


İş yükü, motivasyon, iş-yaşam kalitesi ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi akademisyenlerine yönelik bir uygulama¹

Examining the relationships between workload, motivation, quality of work-life, and employee satisfaction: An application for academics at Ağrı İbrahim Çeçen University

¹ Bu çalışma, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

Abdullah Elçi² 

Ömer Çınar³ 

² Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ağrı, Türkiye, elci.abdullah@yahoo.com

ORCID: 0009-0000-0844-9396

³ Doç. Dr., Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi İİBF, Ağrı, Türkiye, ocinar_04@hotmail.com

ORCID: 0000-0002-9791-8402

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:

Abdullah Elçi,

Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ağrı, Türkiye, elci.abdullah@yahoo.com

Öz

Bu araştırmanın amacı, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin iş yükü algılarının memnuniyetlerine etkisini ve bu etkide motivasyon ve iş-yaşam kalitesinin aracılık rolünün belirlenmesidir. Verilere anket yöntemi ile 394 akademik personelden ulaşılmış ve AMOS 22 kullanılarak analiz edilmiştir. Doğrudan ilişkilerin tespiti için yapılan analizler sonucunda; iş yükünün çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinin önemsiz olduğu, iş yükünün motivasyon üzerindeki etkisinin önemli ve olumsuz olduğu, motivasyonun çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinin önemli ve olumlu olduğu, iş yükünün iş-yaşam kalitesi üzerindeki etkisinin önemli ve olumsuz olduğu, iş-yaşam kalitesinin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinin önemli ve olumlu olduğu ve motivasyonun iş-yaşam kalitesi üzerindeki etkisinin ise önemli ve olumlu olduğu tespit edilmiştir. Aracılık analizleri sonucunda ise; motivasyonun iş yükü ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolünün olduğu, iş-yaşam kalitesinin iş yükü ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolünün olduğu, motivasyon ve iş-yaşam kalitesinin iş yükü ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkide sıralı kısmi aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir. Araştırma, akademik kurumlar için iş yükü ve çalışan memnuniyeti konusunda dikkate değer sonuçlar ortaya koymuştur. Akademik personelin daha sağlıklı, üretken ve tatmin edici bir çalışma ortamına kavuşabilmesi için somut ve uygulanabilir hizmetlerin sunulması önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Yükü, Motivasyon, İş-Yaşam Kalitesi, Çalışan Memnuniyeti, Yol Analizi

İel Kodları: M10, M12, C10

Abstract

The purpose of this study is to determine the effect of academic staff at Ağrı İbrahim Çeçen University's perceptions of their workload on their satisfaction, and to identify the mediating roles of motivation and quality of work-life in this effect. Data were collected from 394 academic staff members using a survey method and analysed using AMOS 22. As a result of the analyses conducted to determine direct relationships; the effect of workload on employee satisfaction was insignificant, the effect of workload on motivation was significant and negative, the impact of motivation on employee satisfaction was substantial and positive, the effect of workload on work-life quality was significant and negative, the impact of work-life quality on employee satisfaction was substantial and positive, and the effect of motivation on work-life quality was significant and positive. Mediation analyses revealed that motivation partially mediates the relationship between workload and employee satisfaction, that work-life quality partially mediates this relationship, and that motivation and work-life quality jointly partially mediate it. The study has revealed noteworthy findings on workload and employee satisfaction in academic institutions. It is recommended that concrete and implementable services be provided to enable academic staff to achieve a healthier, more productive, and more satisfying work environment.

Keywords: Workload, Motivation, Work-life Quality, Employee Satisfaction Path Analysis

İel Codes: M10, M12, C10

Atf/Citation: Elçi, A., & Çınar, Ö., İş yükü, motivasyon, iş-yaşam kalitesi ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi akademisyenlerine yönelik bir uygulama, *bmij* (2025) 13 (4): 1651-1678
doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v13i4.2626>

Extended Abstract

Examining the relationships between workload, motivation, quality of work-life, and employee satisfaction: An application for academics at Ağrı İbrahim Çeçen University

Literature

Workload is defined as the number of tasks an employee is expected to complete within a given period of time (Cambridge, 2019). When perceived as 'excessive' by the individual, it has adverse effects on motivation and quality of work-life (Keser, 2006; Cam, 2011). Taşdemir Afşar (2011) found that the main factor negatively affecting academic work-life quality is 'excessive responsibility and workload.' This finding is consistent with Sirgy et al.'s (2001) identification of excessive workload as a stress factor affecting work-life quality. Gottwald (2023). This reveals that the effect of workload on employees is determined not only by quantitative but also by qualitative factors. Similarly, Gayatri et al. (2025) state that workload, work motivation, and the work environment have significant effects on employee performance through job satisfaction. These findings show that workload can affect employee performance not only through its direct effects but also through mediators such as job satisfaction. Research conducted by Wang (2024) reveals that the negative relationship between workload and psychological well-being can be balanced by factors such as organisational support and job motivation. These findings show that addressing the impact of workload on employees through factors such as managerial support and encouragement can yield better results.

Motivation defines the level of willingness and effort an individual demonstrates to achieve work goals. It is not only related to material factors but also to the individual's need for self-actualisation and inner peace (Kanoğlu, 2007). It is the totality of internal and external forces that drives individuals towards specific goals. Can (2002) defines motivation as the process of creating a work environment that meets the needs of individuals and organisations. Motivation can be described as a combination of internal and external factors that shape employees' behaviour in the workplace. A study by Törmänen (2025) found that motivation can vary momentarily among individuals in an academic learning context and that the learning context can influence this variation. This finding reveals that motivation is a dynamic and context-sensitive process. Furthermore, in a comprehensive analysis of motivation theories, Bandhu (2024) examined the complex interactions between intrinsic and extrinsic motivation and the different roles they play in helping individuals achieve their goals. These studies emphasise that motivation is not merely an individual trait but a dynamic process shaped by environmental and contextual factors.

Quality of work-life encompasses the quality of working conditions, the effectiveness of organisational practices, and the level of employee satisfaction (Sirgy, 2001). Excessive work-life quality increases job satisfaction, while excessive workload reduces it (Uğur, 2005). Quality of work-life is a holistic concept that encompasses all the physical, psychological, and social conditions that employees encounter in the workplace and directly affects employee satisfaction, motivation, and performance. Gazi (2024) states that workplace quality of life increases employee satisfaction by reducing negative emotions such as monotony and stress. Furthermore, in a systematic review, Jarden (2023) emphasises that quality of work-life encompasses factors such as general well-being, work-life balance, job and career satisfaction, and control at work, and that these elements affect employees' overall quality of life. Medina-Garrido and Biedma-Ferrer (2023) reveal that work-family policies, such as flexible working hours and remote work, have direct and indirect effects on employees' well-being, and that these effects are reinforced by organisational commitment. Deloitte (2023) states that leadership behaviours, job design, and working patterns are the main factors determining work-life quality and that these elements play a decisive role in employees' overall well-being. Finally, a study by Soffia (2024) indicates that new technologies such as artificial intelligence, robots, and tracking devices may negatively affect work-life quality. Still, these effects may vary depending on the application context. These findings demonstrate that work-life quality is a multidimensional concept and plays a vital role in employees' overall well-being.

Employee satisfaction refers to the psychological and economic satisfaction an individual gains from their work (Eren, 2008). Armstrong (2006) states that it reflects the employee's positive or negative attitudes towards their career. Employee satisfaction is shaped by factors such as salary, promotion opportunities, job security, work environment, leadership style, and workload (Gazi et al., 2024; Lee, 2023). Furthermore, intrinsic and extrinsic motivation, as well as fair reward and recognition practices, play a critical role in increasing employee satisfaction (Aljumah, 2023). A study by the Pew Research Centre (2024) reveals that employees are generally satisfied with their jobs but still experience dissatisfaction in areas such as salary and promotion opportunities.

An increase in workload negatively affects employee motivation and work-life quality, and this is also reflected in satisfaction levels (Keser, 2006). As a result, reducing workload increases employee motivation, work-life quality, and consequently satisfaction levels.

Research subject

This study focuses on the attitudes of academic staff towards their workload, motivation, quality of working life and employee satisfaction.

Research purpose and importance

In this context, the primary purpose of the research is to determine the effect of academic staff's perceptions of their workload on their satisfaction, and whether motivation and quality of work-life mediate this effect. The absence of a similar study in the literature underscores the significance of this research. In addition, investigating the impact of negative perceptions, such as workload, on academic staff satisfaction emphasises the importance of the study. Thus, it aims to contribute to the development of strategies that will increase employee satisfaction and create a peaceful academic working environment.

Contribution of the article to the literature

Some studies in the literature indicate that excessive workload increases employee stress and burnout, thereby reducing job satisfaction (Karatepe and Demir, 2014; Maslach and Leiter, 2016). Almalki et al. (2012) emphasised that effective management of factors affecting workload can increase employee satisfaction. Excessive workload can reduce motivation while increasing burnout (Karatepe and Demir, 2014). Hackman and Oldham (1976) argue that motivation can be maintained by making work meaningful. Kohn and Schooler (1983) noted that excessive workloads reduce intrinsic motivation in the long term. Excessive workloads disrupt work-life balance and negatively affect work-life quality (Karasek, 1979; Maslach and Leiter, 1997; Greenhaus and Beutell, 1985). Greenhaus and Powell (2006) and Danna and Griffin (1999) have stated that excessive work-life quality increases satisfaction. Kossek and Ozeki (1998) stated that policies that improve work-life quality increase satisfaction. Kantan

(2014) and Sağlık (2007) found a positive relationship between work-life quality and motivation in their studies in Turkey. As a result of the literature review, studies investigating the bivariate relationships for the variables used in this study were found. However, no research was found that addressed workload, motivation, work-life quality, and employee satisfaction together.

Design and method

Research type

A relational survey model was established to determine the relationships between variables and their degrees of association.

Research problems

The research problem is: Does academic staff's workload perception affect their motivation, work-life quality, and satisfaction?

Data collection method

The study population consists of the academic staff of Ağrı Ibrahim Çeçen University. A total of 394 individuals were reached through simple random sampling, and the final valid survey count was 394. Some sources indicate that 228 individuals may be sufficient for a 5% margin of error and a significance level of P=0.50 (Yamane, 1973). The fact that 394 individuals were reached in this study indicates that a sufficient number was obtained for analysis.

Quantitative/qualitative analysis

This research is quantitative

Research model

The research model is as follows.

