-0,870	
Pİ7	1,784	0,735	1,062	1,207	0,419	
Pİ8	1,959	0,810	1,096	0,984	0,114	
Algılanan Gelişim İklimi						
Gİ1	3,911	0,625	0,951	-0,006	-1,572	0,840
Gİ2	3,703	0,665	0,933	0,212	-1,236	
Gİ3	3,645	0,632	0,979	0,001	-0,658	
Gİ4	3,712	0,564	0,914	0,138	-1,024	
Gİ5	3,871	0,627	0,923	0,127	-1,600	
Gİ6	3,790	0,588	0,952	0,065	-1,348	

Not: Pİ: Performans İklimi, Gİ: Gelişim İklimi, Ort: Ortalama, S.S.: Standart Sapma. Düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları ilgili boyut toplam puanı üzerinden hesaplanmıştır. Cronbach alfa katsayıları boyut düzeyinde raporlanmıştır.

Çalışma 1 Kapsamında Yürütülen Keşfedici Faktör Analizi

İşyerinde Motivasyon İklimi Ölçeğinin Türkçe formunun faktör yapısının incelenmesi amacıyla birinci örneklem verileri üzerinde keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Keşfedici yapı incelemesinde, çıkarma yöntemi olarak temel bileşenler analizi, döndürme yöntemi olarak ise Varimax tercih edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 2'de sunulmuştur.

Verilerin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla KMO ve Bartlett küresellik testi kullanılmıştır. KMO değerinin 0,923 olarak bulunması ve Bartlett küresellik testinin anlamlı olması ($\chi^2(91)=2587,772$; $p<0,001$), verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir. Analiz sonucunda özdeğeri 1'in üzerinde iki faktörlü bir yapı elde edilmiş ve bu iki faktör toplam varyansın %64,014'ünü açıklamıştır. Açıklanan toplam varyans oranı, ölçeğin iki boyutlu yapısının yeterli düzeyde temsil edildiğine işaret etmektedir. Maddelerin faktör yükleri 0,699 ile 0,890 arasında değişmekte olup, tüm maddelerin ilgili boyutlar altında güçlü biçimde toplandığı görülmüştür (Tablo 2).

Keşfedici faktör analizinin ardından, iki boyut ve 14 maddeden oluşan yapının doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmesi ve kriter-bağımlı geçerliğin incelenmesi amacıyla farklı bir örneklem üzerinde ikinci çalışma yürütülmüştür.

Tablo 2. İşyerinde Motivasyon İklimi Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek İfadeleri	Faktör 1 Performans İklimi	Faktör 2 Gelişim İklimi
Pİ3-Bölümümde/çalışma grubumda çalışanlar arasında rekabet teşvik edilir.	0,890	
Pİ4-Bölümümde/çalışma grubumda en iyi sonucu elde etmek için iç rekabet teşvik edilir.	0,862	
Pİ8-Bölümümde/çalışma grubumda diğer çalışanlardan daha başarılı olmak önemlidir.	0,855	
Pİ6-Bölümümde/çalışma grubumda maddi ödüllere ulaşmak için kişinin en iyi şekilde performans göstermesi teşvik edilir.	0,851	
Pİ1-Bölümümde/çalışma grubumda çalışanlar arasında rekabetçi bir ortam vardır.	0,828	
Pİ2-Bölümümde/çalışma grubumda başarı iş arkadaşlarımın başarılarıyla kıyaslanarak ölçülür.	0,805	
Pİ7-Bölümümde/çalışma grubumda bir bireyin başarısı çalışma arkadaşlarının başarılarıyla kıyaslanır.	0,792	
Pİ5-Bölümümde/çalışma grubumda yalnızca en yüksek başarıları elde edenler örnek olarak gösterilir.	0,758	
Gİ2-Bölümümde/çalışma grubumda her bireyin öğrenme ve gelişimine önem verilir.		0,790
Gİ1-Bölümümde/çalışma grubumda çalışanların iş birliği ve karşılıklı bilgi paylaşımı desteklenir.		0,756
Gİ3-Bölümümde/çalışma grubumda iş birliği ve karşılıklı bilgi alışverişi teşvik edilir.		0,751
Gİ4-Bölümümde/çalışma grubumda çalışanların iş süreçlerinde yeni çözüm yöntemleri denemesi teşvik edilir.		0,741
Gİ5-Bölümümde/çalışma grubumda hedeflerden biri her bireye iş süreçlerinde önemli bir rolünün olduğunun hissettirilmesidir.		0,701
Gİ6-Bölümümde/çalışma grubumda herkesin önemli ve açıkça tanımlanmış bir görevi vardır.		0,699
Öz değerler	5,590	3,372
Açıklanan Varyans	%39,931	%24,082
Açıklanan Toplam Varyans	%64,014	
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü (KMO)=0,923; Bartlett küresellik testi (χ^2)=2587,772; df=91; p<0,001		

Not: Pİ: Performans İklimi, Gİ: Gelişim İklimi. Çıkarma yöntemi: Temel bileşenler analizi; Döndürme: Varimax.

3.2. Çalışma 2

İkinci çalışma kapsamında, İşyerinde Motivasyon İklimi Ölçeğinin Türkçe formu yeni bir örneklem üzerinde incelenmiş; bu doğrultuda doğrulayıcı faktör analizi ile yapı geçerliğine, korelasyon analizi ile ise kriter-bağımlı geçerliğe ilişkin kanıtlar değerlendirilmiştir.

İkinci çalışma kapsamında, özel sektörde faaliyet gösteren farklı sektörlerdeki işletmelerde çalışan 304 kişiden veri toplanmıştır. Katılımcıların çalıştıkları işletmeler eğitim, bilgi teknolojileri, hizmet, danışmanlık, sağlık, finans, üretim, perakende, gıda, sigortacılık, enerji, turizm ve konaklama, lojistik ve pazarlama gibi çeşitli sektörlerde faaliyet göstermektedir. Katılımcıların %51'ini kadınlar, %49'unu erkekler oluşturmaktadır. Eğitim düzeyleri incelendiğinde, katılımcıların %3'ünün lise, %9,5'inin ön lisans/yüksekokul, %72'sinin lisans ve %15,5'inin lisansüstü eğitim mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş ortalaması 38,00 (S.S.=9,04), mevcut işyerindeki kıdem ortalaması 9,00 yıl (S.S.=7,20) ve toplam iş deneyimi ortalaması 15,00 yıl (S.S.=9,00) olarak bulunmuştur.

İkinci çalışma kapsamında, Türkçeye uyarlama çalışması yürütülen Nerstad vd. (2013) tarafından geliştirilen 14 maddelik İşyerinde Motivasyon İklimi Ölçeğinin yanı sıra, ölçeğin kriter-bağımlı geçerliğini incelemek amacıyla Schaufeli vd. (2019) tarafından geliştirilen ve Güler vd. (2019) tarafından Türkçeye uyarlanan üç maddelik İşe Angaje Olma Ölçeği Çok Kısa Formu (UWES-3) kullanılmıştır.

Çalışma 2 Kapsamında Yürütülen Doğrulayıcı Faktör Analizi

İki boyutlu yapının ikinci örneklem üzerinde test edilmesi amacıyla yürütülen doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indeksleri Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. İşyerinde Motivasyon İklimi Ölçeği Model Uyum İndeksleri

	χ^2/df	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA	SRMR
Motivasyon İklimi Ölçeği (2 Boyut)	2,814	0,912	0,906	0,924	0,937	0,077	0,0401

Not: χ^2/df: Ki-kare / serbestlik derecesi oranı; GFI: Uyum iyiliği indeksi; NFI: Normlaştırılmış uyum indeksi; TLI: Tucker-Lewis indeksi; CFI: Karşılaştırmalı uyum indeksi; RMSEA: Yaklaşık hataların ortalama karekökü; SRMR: Standartlaştırılmış artık kareler ortalamasının karekökü.

Ölçeğin yapı geçerliği ikinci örneklem üzerinde doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Tablo 3'te yer alan uyum indeksleri, modelin genel olarak kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiğine işaret etmektedir. Yürütülen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçek maddelerine ilişkin faktör yükleri ile ortalama açıklanan varyans (AVE) ve bileşik güvenirlik (CR) değerleri Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Doğrulayıcı Faktör Analizi, AVE, CR ve Güvenirlik Sonuçları

Ölçek İfadeleri	Standartlaştırılmış Faktör Yükleri	Standart Hata	p	AVE	CR	Cronbach Alfa
Pİ1	0,841	-		0,563	0,909	0,901
Pİ2	0,712	0,052	***			
Pİ3	0,853	0,050	***			
Pİ4	0,803	0,051	***			
Pİ5	0,440	0,072	***			
Pİ6	0,789	0,052	***			
Pİ7	0,698	0,052	***			
Pİ8	0,781	0,053	***			
Gİ1	0,763	-		0,505	0,859	0,859
Gİ2	0,713	0,073	***			
Gİ3	0,709	0,069	***			
Gİ4	0,702	0,072	***			
Gİ5	0,694	0,071	***			
Gİ6	0,678	0,069	***			

Not: Pİ: Performans İklimi, Gİ: Gelişim İklimi, AVE: Ortalama açıklanan varyans, CR: Bileşik güvenirlik. ***p<0,001.