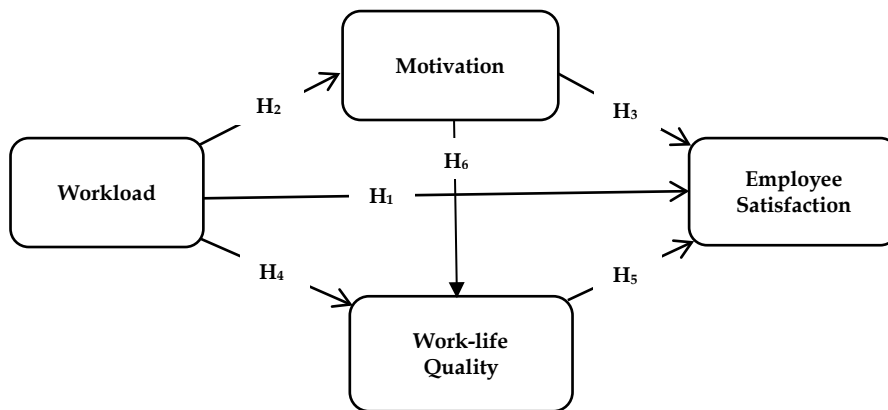


Figure 1: Research Model

Research hypotheses

- H1. There is a significant relationship between workload and employee satisfaction.
- H2. There is a significant relationship between workload and motivation.
- H3. There is a significant relationship between motivation and employee satisfaction.
- H4. There is a significant relationship between workload and work-life quality.
- H5. There is a significant relationship between work-life quality and employee satisfaction.
- H6. There is a significant relationship between motivation and work-life quality.
- H7. Motivation serves as a mediating factor between workload and employee satisfaction.
- H8. Work-life quality serves as a mediator between workload and employee satisfaction.
- H9. Motivation and work-life quality mediate the relationship between workload and employee satisfaction in a hierarchical manner.

Findings and discussion

In the structural model, the mediating roles of motivation and work-life quality in the effect of workload on employee satisfaction were analysed. The Bootstrap test was used for the mediation analysis.

When the mediating variables were not included in the model, the effect of workload on employee satisfaction was insignificant ($\beta=-0.033$, $p=0.513$), the impact of workload on motivation is significant and negative ($\beta=-0.120$, $p=0.006$), the effect of motivation on employee satisfaction is significant and positive ($\beta=0.795$, $p=0.000$), the effect of workload on work-life quality is significant and negative ($\beta=-0.033$, $p=0.513$), the impact of work-life quality on employee satisfaction is significant and positive ($\beta=0.740$, $p=0.000$), and the effect of motivation on work-life quality is significant and positive ($\beta=0.720$, $p=0.000$).

The findings obtained from the mediation analysis indicate that motivation plays a partial mediating role in the relationship between workload and employee satisfaction ($VAF=0.74$; $0.20 \leq VAF < 0.80$), and that work-life quality plays a partial mediating role in the relationship between workload and employee satisfaction ($VAF=0.75$; $0.20 \leq VAF < 0.80$), and that motivation and work-life quality play a hierarchical partial mediating role in the relationship between workload and employee satisfaction ($VAF=0.22$; $0.20 \leq VAF < 0.80$).

Discussing the findings with the literature

The study did not find a direct statistically significant relationship between workload and employee satisfaction. The literature has reached different conclusions on this issue. Maslach and Leiter (2016) and Karatepe and Demir (2014) emphasise that increasing workload negatively affects job satisfaction by increasing feelings of burnout among employees. Within the framework of Karasek's (1979) demands-control model, high job demands are associated with increased pressure on employees. Still, individuals' levels of control over their work can reduce this pressure. The findings of the current study reveal that workload alone does not determine employee satisfaction; however, factors such as employees' perceptions of control over their work and the meaningfulness of their work influence satisfaction levels. A negative and statistically significant relationship has been found between workload and motivation. This finding is consistent with Bakker and Demerouti's (2007) job demands-resources model, which suggests that high job demands increase burnout and reduce motivation when adequate job resources are not provided. Especially in academic professions that require mental labour, both the quantitative and qualitative dimensions of workload directly affect motivation levels. Within the framework of Ryan and Deci's (2000) self-determination theory, it is argued that motivation is sustainable when individuals' needs for autonomy, competence, and relatedness are met. In this context, granting employees greater participation rights in decision-making processes, aligning tasks with individual competence, and supporting social relationships are critical organisational strategies that can mitigate the adverse effects of workload. A positive and significant relationship has been found between motivation and employee satisfaction. This result directly aligns with Herzberg's (1966, 1968) two-factor theory, which highlights that intrinsic motivation sources are the primary determinants of satisfaction. Additionally, Locke's (1976) goal-setting theory states that aligning personal goals with work goals increases satisfaction. Deci and Ryan's (2000) self-determination theory emphasises that motivation affects not only performance but also the individual's well-being and quality of life. In this regard, organisational practices aimed at increasing motivation can positively affect both employee satisfaction and the quality of work-life. A negative and statistically significant relationship has been found between workload and work-life quality. This result aligns with Karasek and Theorell's (1990) stress model and Greenhaus and Beutell's (1985) work-family conflict theory. Increased workload negatively affects not only work-life but also individuals' private lives, thereby reducing overall quality of life. Taris and Schreurs (2009) also note that prolonged excessive workload increases psychological burnout and reduces life satisfaction. The findings reveal that workload affects work-life quality not only quantitatively but also through factors such as task nature and time pressure. A strong and positive relationship was observed between work-life quality and employee satisfaction. This finding supports Walton's (1973) work-life quality model, showing that meeting basic needs such as physical safety, social integration, autonomy, and personal development increases employee satisfaction. Additionally, Greenhaus and Powell (2006) note that work-life quality has positive effects not only on satisfaction but also on employee commitment and organisational citizenship behaviour. The study reveals that practices such as achieving work-life balance, offering flexible working arrangements, and increasing sensitivity to individual needs are decisive factors in employee satisfaction. A positive and significant relationship was also found between motivation and work-life quality. This finding can be explained within the framework of Ryan and Deci's (2000) self-determination theory. Individuals with high motivation find their work more meaningful and valuable; as a result, they are not only more productive but also lead more fulfilling and balanced lives. Research findings reveal that internally motivated employees cope more effectively with stress, are more harmonious in their social relationships, and have higher overall psychological well-being levels. Overall, the findings indicate that the relationships among workload, motivation, work-life quality, and employee satisfaction are multidimensional and mutually interactive. Paying attention to these interactions will enable academic institutions to develop more sustainable, employee-focused strategies.

It has been determined that motivation partially mediates the relationship between workload and employee satisfaction. It has been determined that work-life quality partially mediates the relationship between workload and employee satisfaction. It has been determined that motivation and work-life quality mediate the relationship between workload and employee satisfaction in a hierarchical manner. However, a literature review revealed no research indicating that motivation and work-life quality mediate the relationship between workload and employee satisfaction.

Conclusion, recommendation and limitations

Results of the article

No direct meaningful relationship has been identified between workload and employee satisfaction. This finding reveals that workload alone is not sufficient to explain employee satisfaction. A meaningful and negative relationship has been identified between workload and motivation. This shows that motivation decreases as workload increases. Therefore, balancing workload is considered an essential factor in maintaining and increasing motivation. A positive and significant relationship has been found between motivation and employee satisfaction. Accordingly, an increase in motivation leads to a similar rise in employee satisfaction levels. This situation shows that raising employee motivation levels positively affects satisfaction. Additionally, a negative and significant relationship was found between workload and work-life quality. Excessive workload negatively impacts employees' work-life quality and disrupts the balance between work and personal life. The findings indicate that a balanced workload contributes to employees establishing a more satisfying and sustainable work-life balance.

Suggestions based on results

The study's findings reveal noteworthy insights into workload and employee satisfaction in academic institutions. In this context, the job descriptions of academic staff should be clarified: duties should be clearly and explicitly defined, and the random assignment of additional tasks should be prevented. The distribution of work should be balanced, i.e., the workload should be distributed equally among staff with the same job title, and the distribution should be reviewed regularly. Support services should be strengthened, e.g., by establishing professional support units to assist academic staff, particularly with administrative tasks. Success recognition mechanisms should be developed, i.e., academic achievements should be evaluated not only quantitatively but also qualitatively, and the reward system should be institutionalised. Professional development should be supported, including in-service training programmes, incentives for master's and doctoral studies, and academic counselling services. Awareness of the meaningfulness of work should be increased, i.e., employees should be informed about the overall social contribution of their work, and their sense of belonging to society should be strengthened. Flexible and hybrid working models should be implemented, i.e., flexible working hours should be offered, especially during periods of heavy administrative workload. The physical environment and equipment should be improved, e.g., by providing ergonomic office spaces, restrooms, and childcare facilities for academic staff. Psychological support services, including psychological counselling and support lines, should be offered to employees at risk of burnout. Participatory management practices should be widespread, i.e., employees' opinions should be taken into account in decision-making processes, and the principles of transparency and accountability should be upheld. Feedback channels should be established, including surveys and focus groups, to regularly measure employee

satisfaction. Leadership training should be provided, including training in empathetic leadership, emotional intelligence, and conflict resolution, especially for middle and senior managers.

The development and implementation of strategies for workload management and employee satisfaction by educational institutions will yield positive results at both the individual and institutional levels. Increasing academic staff's motivation will create a more productive and satisfying working environment. Therefore, it will improve the overall performance and institutional success of educational institutions and create a more sustainable, positive education and training environment for both employees and students.

In this context, it is recommended that concrete and applicable services be provided to enable academic staff to achieve a healthier, more productive, and more satisfying work environment.

Limitations of the article

This study has some limitations. The first is that the participants consisted of academic staff from a newly established public university. In a university that has not yet fully institutionalised and lacks sufficient academic staff, there is no homogeneity in the distribution of teaching and administrative workloads. Another limitation is that all participants interpreted the questionnaire statements consistently and provided sincere answers. AMOS 22 was used for data analysis and deemed the most appropriate method for this research, constituting another limitation.

Giriş

İş yükü, çalışanın belirli bir sürede yerine getirmesi beklenen görev miktarı olarak tanımlanır (Cambridge, 2019). İş yükü, birey tarafından "aşırı" olarak algılandığında, motivasyon ve iş-yaşam kalitesi üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır (Keser, 2006: 110-119; Cam, 2011: 2-10). Taşdemir Afşar'ın (2011: 85) akademisyenler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, akademik iş-yaşam kalitesini olumsuz etkileyen başlıca unsurun "fazla sorumluluk ve iş yükü" olduğu ortaya konmuştur. Bu bulgu, Sirgy, Efraty, Siegel ve Lee'nin (2001: 241-302) iş-yaşam kalitesini etkileyen stres faktörleri arasında aşırı iş yükünü göstermesiyle de örtüşmektedir. İş yükü kavramı ilk olarak Hicks ve Swank (1992: 658-674) tarafından ele alınmış, bunu Suggs ve Splinter'in (1961: 413-420) fonksiyonel davranışa odaklanan çalışmaları izlemiştir. Weiner, iş yükünü çalışan üzerindeki üretkenlik baskısı olarak tanımlamış, Hart ve Staveland (1988: 139-183) ise iş yükünü bireyin kapasite ve tutumlarıyla ilişkili bir iletişim biçimi olarak değerlendirmiştir. Kramer (1991: 233-243), çalışanın deneyimlediği değerlere işaret ederken, Gümüştekin ve Öztemiz (2005: 271-288), iş yükünü örgütsel stresin temel bileşenlerinden biri olarak görmüştür. Çalışma ortamındaki ışık, ses ve hareket gibi dış uyaranlar da iş yükü algısını şekillendirmektedir (Jung, 2001: 185-195). Bu bağlamda, iş yükü yalnızca işin niceliğiyle değil, aynı zamanda işin niteliğiyle de ilişkilidir. Fiziksel fedakârlık, uygunsuz duruşlar, tekrarlayan görevler gibi unsurlarda iş yükünü artıran faktörlerdendir (Dağdeviren vd., 2005: 517-525). Kuramsal olarak iş yükü ilk kez Taylor tarafından sistematik biçimde ele alınmış ve iş tanımlarının netleştirilmesiyle iş karışıklığının önlenmesi hedeflenmiştir (Bolat vd., 2017: 401-430).

Sanayi devrimiyle birlikte iş yükü sadece üretim artışıyla değil, aynı zamanda insan faktörünün örgütler üzerindeki etkisini de göz önüne alan neoklasik yaklaşımlarla daha çok önem kazanmıştır (Duru vd., 2005: 3-12). Hawthorne deneyleri ise iş yükünün çalışanlar üzerindeki psikolojik etkilerini vurgulamış ve fiziksel koşulların ötesinde sosyal ihtiyaçlara da dikkat çekmiştir (Uslu, 2021). İş yükünün belirleyici bileşenleri arasında zihinsel yoğunluk, fiziksel yoğunluk, duygusal yoğunluk, zaman baskısı ve denge ihtiyacı yer almaktadır (Hicks ve Wierwille, 1979: 129-143). Bu göstergeler, iş yükünü çok yönlü olarak değerlendirmek açısından önemlidir.

İş yükünü etkileyen faktörleri analiz eden ve bu faktörleri uygun şekilde yöneten organizasyonlar, çalışan memnuniyetini artırabilir ve organizasyonel başarıyı en üst düzeye çıkarabilir (Almalki vd., 2012: 1-11). Etkili iş yükü yönetimi, çalışan memnuniyeti, iş-yaşam dengesi ve genel örgütsel başarı üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. İş yükü, niteliksel (Solmuş, 2005: 61-77), niceliksel, fiziksel (OSHAF, 2025), zihinsel (Erdem, 2009) ve duygusal (Hochschild, 1983; Bolton ve Boyd, 2003: 289-308) olmak üzere beş türe ayrılır. Gottwald (2023) tarafından yapılan bir çalışmada, iş yükü ile iş doyumunu arasındaki ilişki, kişilik tipolojisi gibi bireysel faktörler tarafından şekillendirilebilmektedir. Bu durum, iş yükünün çalışanlar üzerindeki etkisinin sadece niceliksel değil, aynı zamanda niteliksel faktörlerle de belirlendiğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Gayatri ve arkadaşları (2025) iş yükü, iş motivasyonu ve çalışma ortamının, iş doyumunu aracılığıyla çalışan performansı üzerinde önemli etkiler yarattığını belirtmektedir. Bu bulgular, iş yükünün doğrudan etkilerinin yanı sıra, iş doyumunu gibi araçlar aracılığıyla da çalışanların performansını etkileyebileceğini göstermektedir. Wang (2024) tarafından yapılan bir araştırma, iş yükü ile psikolojik iyi oluş arasındaki olumsuz ilişkinin, örgütsel destek ve iş motivasyonu gibi faktörlerle dengelenebileceğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, iş yükünün çalışanlar üzerindeki etkisinin, örgütsel destek ve motivasyonu gibi faktörlerle ele alınmasının daha iyi sonuçlar verebileceğini göstermektedir.

Motivasyon, bireyin iş hedeflerine ulaşmak için gösterdiği isteklilik ve çaba düzeyini tanımlar. Kurumsal başarı, büyük oranda çalışanların motive edilmesine bağlıdır (Eren, 2003: 135; Aydın, 2013: 17-19). Motivasyon yalnızca maddi unsurlarla ilgili değil, aynı zamanda bireyin kendini gerçekleştirme ve iç huzur bulma ihtiyacı ile de ilgilidir (Kanoğlu, 2007: 36). Motivasyon, bireyleri belirli hedeflere yönelten içsel ve dışsal güçlerin bütünüdür. Argon ve Eren'e (2004: 31) göre, motivasyonu kişiyi belirli bir amaca yönlendiren ve harekete geçiren bir güçtür. Can (2002: 33) ise motivasyonu bireylerin ve örgütlerin ihtiyaçlarını karşılayan bir çalışma ortamı oluşturma süreci olarak tanımlar.

Motivasyon, çalışanların işyerindeki davranışlarını şekillendiren içsel ve dışsal faktörlerin bir bileşimi olarak tanımlanabilir. İçsel motivasyon çalışanın kendisi tarafından motive edilmesini ifade etmektedir. Bu tür motivasyon, bireyin içsel süreçlerine göre ortaya çıkan motive edici ihtiyaç ve arzuların içsel boyutudur (Aslan ve Doğan, 2020: 298). Dışsal motivasyon, insan ihtiyaçlarının dolaylı olarak tatmin edilmesini ve çevreden etkilenmeyi içermektedir. İkramiye veya terfi gibi ödüller ve üstlerinin takdiri onun motivasyonunu artırmaktadır (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 84). İçsel motivasyon, bireylerin kendi içsel tatminleri ve kişisel gelişimleri doğrultusunda çalıştıkları durumları ifade ederken, dışsal motivasyon ise işyeri dışındaki ödüller veya teşvikler tarafından yönlendirilen motivasyonu ifade eder.

Keskin (2008: 27-30), motivasyonun üç temel işleve sahip olduğunu belirtmektedir: Bireyi harekete geçirme, hareketi sürdürme ve bireyin çabalarını pozitif bir amaca yönlendirme. Motivasyon, yönetsel bir sorumluluk olarak da değerlendirilir. Güven (2001: 41-43), motivasyonu yöneticilerin çalışanları harekete geçirme süreci olarak tanımlamaktadır. Özetle motivasyon sadece bireysel değil, aynı zamanda örgütsel bir süreçtir. Ayrıca motivasyon, yalnızca geçici bir hareket yaratmakla kalmaz, çalışanların uzun vadeli katılım ve bağlılıklarını da destekleyen bir süreçtir. Eğitim düzeyi, kişisel kapasite ve bireysel özellikler, motivasyon stratejilerinin belirlenmesinde dikkate alınması gereken başlıca faktörlerdendir.

Örgütsel bağlamda motivasyon, bireysel motivasyonların toplamı olarak ortaya çıkar. Aygün'a (2007: 52-53) göre, her çalışan kendi ihtiyaç ve hedefleri doğrultusunda motive olurken, örgütler bireysel motivasyonları bir araya getirerek kurumsal hedeflere ulaşabilir. Motive olmuş çalışanlar daha verimli ve üretken çalışır, kuruma olan bağlılıkları artar, daha yaratıcı olur ve müşteri memnuniyetine olumlu katkıda bulunurlar (Baygüz, 2011: 67-69). İnsan kaynakları birimleri, motivasyonu sürdürülebilir kılmak adına ücret politikaları, eğitim olanakları, olumlu çalışma koşulları ve takdir sistemleri gibi çeşitli stratejiler geliştirir (Aygün, 2007: 56-60). Çalışanlar açısından motivasyon, yalnızca iş verimliliğini değil, bireysel gelişimi ve iş yerinde psikolojik tatmini de etkiler. Arısoy (2007: 61-63), iş yerinde kurulan sağlıklı ilişkilerin, bireylerin motivasyonlarını ve iş doyumlarını artırdığını belirtir. Çalışanların iş güvencesi, takdir görme ve gelişim fırsatlarına erişimi motivasyonu doğrudan etkileyen unsurlar arasında yer alır. Kanoğlu (2007: 44-45) ise, bireysel motivasyonun içsel huzuru desteklediğini ve çalışanların performanslarını doğrudan etkilediğini vurgulamaktadır. Bu nedenle bireysel motivasyon düzeyindeki eksiklikler, örgütsel düzeyde verim kaybına yol açabilir (Aygün, 2007: 58).

Yöneticiler açısından da motivasyon kritik önemdedir. Koçel (2010: 77-78), yöneticilerin yalnızca çalışanları değil, kendilerini de motive etmeleri gerektiğini ifade eder. Yönetici motivasyonu, organizasyonun genel iklimini ve çalışan performansını doğrudan etkiler. Ay'a (2007: 39-41) göre, motivasyon çift yönlü bir süreçtir ve yöneticiler ile çalışanlar arasında karşılıklı bir etkileşimle gelişir. Bu etkileşim, kurumda daha başarılı ve tatmin edici bir çalışma ortamının oluşmasına katkı sağlar.

Günümüzde motivasyon teorileri, bireylerin içsel ve dışsal ihtiyaçlarını, duygusal durumlarını ve çevresel faktörleri dikkate alarak daha kapsamlı bir anlayış sunmaktadır. Özellikle son yıllarda yapılan araştırmalar, motivasyonun çok boyutlu bir yapı olduğunu ve bireylerin farklı bağlamlarda çeşitli motivasyonel süreçler yaşadığını göstermektedir. Örneğin, Törmänen (2025) tarafından yapılan bir çalışmada, akademik öğrenme bağlamında motivasyonun bireyler arasında anlık olarak değişebileceği ve öğrenme bağlamının bu değişimi etkileyebileceği bulunmuştur. Bu bulgu, motivasyonun dinamik ve bağlama duyarlı bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, Bandhu (2024) motivasyon teorileri üzerine yaptığı kapsamlı bir analizde, içsel ve dışsal motivasyonun, bireylerin hedeflerine ulaşmada farklı roller üstlendiğini ve bu süreçlerin karmaşık etkileşimlerini incelemiştir. Bu çalışmalar, motivasyonun sadece bireysel bir özellik olmadığını, aynı zamanda çevresel ve bağlamsal faktörlerle şekillenen dinamik bir süreç olduğunu vurgulamaktadır.