Tablo 4 incelendiğinde, ölçek maddelerine ait faktör yüklerinin 0,440 ile 0,853 arasında değiştiği görülmektedir. Performans iklimi ve gelişim iklimi boyutları için AVE değerleri sırasıyla 0,563 ve 0,505; Cronbach alfa katsayıları 0,901 ve 0,859; CR değerleri ise 0,909 ve 0,859 olarak hesaplanmıştır. Benzeşim geçerliğini değerlendirmek amacıyla AVE ve CR değerleri incelenmiştir. Her iki boyut için AVE değerlerinin 0,50'nin, CR değerlerinin ise 0,70'in üzerinde olması, benzeşim geçerliğine ilişkin kanıtları desteklemektedir (Fornell & Larcker, 1981).

Ayrışım geçerliğini değerlendirmek amacıyla, boyutlara ait AVE değerlerinin karekökleri ile boyutlar arası korelasyon karşılaştırılmıştır. Buna göre, AVE karekökleri performans iklimi için 0,75, gelişim iklimi için 0,71 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlerin boyutlar arası korelasyonun mutlak değerinden yüksek olması ($|r|=0,251$, $p<0,01$), ayrışım geçerliğine ilişkin kanıtları desteklemektedir.

Kriter-Bağımlı Geçerliğe İlişkin Bulgular

Kriter-bağımlı geçerliği kapsamında, işyerinde motivasyon iklimi ile işe angaje olma arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İşe angaje olma, orijinal ölçeğin geliştirilme sürecinde de ölçüt değişkenlerinden biri olarak ele alındığı için bu çalışmada kriter-bağımlı geçerliği değerlendirmek amacıyla ele alınmıştır (Nerstad vd., 2013). Bu amaçla, gelişim iklimi, performans iklimi ve işe angaje olma arasındaki ilişkiler korelasyon analiziyle test edilmiş; elde edilen bulgular Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Kriter-Bağımlı Geçerliğe İlişkin Korelasyon Sonuçları

Araştırmanın Değişkenleri	1	2	3
1. Performans İklimi	(0,901)		
2. Gelişim İklimi	-0,251**	(0,859)	
3. İşe Angaje Olma	-0,144*	0,439**	(0,735)

Not: *p<0.05, **p<0.01. Parantez içindeki değerler Cronbach alfa katsayılarını göstermektedir.

Korelasyon analizi sonucunda, değişkenler arasındaki korelasyonların anlamlı düzeyde olduğu bulunmuştur. Gelişim iklimi ile performans iklimi arasında negatif yönlü (r=-0,251, p<0,01), performans iklimi ile işe angaje olma arasında negatif yönlü (r=-0,144, p<0,05), gelişim iklimi ile işe angaje olma arasında ise pozitif yönlü (r=0,439, p<0,01) ilişkiler bulunmuştur. Bu ilişkilerin kuramsal beklentilerle uyumlu yönde olması, ölçeğin kriter-bağımlı geçerliğine ilişkin destekleyici kanıtlar sunmaktadır.