İş-yaşam kalitesi, çalışma koşullarının niteliğini, örgütsel uygulamaların etkinliğini ve çalışanın tatmin düzeyini kapsar (Sirgy, 2001: 204-302). Ceyhun ve Çağlayan (1997: 166-172), iş-yaşam kalitesinin çalışanlara sağlanan ödüller, mesleki gelişim fırsatları ve güven ortamı gibi unsurlarla doğrudan bağlantılı olduğunu belirtmektedir. Yüksek iş-yaşam kalitesi, işten alınan doyumunu artırırken; aşırı iş yükü, iş-yaşam kalitesini azaltmaktadır (Uğur, 2005: 2). İş-yaşam kalitesi, çalışanların iş yerinde karşılaştıkları fiziksel, psikolojik ve sosyal koşulların tümünü kapsayan ve çalışan memnuniyetini, motivasyonunu ve performansını doğrudan etkileyen bütüncül bir kavramdır. İlk olarak 1970'li yıllarda gündeme gelen bu kavram, özellikle çalışan refahı ve örgütsel verimlilik arasındaki bağlantıyı vurgulayan yaklaşımlarla önem kazanmıştır (Cherns, 1975: 155-167; Beach, 1980). İş-yaşam kalitesi sadece ekonomik kazançlarla sınırlı olmayıp, adil ücretlendirme, güvenli çalışma koşulları, kariyer olanakları, iş-yaşam dengesi, sosyal destek ve yönetsel katılım gibi faktörleri de içermektedir (Davis ve Cherns, 1975; Walton, 1973: 11-21). Yüksek iş-yaşam kalitesine sahip kurumlar, çalışan bağlılığı, verimlilik ve düşük iş gücü devir oranı gibi olumlu çıktılar elde etmektedir (Baygüz, 2011; Huang vd., 2007: 735-750; Danna ve Griffin, 1999: 357-384).

İş-yaşam kalitesinin iyileştirilmesi için başlıca stratejiler arasında iş zenginleştirme (Hackman ve Oldham, 1975: 159-170; Wood ve Wall, 2007: 1335-1372), iş genişletme (Raza ve Nawaz, 2011: 268-273) ve iş rotasyonu (Jorgensen vd., 2005: 1721-1733) yer almaktadır. Örgütsel kararlara aktif katılımı sağlayan katılımcı yönetim yaklaşımında, çalışanların aidiyet duygusu artmaktadır (Sashkin, 1976; Kaufman, 2001: 505-533). Gazi (2024), iş-yaşam kalitesinin monotonluk ve gerilim gibi olumsuz duyguları azaltarak çalışan memnuniyetini artırdığını belirtmektedir. Buna ek olarak, Jarden (2023) yaptığı sistematik bir incelemede, iş-yaşam kalitesinin genel iyilik hali, ev-iş dengesi, iş ve kariyer

memnuniyeti, işyerinde kontrol gibi faktörleri içerdiğini ve bu unsurların çalışanların genel yaşam kalitesini etkilediğini vurgulamaktadır. Medina-Garrido ve Biedma-Ferrer (2023) ise, esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma gibi iş-aile politikalarının çalışanların iyilik hali üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiler yarattığını ve bu etkilerin örgütsel bağlılık aracılığıyla güçlendiğini ortaya koymaktadır. Deloitte (2023), liderlik davranışları, iş tasarımı ve çalışma şekillerinin iş-yaşam kalitesini belirleyen ana faktörler olduğunu ve bu unsurların çalışanların genel iyilik hali üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ifade etmektedir. Son olarak, Soffia (2024) tarafından yapılan bir çalışmada, yapay zeka, robotlar ve takip cihazları gibi yeni teknolojilerin iş-yaşam kalitesini olumsuz etkileyebileceği, ancak bu etkilerin uygulama bağlamına göre değişebileceği belirtilmektedir. Bu bulgular, iş-yaşam kalitesinin çok boyutlu bir kavram olduğunu ve çalışanların genel iyilik hali üzerinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Çalışan memnuniyeti, bireyin yaptığı işten elde ettiği psikolojik ve ekonomik tatmin düzeyini ifade eder (Eren, 2008: 69-79). Armstrong (2006) memnuniyetin, çalışanın kariyerine ilişkin olumlu ya da olumsuz tutumlarını yansıttığını ifade eder. İş yükünün artmasıyla çalışanın motivasyonu ve iş-yaşam kalitesi olumsuz etkilenir, memnuniyet düzeyinde de benzer bir etki gözlenir (Keser, 2006: 110-119). Sageer vd. (2012), çalışan memnuniyetinin hem örgütsel hem bireysel düzeyde verimliliği artırdığını, ancak çalışan memnuniyetsizliğinin ise performans düşüklüğü, şikâyet eğilimi ve görev ihmalleri gibi olumsuz davranışları arttırdığını ortaya koymuştur. Çalışan memnuniyeti kavramı içerisinde, iş memnuniyeti, liderlik memnuniyeti, ücret ve yan haklar memnuniyeti, çalışma ortamı, sosyal ilişkiler ve kariyer gelişimi gibi farklı boyutlar yer almaktadır (Spector, 1997; Yukl, 2013; Judge vd., 2010; Kantan, 2014). Sonuç olarak, iş yükünün azaltılması; çalışan motivasyonunu, iş-yaşam kalitesini ve dolayısıyla memnuniyet düzeyini artırmaktadır.

Yapılan araştırmalar, iş memnuniyetinin maaş, terfi olanakları, iş güvenliği, iş ortamı, liderlik tarzı ve iş yükü gibi faktörlerle şekillendiğini göstermektedir (Gazi vd., 2024; Lee, 2023). Ayrıca, içsel ve dışsal motivasyon, adil ödüllendirme ve tanıma gibi uygulamalar çalışan memnuniyetini artırmada kritik rol oynamaktadır (Aljumah, 2023). Pew Research Center (2024) tarafından yapılan bir araştırma ise, çalışanların işlerinden genel olarak memnun olduklarını, ancak maaş ve terfi olanakları gibi konularda hâlâ tatminsizlik yaşadıklarını ortaya koymaktadır.

Ek olarak, Mandjar ve Turangan (2023), iş yükü, motivasyon ve iş ortamının çalışan memnuniyeti üzerinde önemli etkiler yarattığını ve bu faktörlerin birbirleriyle etkileşim içinde olduğunu vurgulamaktadır. Koca (2024) ise, sağlık sektöründe çalışanların iş yükü algılarının iş-yaşam kalitesini olumsuz etkilediğini, bu durumun ise çalışan memnuniyetini düşürdüğünü belirtmektedir. Bu bulgular, çalışan memnuniyetinin bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin etkileşimiyle şekillenen dinamik ve çok boyutlu bir yapı olduğunu ve etkili bir şekilde yönetilmesinin hem çalışan hem de örgüt performansı açısından önem taşıdığını göstermektedir.

Literatür ve hipotez geliştirme

İş yükü ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki

Aşırı iş yükü, çalışanların stresini ve tükenmişliğini artırarak işten duyulan memnuniyeti azaltmaktadır (Karatepe ve Demir, 2014: 307-323; Maslach ve Leiter, 2016). Almalki vd. (2012: 1-11), iş yükünü etkileyen unsurların etkin yönetilmesinin çalışan memnuniyetini artırabileceğini vurgulamıştır. Karasek'in (1979) talep-kontrol modeline göre, yüksek iş talebi ve düşük kontrol durumunda çalışanların stres düzeyi artmakta ve memnuniyet düzeyi azalmaktadır. Kahn (1990) iş yükünün çalışanların psikolojik bağlılığını zayıflattığını; Spector ve Jex (1998) iş yükünün stresle ilişkili olarak memnuniyeti azalttığını ifade etmiştir. Hackman ve Oldham'ın (1976) iş tasarımı yaklaşımı, uygun biçimde yapılandırılmış işlerin memnuniyet düzeyini yükselttiğini ortaya koymuştur. Aşırı iş yükü, çalışanların stres düzeylerini artırarak iş tatminini düşürebilmekte ve performansı olumsuz etkileyebilmektedir (Batarfi, 2023). Öte yandan, uygun düzeydeki iş yükü ve destekleyici çalışma ortamı, iş-yaşam dengesi ve çalışan memnuniyetini artırmaktadır (Pathiranage, Khatibi ve Tham, 2023). Ayrıca, bireysel farklılıklar ve kişilik özellikleri, iş yükü ile memnuniyet arasındaki ilişkinin gücünü etkileyen önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Gottwald vd., 2023). Bu bulgular, iş yükünün dikkatli yönetilmesinin, çalışan memnuniyeti ve organizasyonel verimlilik açısından kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur

H₁: İş yükü ve çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İş yükü ve motivasyon arasındaki ilişki

Yüksek iş yükü, motivasyonu azaltırken tükenmişliği artırabilir (Karatepe ve Demir, 2014). Ancak çok düşük iş yükü çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine sebep olur (Yeh ve Hsieh, 2017: 203-210). Hackman ve Oldham (1976), işin anlamlı hale getirilmesiyle motivasyonun korunabileceğini savunur.

Kohn ve Schooler (1983), uzun vadede yüksek iş yükünün içsel motivasyonu azalttığını belirtmiştir. Ryan ve Deci (2000), öz belirleme teorisi ile, yüksek iş yükünün özerklik ve yeterlilik ihtiyaçlarını karşılamadığında içsel motivasyonu zedelediğini belirtmiştir. Fried ve Ferris (1987), yüksek iş yükü ve düşük kontrolün motivasyonu negatif etkilediğini meta-analizleriyle ortaya koymuştur. Cohen ve Hudecek (1993), örgütsel desteğin bu etkiyi azaltabileceğini belirtmiştir. Aşırı iş yükü, çalışanların stres seviyelerini artırarak motivasyonlarını düşürebilmekte ve işten ayrılma niyetini güçlendirebilmektedir (Setyani, Widhiandono, Bagis, & Kharismasyah, 2025). Öte yandan, uygun düzeydeki iş yükü ve destekleyici çalışma ortamı, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırmaktadır (Mandjar ve Turangan, 2023). Ayrıca, bireysel farklılıklar ve kişilik özellikleri, iş yükü ile motivasyon arasındaki ilişkinin gücünü etkileyen önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Sahabuddin, 2025). Bu bulgular, iş yükünün dikkatli yönetilmesinin, çalışan motivasyonu ve organizasyonel verimlilik açısından kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₂: İş yükü ve motivasyon arasında anlamlı ilişki vardır.