4. Tartışma ve Sonuç

Motivasyon iklimi, çalışanların işe ilişkin tutum ve davranışlarını anlamada önemli bir bağlamsal çerçeve sunmaktadır. Dolayısıyla motivasyon ikliminin güvenilir ve geçerli biçimde ölçülmesi hem kuramsal araştırmalar hem de örgütsel uygulamalar açısından önem taşımaktadır. Araştırmalar işyerinde motivasyon ikliminin çeşitli değişkenlerle ilişkisine işaret etmektedir. Liu (2018) algılanan performans ikliminin bilgi saklama ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Kopperud vd. (2020) gelişim odaklı iklimin profesyonel ve özel yaşam arasında olumlu yansımaları destekleyerek işten ayrılma niyetini azaltabildiğini göstermiştir. Benzer şekilde, Nerstad vd. (2018b) gelişim odaklı iklim algısının yöneticiler tarafından hissedilen güveni artırarak bilgi paylaşımını desteklediğini bulmuştur. Buch vd. (2017), performans ikliminin düşük algılandığı koşullarda gelişim odaklı iklimin içsel motivasyonla pozitif ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Zhang vd. (2022) gelişim odaklı iklimin uyumlu tutku ile, performans odaklı iklimin ise takıntılı tutku ile ilişkili olabileceğini göstermiş; bu tutku türlerinin proaktif davranışlar ve iş yanlısı etik olmayan davranışlar gibi çıktılarla farklı biçimlerde ilişki gösterebildiğini ifade etmiştir. Ayrıca gelişim odaklı bir iklim algısının çalışanların işe bağlanma düzeyleriyle pozitif yönde ilişkili olduğu da belirtilmiştir (Steindórsdóttir vd., 2021). Monroe (2023) gelişim odaklı iklim algısının takım öğrenmesi, güven ve bireysel aidiyetle pozitif ilişkili olduğunu; performans iklimi algısının ise bilişsel ve duygusal takım güveniyle negatif yönde ilişki gösterdiğini raporlamıştır. Bu bulgular, iklim boyutlarının iş tutumları ve davranışlarıyla farklı yönlerde ilişki kurabildiğine işaret ederek motivasyon ikliminin örgütsel çıktılarla anlamlı ilişkiler içinde olabileceğini göstermektedir.

Araştırmalar, motivasyon ikliminin örgütsel sonuçlarla hem doğrudan ilişkiler kurabildiğini hem de bazı değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ya da gücünü şekillendiren düzenleyici bir rol üstlenebildiğini göstermektedir. Braun vd. (2025) lider narsisizminin lider güveniyle ilişkisini performans ikliminin güçlendirebildiğini; gelişim ikliminin düşük olduğu koşullarda bazı olumsuz etkilerin daha belirginleşebildiğini raporlamıştır. Černe vd. (2014), gelişim odaklı iklimin bilgi saklamanın yaratıcılık üzerindeki olumsuz ilişkisini hafiflettiğini, performans odaklı iklimin ise bu olumsuz ilişkiyi güçlendirebildiğini ifade etmiştir. Bari vd. (2019) ise gelişim ikliminin bilgi saklamanın takım yaratıcılığıyla ilişkili olumsuz sonuçlarını hafifletebileceğini raporlamıştır.

Araştırmalar, motivasyon ikliminin güvenilir ve geçerli araçlarla ölçülmesinin hem kuramsal araştırmalar hem de örgütsel uygulamalar açısından önemli olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda, bu araştırmada, Nerstad vd. (2013) tarafından geliştirilen İşyerinde Motivasyon İklimi Ölçeğinin Türkçeye uyarlanması ve böylece motivasyon iklimine ilişkin kuramsal ve uygulamalı çalışmalara ölçüm temelli bir katkı sunulması hedeflenmiştir. Ölçeğin güvenirlik ve geçerlik kanıtları iki farklı örneklem üzerinden değerlendirilmiştir. Öncelikle, her iki çalışma sonucunda elde edilen Cronbach alfa

katsayıları, ölçeğin alt boyutlarının yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermiştir.

Ölçeğin yapı geçerliğini değerlendirmek amacıyla ilk örneklemden elde edilen veriye keşfedici faktör analizi, ikinci örneklemden elde edilen veriye ise doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular, ölçeğin orijinal formunda önerilen iki boyutlu yapının (Nerstad et al., 2013) Türkçe formda da korunduğunu göstermiştir. Ayrıca, benzeşim ve ayrışım geçerliğine ilişkin bulgular, AVE ve CR değerlerinin kabul edilebilir düzeylerde olduğunu ve Fornell-Larcker kriteri doğrultusunda (Fornell & Larcker, 1981) boyutların birbirinden yeterli düzeyde ayrıştığını göstermiştir. Bu sonuçlar, ölçüm modeline ilişkin geçerlik kanıtlarını güçlendirmektedir.