Motivasyon ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki

Herzberg'in (1966) çift faktör teorisi, içsel motivasyonun memnuniyeti artırdığını; hijyen faktörlerinin yalnızca tatminsizliği önlediğini belirtir. Locke (1976), Ryan ve Deci (2000), içsel motivasyonla iş tatmini arasında doğrudan bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Vroom (1964) ise, çalışanların başarı beklentisi yüksek olduğunda motivasyon ve memnuniyetlerinin arttığını öne sürer. Judge ve Bono (2001) pozitif öz-değerlendirme ile memnuniyet arasında güçlü bir bağ tespit etmiştir. Harter vd. (2002), memnun çalışanların işe bağlılıklarının ve performanslarının daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Son yıllarda yapılan araştırmalar, motivasyon ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkinin karmaşık ve çok boyutlu olduğunu ortaya koymaktadır. Aşırı iş yükü, çalışanların stres düzeylerini artırarak motivasyonlarını olumsuz etkileyebilmektedir (Setyani vd., 2025). Özellikle yüksek iş yükü, çalışanların tükenmişlik düzeylerini artırarak işten ayrılma niyetini güçlendirebilmektedir (Setyani vd., 2025). Bununla birlikte, uygun düzeydeki iş yükü ve destekleyici çalışma ortamı, çalışan motivasyonunu artırmaktadır (Mandjar & Turangan, 2023). Ayrıca, bireysel farklılıklar ve kişilik özellikleri, iş yükü ile motivasyon arasındaki ilişkinin gücünü etkileyen önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Sahabuddin, 2025). Bu bulgular, iş yükünün dikkatli yönetilmesinin, çalışan motivasyonu ve organizasyonel verimlilik açısından kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₃: Motivasyon ve çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İş yükü ile iş-yaşam kalitesi arasındaki ilişki

Aşırı iş yükü, iş-yaşam dengesini bozarak iş-yaşam kalitesi (İYK) üzerinde olumsuz etki yaratır (Karasek, 1979; Maslach ve Leiter, 1997; Greenhaus ve Beutell, 1985). Parker ve Wall (1998), uygun iş tasarımının stres seviyesini düşürerek İYK'yi artırdığını belirtmiştir. Allen vd. (2000), iş-özel yaşam çatışmasının İYK'yi düşürdüğünü meta analizleriyle göstermiştir. Taris ve Schreurs (2009), iş yükü kaynaklı olumsuzlukların, yeterli iş kaynaklarıyla telafi edilebileceğini öne sürmüştür. Aşırı iş yükü, çalışanlarda stres ve tükenmişlik düzeylerini artırarak iş-yaşam kalitesini olumsuz etkileyebilmektedir (Babamohamadi, vd., 2023; Nikeghbal vd., 2021). Özellikle sağlık sektöründe yapılan çalışmalar, yüksek iş yükünün çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığını etkileyerek iş-yaşam kalitesini düşürdüğünü göstermektedir (Koca, 2024). Buna karşılık, iş yükünün uygun düzeyde yönetilmesi, destekleyici iş ortamı ve iş-yaşam dengesi uygulamaları, çalışanların iş-yaşam kalitesini artırmakta ve organizasyonel bağlılıklarını güçlendirmektedir (Hassan vd., 2024; Muliawati ve Frianto, 2020). Ayrıca, bireysel farklılıklar ve kişilik özellikleri, iş yükü ile iş-yaşam kalitesi arasındaki ilişkinin gücünü etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. Bu bulgular, iş yükü yönetiminin iş-yaşam kalitesi ve genel organizasyonel verimlilik açısından kritik bir unsur olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₄: İş yükü ve iş-yaşam kalitesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İş-yaşam kalitesi ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki

Greenhaus ve Powell (2006: 72-92) ve Danna ve Griffin (1999: 357-384), yüksek İYK'nin memnuniyeti artırdığını belirtmişlerdir. Sirgy vd. (2001), İYK'nin genel yaşam tatmini ve iş tatmini üzerinde pozitif etkisinin olduğunu savunmuştur. Kaiser ve Perrewé (2002), iş-özel yaşam dengesi ile memnuniyet arasındaki güçlü ilişkiye dikkat çeker. Parker ve Wall (1998), iş tasarımının İYK ve memnuniyet üzerindeki etkilerini vurgular. Kossek ve Ozeki (1998) ise İYK'yi artıran politikaların iş-yaşam dengesini güçlendirdiğini ve memnuniyeti yükselttiğini belirtmiştir. Mursalim ve Pratiwi (2025), yaptıkları çalışmada, yüksek İYK düzeyine sahip çalışanların daha yüksek iş tatmini ve organizasyonel

bağlılık gösterdiklerini belirtmektedirler. Bu bulgu, İYK'nın çalışanların iş tatmini üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, Albar ve Susita (2025), İYK'nın iş-yaşam dengesi, iş güvencesi ve kariyer gelişimi gibi boyutları aracılığıyla çalışan bağlılığını artırdığını ifade etmektedirler. Bu araştırma, İYK'nın çalışan memnuniyetini dolaylı yoldan etkileyen faktörler üzerinde de olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, Grari (2025), üniversite öğretim üyeleri üzerinde yaptığı bir çalışmada, yüksek İYK düzeylerinin öğretim üyelerinin iş tatmini ve genel yaşam kalitesini artırdığını bulmuştur. Bu sonuç, akademik çevrelerde İYK'nın önemini vurgulamaktadır. Öte yandan, Gazi (2024), iş-yaşam kalitesinin çalışanların iş performansı üzerinde de belirleyici bir rol oynadığını ve bu ilişkinin iş tatmini aracılığıyla güçlendiğini belirtmektedir. Bu bulgu, İYK'nın sadece bireysel memnuniyet değil, aynı zamanda organizasyonel performans üzerinde de etkili olduğunu göstermektedir. Son olarak, Mursalim ve Pratiwi (2025), İYK'nın iyileştirilmesinin, çalışanların devamsızlık oranlarını düşürdüğünü ve genel iş tatminini artırdığını ifade etmektedirler. Bu sonuç, İYK'nın organizasyonel verimlilik açısından da kritik bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₅: İş-yaşam kalitesi ve çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Motivasyon ile iş-yaşam kalitesi ilişkisi

Walton (1973: 13-16), İYK'yi sekiz boyutta tanımlamış ve her bir boyutun motivasyon üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Herzberg'in (1959: 114) teorisi bu ilişkiyi hijyen ve motivasyonel faktörler bağlamında açıklamaktadır. Kanten (2014) ve Sağlık (2007), Türkiye'deki çalışmalarında iş-yaşam kalitesi ile motivasyon arasında pozitif ilişki bulmuştur. Eren ve Özkaraboğa (2020), sağlık sektöründe söz konusu ilişkiyi deneysel olarak ortaya koymuştur. Son yıllarda yapılan araştırmalar, iş-yaşam kalitesi (İYK) ile çalışan motivasyonu arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle iş-yaşam dengesi, iş güvenliği ve kariyer gelişimi gibi İYK boyutları, çalışanların motivasyon düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir (Aruldoss vd., 2022; Mdletshe, 2023). Bu bulgular, İYK'nın çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Ayrıca, iş-yaşam kalitesinin iyileştirilmesi, çalışanların tükenmişlik düzeylerini azaltarak motivasyonlarını artırmaktadır (Zamzami vd., 2022). Bu sonuçlar, organizasyonların İYK'yı iyileştirerek çalışan motivasyonunu artırabileceğini ve böylece genel verimliliği yükseltebileceğini göstermektedir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₆: Motivasyon ve iş-yaşam kalitesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Son olarak iş yükü ve çalışan memnuniyeti arasında motivasyon ve iş-yaşam kalitesi değişkenlerinin aracılık rollerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

İş yükü, çalışanların motivasyon düzeyleri aracılığıyla iş tatminini ve genel memnuniyeti etkileyen kritik bir değişkendir. Türkiye'de yapılan araştırmalarda, yoğun iş yükünün çalışan memnuniyetini olumsuz etkilediği, ancak motivasyonel unsurların bu olumsuz etkiyi azaltarak, tatmini artırabildiği saptanmıştır (Yıldırım vd., 2024). Benzer şekilde hemşireler üzerinde yapılan güncel bir çalışmada, yüksek iş yükünün çalışanların işten ayrılma niyetini artırdığı, fakat örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi ara değişkenlerin bu olumsuz etkiyi dengeleyici rol oynadığı belirlenmiştir (Seki ve Özlük, 2024). Endonezya'da banka çalışanlarıyla yapılan bir araştırma, iş yükünün memnuniyeti doğrudan azalttığını, ancak motivasyonun bu ilişkide aracılık etmesiyle çalışanların tatmin düzeylerini artırdığını ortaya koymuştur (Salsabilla vd., 2022). Ayrıca Avrupa'da yürütülen bir çalışmada, iş yükü ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin iş tatminini düşürdüğü, motivasyonel faktörlerin ise bu ilişkiyi zayıflattığı vurgulanmaktadır (Schreurs vd., 2021). Bu bulgular, çalışan memnuniyetinin yalnızca iş yükü düzeyinden değil, aynı zamanda motivasyonel süreçlerden güçlü biçimde etkilendiğini göstermektedir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₇: Motivasyonun, iş yükü ve çalışan memnuniyeti arasında aracılık rolü vardır.

İş-yaşam kalitesi, çalışanların iş tatmini ve genel memnuniyetini belirleyen önemli bir faktör olarak iş yükü ile etkileşim içerisindedir. Türkiye'de yapılan araştırmalarda, aşırı iş yükünün çalışanların iş-yaşam kalitesini olumsuz etkilediği ve bunun sonucunda memnuniyet düzeylerinin düştüğü bulunmuştur; bununla birlikte, motivasyon ve iş kaynakları gibi faktörlerin iş-yaşam kalitesini iyileştirerek çalışan memnuniyetini artırabileceği görülmüştür (Karadirek, 2020; Yıldırım vd., 2024). Uluslararası alanda, iş yükü yüksek olan sağlık çalışanları ve hizmet sektörü çalışanları üzerinde yapılan çalışmalarda, iş-yaşam kalitesinin düşmesi doğrudan iş tatminini azalttığı, motivasyon ve destekleyici iş ortamının ise bu ilişkiyi dengeleyerek çalışan memnuniyetini yükselttiği saptanmıştır (Salsabilla vd., 2022; Schreurs vd., 2021). Bu bulgular, iş yükünün iş-yaşam kalitesini ve dolayısıyla çalışan memnuniyetini doğrudan etkileyen bir faktör olduğunu, ancak motivasyonel ve örgütsel

destekleyici unsurların bu süreci güçlendirdiğini göstermektedir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₈: İş-yaşam kalitesinin, iş yükü ve çalışan memnuniyeti arasında aracılık rolü vardır.

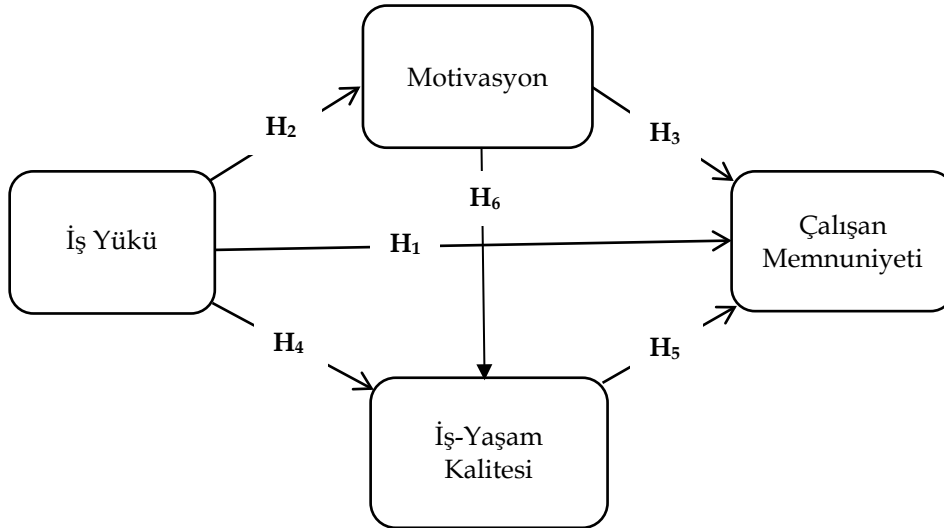
Araştırmanın son hipotezi ise;

İş yükü, motivasyon üzerinde doğrudan etkili bir faktör olup iş-yaşam kalitesi ile birlikte çalışan memnuniyeti üzerindeki belirleyici rolünü şekillendirmektedir. Türkiye’de yapılan araştırmalarda, yüksek iş yükü, çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyerek iş-yaşam kalitesini düşürdüğü ve bunun sonucunda iş tatmini ve genel memnuniyet düzeylerinin azaldığı saptanmıştır (Yıldırım vd., 2024; Karadirek, 2020). Benzer şekilde, hemşireler ve hizmet sektörü çalışanları üzerinde yapılan çalışmalarda, iş yükü yüksek olduğunda motivasyonun düşmesiyle iş-yaşam kalitesinin azaldığı ve memnuniyetin olumsuz etkilendiği, ancak örgütsel destek ve motivasyon artırıcı faktörlerin bu süreci dengeleyebildiği gözlenmiştir (Seki ve Özlük, 2024; Salsabilla vd., 2022). Uluslararası literatürde, iş yükünün çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinin, motivasyon ve iş-yaşam kalitesi aracılığıyla zincirleme bir ilişki şeklinde ortaya çıktığı ve bu süreçte motivasyon ile psikolojik ihtiyaçların, iş-yaşam kalitesini ve çalışan memnuniyetini olumlu yönde desteklediği gösterilmektedir (Schreurs vd., 2021). Bu bulgular, iş yükü, motivasyon, iş-yaşam kalitesi ve memnuniyet arasındaki ilişkide motivasyonun ve iş-yaşam kalitesinin dolaylı etkisini açıkça ortaya koymaktadır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₉: Motivasyon ve iş-yaşam kalitesinin, iş yükü ve çalışan memnuniyeti arasında sıralı aracılık etkisi vardır.

Yöntem

Değişkenler arasındaki ilişkileri ve ilişkilerin derecelerini belirlemek amacıyla önerilen ilişkiyel tarama modeli aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırma yapılırken araştırma ve yayın etiğine uygun davranılmıştır ve Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi yayın etik kurulundan izin alınmıştır. Katılımcılardan anketleri doldurmadan önce araştırmaya gönüllü olarak katıldıklarını sözlü olarak belirtmişlerdir. Anket soruları hakkında kendilerine ayrıntılı bilgilendirme yapılmıştır.

Araştırmanın amacı ve önemi

Araştırmanın temel amacı akademisyenlerin iş yükü algılarının memnuniyetlerine etkisini ve bu etkide motivasyon ve iş-yaşam kalitesinin aracılık rolünün olup olmadığının belirlenmesidir. Literatürde iş yükü, motivasyon, iş-yaşam kalitesi ve çalışan memnuniyetinin birlikte ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamış olup bu araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmekte ve bu da araştırmanın önemini oluşturmaktadır. Araştırmanın bir diğer önemi ise iş yükünün çalışanların memnuniyetlerinde meydana getirdiği sorunlar ve bu sorunların neden olduğu olumsuz sonuçlara odaklanılmak istenmesidir. Ayrıca iş yükü gibi olumsuz bir algının akademisyenlerin duydukları memnuniyette bir azalış meydana getirip getirmediğinin ortaya konması araştırmanın önemini oluşturmaktadır. Bu anlamda dikkat çekilmek istenen bir diğer nokta ise akademisyenlerin memnuniyetlerine ilişkin olumlu tutumların oluşturulması adına motivasyon ve iş-yaşam kalitesi konusunda kamu yetkilileri tarafından yapılacak bazı düzenlemelerin, çalışanların iş yükü dengesizliğinin olumsuz etkilerinden

korunmalarına yardımcı olabileceğine dikkat çekmektir. Böylece çalışan memnuniyetini artıracak stratejilerin geliştirilmesine ve huzurlu bir akademik çalışma ortamının oluşturulmasına katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Evren ve örneklem

Araştırmanın evrenini, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi'nde görev yapan 558 akademik personel oluşturmaktadır. Asgari örneklem hacminin hesaplanması için aşağıda verilen Yamane'nin (1973) önerdiği formül kullanılmıştır.

$$n = \frac{NP(1-P)Z^2}{(N-1)d^2 + P(1-P)Z^2}$$

n: Örnek kütle büyüklüğü,

N: Ana kütle büyüklüğü,

P: Olayın gerçekleşme olasılığı,

1-P : Olayın gerçekleşmeme olasılığı,

α : Önem düzeyi,

Z : % (1- α) düzeyinde z test değeri,

d: Hata payı

olmak üzere;

P=0,50 ve % 5 hata payı ile ana kütle temsil edecek olan örneklem en az 228 kişi olarak hesaplanmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın güvenilirliğini artırması ve evreni daha iyi temsil edebilmesi amacıyla, basit tesadüfi örneklem tekniğiyle 394 akademik personelden veri toplanmıştır.

Veri toplama araçları

Araştırmada nicel anket tekniği ile Ocak - Haziran 2024 tarihinde veriler toplanmıştır. Oluşturulan anket formunun birinci bölümünü daha önce yapılan çalışmalar ve uzman görüşleri dikkate alınarak geliştirilen demografik özellikleri belirlemeye yarayan demografik sorular, ikinci bölümünü ise değişkenlere ait Peterson vd. (1985) tarafından geliştirilen ve Derya (2008), Türkçeye çevrilen tek boyut ve 11 ifadeden oluşan *İş Yükü Ölçeği*; Walker vd. tarafından 2009'da geliştirilen ve Aba (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan üç boyut ve 15 ifadeden oluşan *İş-yaşam Kalitesi Ölçeği*; Mottaz (1985) tarafından geliştirilen ve Tanrıverdi vd. (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan iki boyut ve 24 ifadeden oluşan *Motivasyon Ölçeği* ve Şimşek vd. (2019) tarafından geliştirilen beş boyut ve 34 ifadeden oluşan *Çalışan Memnuniyeti Ölçeği* oluşturmaktadır. Kullanılan ölçeklerin uluslararası geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler 5'li Likert tipi ölçeklerdir.

Veriler, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurul Başkanlığı, 28.12.2023 tarih ve 330 sayılı etik kurul onayı ile toplanmıştır.

Veri analizi

Oluşturulan hipotezlerin testleri için istatistik paket programları kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi için frekans analizi, araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliğinin tespiti için güvenilirlik analizi ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeklerin güvenilirliği için Cronbach Alpha değerinin 0,70 üzerinde olması (Güriş ve Astar, 2015: 283); geçerliliği için KMO>50, açıklanan toplam varyans değerinin 0,50'den büyük ve faktör yüklerinin 0,40 üzerinde olması şartları aranmıştır (Büyüköztürk vd., 2010; Tabachnick ve Fidel, 2001). Önerilen modeldeki ilişkileri tespit etmek amacıyla kurulan hipotezler yol analizleri ile sınanmıştır.

Bulgular

Yapılan analizler sonucunda ulaşılan bulgular, aşağıda belirtilen başlıklar altında sunulmuştur.

Demografik bulgular

Çalışmaya dahil edilen 160 kişi (%40,6) kadın, 234 kişi (%59,4) erkektir. Çoğunluğu (262; %66,5) evli olup, 114 kişi (%28,9) 36-40 yaş aralığındadır. Aylık geliri 70.000 TL üzerinde olanların sayısı 140 (%35,5) olarak belirlenmiştir. En yüksek unvan dağılımı, 141 kişi (%35,8) ile Dr. Öğr. Üyesi şeklindedir. Katılımcıların %72,8'i idari görevde bulunmamaktadır. Eğitim Fakültesi'nde görev yapanlar 77 kişi (%19,5) ile en yüksek oranı oluşturmaktadır. Meslekte 1-5'inci yıllarında olanların oranı %40,9'dur ve aynı zamanda %55,8'i Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi'nde 1-5 yıl arasında görev yapmaktadır.