Araştırmada kriter-bağımlı geçerlik kanıtı sağlamak amacıyla işe angaje olma değişkeni kullanılmıştır. Bu kapsamda gelişim iklimi ve performans iklimi boyutları ile işe angaje olma arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bulgular, gelişim iklimi ile işe angaje olma arasında pozitif; performans iklimi ile işe angaje olma arasında ise negatif yönde anlamlı ilişki bulunduğunu göstermiştir. Bu bulgular, motivasyon ikliminin iki boyutunun çalışan tutumlarıyla farklı yönlerde ilişki gösterebileceğini öne süren kuramsal çerçeveyle uyumludur. Ayrıca elde edilen ilişkiler, ölçeğin kriter-bağımlı geçerliğine ilişkin destekleyici kanıt sunmaktadır (Nerstad vd., 2013).

Bu çalışma, İşyerinde Motivasyon İklimi Ölçeğinin Türkçe formuna ilişkin önemli psikometrik kanıtlar sunmakla birlikte, bazı sınırlılıklar çerçevesinde değerlendirilmelidir. Öncelikle, çalışma kesitsel verilere dayandığı için motivasyon iklimi algısının zaman içindeki değişimi değerlendirilememektedir. Bu nedenle, gelecekte boylamsal tasarımlarla yürütülecek çalışmaların alana önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir. Ayrıca, ölçeğin farklı sektörlerde ve farklı örgütsel yapılarda test edilmesi, Türkçe formun farklı çalışma bağlamlarında kullanılabilirliğine ilişkin daha güçlü kanıtlar sağlayabilir.

Çalışma kapsamında Türkçeye uyarlanan ölçek, işyerinde motivasyon ikliminin gelişim ve performans boyutlarını ölçmek ve bu algıların diğer örgütsel değişkenlerle ilişkilerini incelemek isteyen araştırmacılar için işlevsel bir araç sunmaktadır. Uygulama açısından ise ölçek, örgütlerde çalışanların iklim algısının hangi boyutta yoğunlaştığını belirlemede; gelişim odaklı uygulamaların güçlendirilmesi ve performans odaklı uygulamaların olası yan etkilerinin izlenmesi süreçlerinde yöneticilere ve uygulayıcılara yol gösterecek bir değerlendirme aracı niteliği taşımaktadır.

Kaynakça

Ames, C. (1992a). Achievement goals, motivational climate, and motivational processes. G. C. Roberts (Ed.), *Motivation in sport and exercise* (pp. 161–176). Human Kinetics.

Ames, C. (1992b). Classrooms: Goals, structures, and student motivation. *Journal of Educational Psychology, 84*(3), 261–271. https://doi.org/10.1037/0022-0663.84.3.261

Ames, C., & Archer, J. (1988). Achievement goals in the classroom: Students' learning strategies and motivation processes. *Journal of Educational Psychology, 80*(3), 260–267. https://doi.org/10.1037/0022-0663.80.3.260

Bari, M. W., Abrar, M., Shaheen, S., Bashir, M., & Fanchen, M. (2019). Knowledge hiding behaviors and team creativity: The contingent role of perceived mastery motivational climate. *SAGE Open*, *9*(3), 1–15. https://doi.org/10.1177/2158244019876297

Braun, S., Sleebos, E., Zou, L. L., & Wisse, B. M. (2025). Sparking or smothering darkness: Motivational climates influence the leader grandiose narcissism–follower trust relation via leader self-serving behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 98(1), Article e12555. https://doi.org/10.1111/joop.12555

Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *1*(3), 185–216. https://doi.org/10.1177/135910457000100301

Buch, R., Nerstad, C.G. L., & Säfvenbom, R. (2017). The interactive roles of mastery climate and performance climate in predicting intrinsic motivation. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, *27*(2), 160–170. https://doi.org/10.1111/sms.12634

Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem A Yayıncılık.

Caniëls, M. C. J., Chiocchio, F., & van Loon, N. P. A. A. (2019). Collaboration in project teams: The role of mastery and performance climates. *International Journal of Project Management*, *37*(1), 1–13. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.09.006

Černe, M., Nerstad, C. G. L., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, *57*(1), 172–192. https://doi.org/10.5465/amj.2012.0122

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39–50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

George, D., & Mallery, P. (2010). S*PSS for Windows step by step: A simple guide and reference*, 17.0 update (10th ed.). Allyn & Bacon.

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, *50*(2), 327–347. https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438

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. https://doi.org/10.18394/iid.516921

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *87*(2), 268–279. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268

Hu, L.-T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6*(1), 1–55. https://doi.org/10.1080/10705519909540118

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692–724. https://doi.org/10.2307/256287

Kline, R. B. (2001). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.