Zorunlu hizmete tabi olanların oranı ise %4,6'dır. Katılımcıların sosyo-demografik ve çalışma hayatına yönelik özelliklerine ait bulgular, Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Katılımcıların Sosyo-Demografik ve Çalışma Hayatına Yönelik Özellikleri

Özellik	n	Yüzde	Özellik	n	Yüzde
Cinsiyet			Aylık Gelir (TL)		
Kadın	160	40,6	30.000 - 40.000	2	0,5
Erkek	234	59,4	40.001 - 50.000	24	6,1
Medeni Durum			50.001 - 60.000	129	32,7
Evli	262	66,5	60.001 - 70.000	99	25,1
Bekar	132	33,5	70.001 ve Üzeri	140	35,5
Yaş			Akademik Unvan		
26-30	95	24,1	Prof. Dr.	20	5,1
31-35	67	17,0	Doç. Dr.	45	11,4
36-40	114	28,9	Dr. Öğr. Üyesi	141	35,8
41-45	63	16,0	Öğr. Gör.	117	29,7
46 ve Üzeri	55	14,0	Arş. Gör.	71	18
			İdari Görev		
			Evet	107	27,2
			Hayır	287	72,8
Bağlı Bulunduğu Birim			Meslekteki süre (Yıl)		
Eczacılık Fakültesi	19	4,8	1 - 5	161	40,9
Eğitim Fakültesi	77	19,5	6 - 10	77	19,5
Fen Edebiyat Fakültesi	55	14,0	11 - 15	89	22,6
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	37	9,4	16 - 20	28	7,1
İslami İlimler Fakültesi	42	10,7	21 ve üstü	39	9,9
Sağlık Bilimleri Fakültesi	32	8,1	Çalışma süresi (Yıl)		
Turizm İşletmeciliği Yüksekokulu	7	1,8	1 - 5	220	55,8
Yabancı Diller Yüksekokulu	19	4,8	6 - 10	80	20,3
Doğubayazıt Meslek Yüksekokulu	13	3,3	11 - 15	71	18,0
Meslek Yüksekokulu	38	9,6	16 - 20	11	2,8
Patnos Meslek Yüksekokulu	16	4,1	21 ve üstü	12	3,0
Sivil Havacılık Meslek Yüksekokulu	3	0,8	Zorunlu Hizmet		
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	11	2,8	Var	18	4,6
Merkezi Araştırma Laboratuvarı	5	1,3	Yok	376	95,4

Geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları

İş Yüklü Ölçeği için KMO=0,786 olarak bulunmuş ve bu değer, örneklem büyüklüğünün analiz için yeterli olduğunu göstermektedir (KMO>0,50) (Büyüköztürk vd., 2010; Tabachnick ve Fidell, 2001). Bartlett testinin sonucu anlamlı (p<0,01) olup, değişkenler arasında yeterli düzeyde korelasyon olduğu ve verilerin faktör analizine uygun olduğu saptanmıştır. Açıklanan toplam varyans %52,66 olup, yeterli görülmektedir. Faktör yükleri 0,415 ile 0,852 arasında değişmektedir. Bu bulgular, İş Yüklü Ölçeğinin yapısal geçerliliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

Motivasyon Ölçeği için KMO=0,701 olarak bulunmuş ve bu değer, örneklem büyüklüğünün analiz için yeterli olduğunu göstermektedir (KMO>0,50). Bartlett testinin sonucu anlamlı (p<0,01) olup, değişkenler arasında yeterli düzeyde korelasyon olduğu ve verilerin faktör analizine uygun olduğu saptanmıştır. Açıklanan toplam varyans %50,26 olup, yeterli görülmektedir. Faktör yükleri 0,545 ile 0,807 arasında değişmektedir. Ölçeğin dışsal motivasyon boyutundan dört madde yeterli faktör yüküne sahip olmadığı için ölçekten çıkarılmıştır. Bu bulgular, Motivasyon Ölçeğinin yapısal geçerliliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

İş-yaşam Kalitesi Ölçeği için KMO=0,842 olarak bulunmuş ve bu değer, örneklem büyüklüğünün analiz için yeterli olduğunu göstermektedir (KMO>0,50). Bartlett testinin sonucu anlamlı (p<0,01) olup, değişkenler arasında yeterli düzeyde korelasyon olduğu ve verilerin faktör analizine uygun olduğu saptanmıştır. Açıklanan toplam varyans %79,02 olup, yeterli görülmektedir. Faktör yükleri 0,554 ile 0,936 arasında değişmektedir. Bu bulgular, İş-yaşam Kalitesi Ölçeğinin yapısal geçerliliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

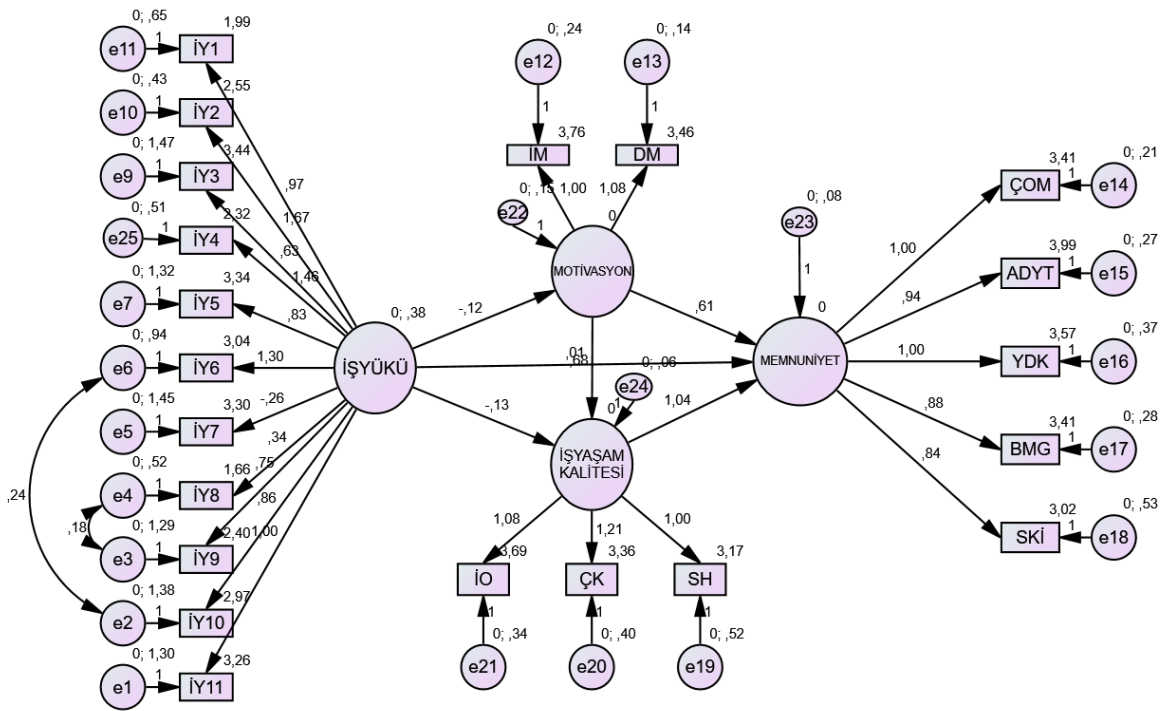
Çalışan Memnuniyeti Ölçeği için KMO=0,886 olarak bulunmuş ve bu değer, örneklem büyüklüğünün analiz için yeterli olduğunu göstermektedir (KMO>0,50). Bartlett testinin sonucu anlamlı (p<0,01) olup, değişkenler arasında yeterli düzeyde korelasyon olduğu ve verilerin faktör analizine uygun olduğu saptanmıştır. Açıklanan toplam varyans %68,57 olup, yeterli görülmektedir. Faktör yükleri 0,438 ile 0,857 arasında değişmektedir. Bu bulgular, Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin yapısal geçerliliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

Ölçeklerin güvenilirliğine bakıldığında; 11 önermeye sahip İş Yüklü Ölçeğinin güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,908$, 34 önermeye sahip Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,957$ ve 15

önermeye sahip İş-yaşam Kalitesi Ölçeğinin güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,932$ hesaplanmıştır. Hesaplanan değerler, $\alpha \geq 0,9$ olduğundan çok iyi derecede güvenilir bulunmuştur (Güriş ve Astar, 2015: 283). 20 önermeye sahip Motivasyon Ölçeği için $\alpha=0,869$ hesaplanmış $0,7 \leq \alpha < 0,9$ olduğundan İyi derecede güvenilir bulunmuştur (Güriş ve Astar, 2015: 283). Ayrıca kullanılan ölçeklerin tamamı için ise $\alpha=0,951$ değeri elde edilmiştir. Bu sonuç, kriterine uygun olup, kullanılan ölçeklerin çok iyi derecede güvenilir olduğu ve katılımcılardan elde edilen verilerin çalışma için kullanılabilceği sonucuna ulaşılır.

Yapısal modelin incelenmesi

İş yükünün çalışanların memnuniyetleri üzerindeki etkisinde motivasyon ve iş-yaşam kalitesinin aracı rolüne ilişkin oluşturulan yapısal eşitlik modelinde; İş Yükü Ölçeği için önermelerin tamamı motivasyon, iş-yaşam kalitesi ve memnuniyet ölçekleri için boyutların ortalamaları alınarak analiz gerçekleştirilmiştir. İstatistik paket programı iki adet modifikasyon önermiştir. İlk modifikasyon için, İş Yükü Ölçeğine ait “İşim çok ve uzun saatler çalışmamı gerektiriyor” (İY10) ile “Normal iş saatleri içinde işlerimi bitirmekte zorlanıyorum” (İY6) ifadelerinin hataları arasında kovaryans atanmıştır. İkinci modifikasyon için, “Yaptığım iş bilgi ve beceri seviyemin üzerinde” (İY8) ile “İş yükümün ve aldığım sorumlulukların altında eziliyorum” (İY9) ifadelerinin hataları arasında kovaryans atanmıştır. Önerilen model Şekil 2’de görülmektedir.



CMIN=422,673; DF=179; $p=,000$; CMIN/DF=2,361, RMSEA=,059; GFI=,903; CFI=,903

Şekil 2: Önerilen Yapısal Eşitlik Modeli

Önerilen modele ait hesaplanan uyum iyiliği indeksleri aşağıda sunulmuştur.

Tablo 2: Önerilen Modele Ait Uyum İndeksleri

χ^2	df	χ^2/df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
422,673	179	2,36	0,903	0,875	0,903	0,059
		√	√	√√	√√	√√

√√: Kabul edilebilir uyum; √: iyi uyum; X: Kötü uyum.

Tablo 2’de sunulan bulgular, önerilen modelin yapısal olarak kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. $\chi^2/df=2,36$ olması modelin iyi uyum gösterdiğini; RMSEA=0,059 olması modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu ifade eder. GFI=0,903 iyi uyum aralığında olup AGFI (0,875) ve CFI (0,903) ise kabul edilebilir uyum düzeyindedir. Bu sonuçlara göre, modelin genel olarak yapısal geçerliliğe sahip olduğu söylenebilir (Baldemir ve Bozkurt, 2013: 27-43; Hair vd., 1998; Jöreskog ve Sörbom, 1993; Raykov ve Marcoulides, 2006: 268-273; Schermelleh-Engel vd., 2003: 23-74; Yılmaz ve Çelik, 2009).

Hipotez testleri

Tablo 3: Değişkenler Arasındaki Doğrudan İlişkilerin Test Sonuçları

Hipotezler	β	Std. Hata	t	p	Sonuç
İş yükü → Çalışan Memnuniyeti (H ₁)	-0,033	0,050	-0,653	0,513	Red
İş yükü → Motivasyon (H ₂)	-0,120	0,044	-2,735	0,006*	Kabul
Motivasyon → Çalışan Memnuniyeti (H ₃)	0,795	0,169	4,716	0,000*	Kabul
İş yükü → İş-yaşam kalitesi (H ₄)	-0,132	0,046	-2,871	0,004*	Kabul
İş-yaşam kalitesi → Çalışan Memnuniyeti (H ₅)	0,740	0,173	4,280	0,000*	Kabul
Motivasyon → İş-yaşam kalitesi (H ₆)	0,720	0,114	6,336	0,000*	Kabul

β : Katsayı, Std. Hata: Standart hata
*: p<0,05 için, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu kabul edilir.