Kopperud, K. H., Nerstad, C. G. L., & Dysvik, A. (2020). Should I stay or should I go? The role of motivational climate and work-home spillover for turnover intentions. *Frontiers in Psychology*, *11, Article 1107*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01107

Liu, J. (2018). *The relationship between self-efficacy and individual performance: The roles of knowledge hiding and perceived performance climate* [Master's thesis, Tilburg University].

Monroe, C. (2023). *Changing work environments: Are mastery climates what teams need?* (Publication No. 30637870) [Master's thesis, San Diego State University]. ProQuest Dissertations & Theses Global.

Nerstad, C. G. L., Richardsen, A. M., & Roberts, G. C. (2018a). Who are the high achievers at work? Perceived motivational climate, goal orientation profiles, and work performance. *Scandinavian Journal of Psychology, 59*(6), 661–677. https://doi.org/10.1111/sjop.12490

Nerstad, C. G. L., Roberts, G. C., & Richardsen, A. M. (2013). Achieving success at work: Development and validation of the Motivational Climate at Work Questionnaire (MCWQ). *Journal of Applied Social Psychology*, *43*(11), 2231–2250. https://doi.org/10.1111/jasp.12174

Nerstad, C. G. L., Searle, R., Černe, M., Dysvik, A., Škerlavaj, M., & Scherer, R. (2018b). Perceived mastery climate, felt trust, and knowledge sharing. *Journal of Organizational Behavior, 39*(4), 429–447. https://doi.org/10.1002/job.2241

Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, *91*(3), 328–346. https://doi.org/10.1037/0033-295X.91.3.328

Nicholls, J. G. (1989). *The competitive ethos and democratic education*. Harvard University Press.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, *53*(3), 617–635. https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600–619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(3), 293–315. https://doi.org/10.1002/job.248

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: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, *3*(1), 71–92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, *35*(4), 577-591. http://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430

Seifriz, J. J., Duda, J. L., & Chi, L. (1992). The relationship of perceived motivational climate to intrinsic motivation and beliefs about success in basketball. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, *14*(4), 375–391. https://doi.org/10.1123/jsep.14.4.375

Steindórsdóttir, B. D., Nerstad, C. G. L., & Magnúsdóttir, K. Þ. (2021). What makes employees stay? Mastery climate, psychological need satisfaction and on-the-job embeddedness. *Nordic Psychology*, *73*(1), 91–115. https://doi.org/10.1080/19012276.2020.1817770

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 14*(2), 121–141. https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121

Zhang, Q., Wang, X.-H., Nerstad, C. G. L., Ren, H., & Gao, R. (2022). Motivational climates, work passion, and behavioral consequences. *Journal of Organizational Behavior*, *43*(9), 1579–1597. https://doi.org/10.1002/job.2661

Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, *34*(5), 590–619. https://doi.org/10.1177/1059601108331242

Çıkar Çatışması: Yoktur

Finansal Destek: Yoktur

Etik Onay: Bu çalışma için etik onay, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 20.5.2024 tarih ve 149/7 sayılı olarak alınmıştır.

Yazar Katkısı: Gülden Karakuş (%100)

Conflict of Interest: None

Funding: None

Ethical Approval: The approval of the Suleyman Demirel University Social and Human Sciences Ethics Committee no 149/7 dated 20.5.2024 was obtained for this study.

Author Contributions: Gülden Karakuş (%100)

Adaptation of the Motivational Climate At Work Questionnaire (MCWQ) into Turkish

Gülden Karakuş

Extended Abstract

Perceived motivational climate at work refers to employees' perceptions of the criteria for success and failure influenced through organizational policies, practices, and procedures (Nerstad et al., 2013). The motivational climate reflects how contextual elements such as organizational policies, practices, procedures, norms, and expectations influence employees' attitudes and behaviors (Braun et al., 2025). The concept of motivational climate is grounded in Achievement Goal Theory (Nicholls, 1984). According to this theory, individuals generally have two primary achievement orientations: mastery orientation and performance orientation. A mastery orientation refers to a focus on learning, effort, ability development, and personal progress, whereas a performance orientation refers to a focus on surpassing others, demonstrating superiority, and gaining external validation (Ames & Archer, 1988). Achievement Goal Theory suggests that individuals' goal orientations are shaped by personal conceptions of ability and achievement and contextual cues that define what is valued as success in a given environment (Ames, 1992a, 1992b; Nicholls, 1984). Therefore, perceived motivational climate can be viewed as an important contextual factor in shaping mastery- and performance-oriented goals.

Early studies on motivational climate focused on students' learning and performance in educational settings and were later expanded to the field of sports (Ames, 1992b; Nicholls, 1989; Seifriz et al., 1992). Subsequently, this concept was introduced into work settings (Nerstad et al., 2013). The perceived motivational climate in organizational contexts is examined along two main dimensions of mastery and performance climates. A mastery climate emphasizes collaboration among employees, learning and development opportunities, appreciation of effort, and the view of mistakes as opportunities for learning (Ames & Archer, 1988; Nerstad et al., 2013). In such an environment, employees are encouraged to master tasks, improve themselves, and contribute value to the organization. Mastery climate is positively associated with knowledge sharing, trust (Nerstad et al., 2018b), work effort, and work quality (Nerstad et al., 2018a), work engagement, and work performance (Nerstad et al., 2013). On the other hand, a performance climate emphasizes competition, external rewards, achieving superiority, and surpassing others (Ames & Archer, 1988). Research indicates that perceived performance climate is positively related to knowledge hiding (Liu, 2018) and turnover intention (Nerstad et al., 2013; Nerstad et al., 2018b). It is negatively associated with work engagement (Nerstad et al., 2013) and with cognitive and affective trust in teams (Monroe, 2023). The findings highlight that mastery and performance climates are closely related to critical outcomes in organizational contexts.

The Motivational Climate at Work Questionnaire, developed by Nerstad et al. (2013), provides a useful tool for assessing perceived mastery and performance climates in organizational settings. Accordingly, this study aims to adapt the Motivational Climate at Work Questionnaire into Turkish and examine its validity and reliability. The study first presents a general framework of the dimensions of motivational climate at work and briefly discusses work engagement, which was used as a criterion variable in the validation process. It then explains the scale adaptation procedure, the analyses conducted, and the findings obtained.

To conduct the Turkish adaptation of the Workplace Motivational Climate Scale, first, permission to use and adapt it was obtained from the corresponding author, Christina G. L. Nerstad, on behalf of all authors. Ethical approval for the study was granted by the Süleyman Demirel University Social and Humanities Ethics Committee. The translation process followed Brislin's (1970) translation–back translation method.

The adaptation study was conducted in two stages to examine the validity, reliability, and criterion-related validity of the Turkish form. In the first stage, item analysis, reliability analysis, and exploratory factor analysis were performed. In the second stage, confirmatory factor analysis was conducted using data from a separate sample. Reliability analysis was also repeated, and criterion-related validity was examined through correlation analysis. In both stages, data were collected using a 5-point Likert-type response format, consistent with the original scale. The analyses were conducted using the SPSS and AMOS software packages.

Study 1 included exploratory factor analysis to examine the factor structure of the Turkish form. The analysis identified two factors with eigenvalues greater than 1, consistent with the original scale. The factor loadings indicated that the items loaded adequately on their related dimensions. After the exploratory factor analysis, Study 2 was conducted with a different sample to test the two-factor structure through confirmatory factor analysis. The CFA results indicated an acceptable model fit (Hu & Bentler, 1999; Kline, 2001). The factor loadings ranged between 0.440 and 0.853. The AVE values were 0.563 and 0.505, Cronbach's alpha coefficients were 0.901 and 0.859, and CR values were 0.909 and 0.859. Based on the criteria suggested by Fornell & Larcker (1981), the AVE and CR values supported the convergent validity of the scale. The comparison of the square roots of AVE values with the inter-factor correlation also provided evidence for discriminant validity. In Study 2, the relationships between motivational climate dimensions and work engagement were also examined to test criterion-related validity. The results showed significant relationships in the expected directions between mastery climate, performance climate, and work engagement. These findings provide additional evidence that the Turkish form supports the theoretically expected relationships.

In conclusion, the Motivational Climate at Work Questionnaire, adapted into Turkish within the scope of this study, offers a reliable and valid tool for researchers seeking to measure and analyze various dimensions of motivational climate at work. The scale may also help managers and practitioners understand how employees perceive the motivational climate in their organizations. By using this scale in future studies, researchers can examine motivational climate across different organizational contexts and explore its relationships with employee behaviors and work outcomes. In this respect, the Turkish form of the scale can contribute to both theoretical research and practical efforts to better understand and manage motivational climate at work.