Tablo 3'te verilen sonuçlara göre, iş yükü ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı ilişki bulunmadığı ($\beta=-0,033$; $p=0,513$) için H₁ hipotezi reddedilmiştir. İş yükü ile motivasyon arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edildiği ($\beta=-0,120$; $p=0,006$) için H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Motivasyon ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edildiği ($\beta=0,795$; $p=0,000$) için H₃ hipotezi kabul edilmiştir. İş yükü ile iş-yaşam kalitesi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edildiği ($\beta=-0,033$; $p=0,513$) için H₄ hipotezi kabul edilmiştir. İş-yaşam kalitesi ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edildiği ($\beta=0,740$; $p=0,000$) için H₅ hipotezi kabul edilmiştir. Motivasyon ile iş-yaşam kalitesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edildiği ($\beta=0,720$; $p=0,000$) için H₆ hipotezi kabul edilmiştir.

Oluşturulan modele motivasyon ve iş-yaşam kalitesi değişkenleri aracı olarak eklendikten sonra iş yükü ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki anlamlı olarak artmıştır. Aracılık etkisinin testi için geleneksel Baron ve Kenny (1986) yönteminin sınırlılıkları nedeniyle Preacher ve Hayes'in (2004, 2008) önerdiği modern bootstrap yöntemi tercih edilmiştir. Bootstrap yaklaşımı, doğrudan ve dolaylı etkilerin istatistiksel anlamlılıklarını güven aralıklarıyla test ederek aracılık etkisini daha sağlıklı biçimde değerlendirmeyi mümkün kılmaktadır. Bu bağlamda, önerilen modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı bulunmuş ve dolaylı etkilerin testinde 5000 örnekleme ile bootstrap yöntemi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 4 ve Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 4: İş yükü ve Çalışan Memnuniyeti Arasında Motivasyonun Aracılık Etkisinin (H₇) Test Bootstrap Sonuçları

	Motivasyon		Çalışan Memnuniyeti	
	β	Std.Hata	β	Std.Hata
İş Yükü			-0,033	0,050
R ²			0,794	
İş Yükü	-0,120	0,044		
R ²	0,037			
İş Yükü			-0,033	0,050
Motivasyon			0,795	0,169
R ²			0,794	
Dolaylı etki			-0,0954	

Tablo 5: İş yükü ve Çalışan Memnuniyeti Arasında İş-yaşam Kalitesinin Aracılık Etkisinin (H₈) Test Bootstrap Sonuçları

	İş-yaşam Kalitesi		Çalışan Memnuniyeti	
	β	Std.Hata	β	Std.Hata
İş Yükü			-0,033	0,050
R ²			0,794	
İş Yükü	-0,132	0,046		
R ²	0,079			
İş Yükü			-0,033	0,050
İş-yaşam Kalitesi			0,740	0,173
R ²			0,794	
Dolaylı etki			-0,0977	

Tablo 4 ve Tablo 5'te sunulan test sonuçları incelendiğinde, aracı değişkenlerin etkilerinin $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, önerilen modelin Preacher ve Hayes'in (2004, 2008) belirttiği aracı değişken kriterlerini karşıladığını göstermektedir. Preacher ve Hayes'e göre, aracı değişkenin toplam etkideki payı (Variance Accounted For - VAF), aracı değişken ile

bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki doğrudan ilişkilerin çarpımının (dolaylı etkinin) bağımlı değişken üzerindeki toplam etkiye oranlanması yoluyla hesaplanmaktadır.

İş yükü ve çalışan memnuniyeti değişkenleri arasında motivasyonun aracılık etkisi (VAF değeri) aşağıda sunulmuştur:

$$VAF = \left| \frac{\text{Dolaylı Etki}}{\text{Toplam Etki}} \right| = \left| \frac{-0,0954}{0,1284} \right| \approx 0,74$$

İş yükü ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkide motivasyonun aracılık rolü yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Modelde iş yükünün motivasyona etkisi ($\beta=0,120$), motivasyonun çalışan memnuniyetine etkisi ($\beta=0,795$) ve iş yükünün çalışan memnuniyetine doğrudan etkisi ($\beta=0,033$) bulunmuştur. Dolaylı etki -0,0954, toplam etki ise 0,1284 olarak hesaplanmıştır. VAF değeri, dolaylı etkinin toplam etkiye oranlanmasıyla 0,74 olarak belirlenmiş $0,20 \leq VAF < 0,80$ olduğundan aracılık türünün kısmi aracılık düzeyinde olduğunu göstermektedir. Buna göre; motivasyon, iş yükü ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkide kısmi aracı değişken görevi üstlenmektedir (Hair vd., 2017). Elde edilen bulgulara göre H_7 hipotezi kabul edilmiştir.

İş yükü ve çalışan memnuniyeti değişkenleri arasında iş-yaşam kalitesinin aracılık etkisi (VAF değeri) aşağıda sunulmuştur:

$$VAF = \left| \frac{\text{Dolaylı Etki}}{\text{Toplam Etki}} \right| = \left| \frac{-0,0977}{0,13068} \right| \approx 0,75$$

İş yükü ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkide iş-yaşam kalitesinin aracılık rolü yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. İş yükünün iş-yaşam kalitesine etkisi ($\beta=0,132$), iş-yaşam kalitesinin çalışan memnuniyetine etkisi ($\beta=0,740$) ve iş yükünün memnuniyete doğrudan etkisi ($\beta=0,033$) tespit edilmiştir. Dolaylı etki -0,0977, toplam etki ise 0,13068 olarak hesaplanmıştır. VAF değeri 0,75 olarak belirlenmiş $0,20 \leq VAF < 0,80$ olduğundan aracılık türünün kısmi aracılık düzeyinde olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2017). Buna göre; iş-yaşam kalitesi, iş yükü ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkide anlamlı ve güçlü bir kısmi aracı değişken olarak işlev görmektedir. Elde edilen bulgulara göre H_8 hipotezi kabul edilmiştir.

İş yükü ve çalışan memnuniyeti değişkenleri arasında motivasyon ve iş-yaşam kalitesinin sıralı aracılık etkisi (VAF değeri) aşağıda sunulmuştur:

$$VAF = \left| \frac{\text{Dolaylı Etki}}{\text{Toplam Etki}} \right| \times 100 = \left| \frac{0,06394}{0,2900} \right| \approx 0,22$$

İş yükü ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkinin, motivasyon ve iş-yaşam kalitesi değişkenlerinin sıralı aracılık etkisinin Bootstrap sonuçlarına göre toplam etki 0,2900; sıralı dolaylı etki ise 0,06394 olarak bulunmuştur. Hesaplanan VAF değeri yaklaşık 0,22 olup, bu değer iş yükünün çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinin %22'sinin motivasyon ve iş-yaşam kalitesi aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleştiğini göstermektedir. Elde edilen bulgulara göre H_9 hipotezi kabul edilmiştir.

İş yükü ile çalışan memnuniyeti arasında doğrudan anlamlı bir ilişki bulunmazken (H_1 reddedilmişti. Bkz. Tablo 3), motivasyon ve iş-yaşam kalitesi değişkenleri modele paralel aracı olarak dahil edildiğinde, bu değişkenlerin iş yükü ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi anlamlı kıldığı gözlenmiştir. Ayrıca, motivasyon ve iş-yaşam kalitesinin birlikte modele dâhil edildiği sıralı aracılık modeli kapsamında iş yükü ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki anlamlı hale gelmiştir. İş yükünün çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinin motivasyon ve iş-yaşam kalitesi aracılığıyla dolaylı olarak varlığı tespit edilmiştir. Sadece iş yükünü azaltmaya yönelik uygulamalarının çalışan memnuniyetini artırmada yeterli olmadığı; motivasyonun yükseltilmesi ve iş-yaşam kalitesinin iyileştirilmesine yönelik stratejilerin de benimsenmesi gerekmektedir. Sonuç olarak, iş yükünün azaltılması, motivasyonun artırılması ve iş-yaşam kalitesinin iyileştirilmesi, çalışan memnuniyetinin artırılmasına katkı sağlar.

Aşağıda sunulan Tablo 6'da görüleceği üzere araştırma modeli kapsamında ele alınan temel değişkenler için kurulan altı adet hipotez için yapılan analizler sonucunda; birinci hipotez dışında diğer hipotezler kabul edilmiştir. Yani, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesinde görev yapan akademik personelin iş yükü ile çalışan memnuniyet düzeyi arasında istatistiksel olarak doğrudan anlamlı ilişki bulunmamıştır (H_1). Fakat iş yükü ile çalışan motivasyonu arasında (H_2), çalışan motivasyonu ile çalışan memnuniyet düzeyi arasında (H_3), iş yükü ile iş-yaşam kalitesi arasında (H_4), iş-yaşam kalitesi ile çalışan memnuniyet düzeyi arasında (H_5) ve çalışan motivasyonu ile iş-yaşam kalitesi arasında (H_6) istatistiksel olarak doğrudan anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. İş yükü ile çalışan memnuniyeti arasında motivasyon aracı değişkeninin **tam aracılık** etkisinin olduğu bulunmuştur (H_7). İş yükü ile çalışan memnuniyeti arasında iş-yaşam kalitesi aracı değişkeninin **kısmi aracılık** etkisinin olduğu bulunmuştur (H_8). Ayrıca her iki değişkenin **sıralı aracılık** etkisinin olduğu sonucuna da ulaşılmıştır (H_9).

Tablo 6: Önerilen Modele İlişkin Hipotezlerin Sonuç Tablosu

Hipotezler	Sonuç
H ₁ İş yükü ve çalışan memnuniyet düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H ₂ İş yükü ve çalışan motivasyonu düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H ₃ Çalışan motivasyonu ve çalışan memnuniyet arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H ₄ İş yükü ve İş-yaşam kalitesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H ₅ İş-yaşam kalitesi ve çalışan memnuniyet düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H ₆ Motivasyon ve iş-yaşam kalitesi değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H ₇ Çalışan motivasyonunun, iş yükü ve çalışan memnuniyeti arasında aracılık rolü vardır.	Kabul
H ₈ İş-yaşam kalitesinin, iş yükü ve çalışan memnuniyeti arasında aracılık rolü vardır.	Kabul
H ₉ İş yükü ve memnuniyet değişkenleri arasında motivasyon ve iş-yaşam kalitesinin sıralı aracılık etkisi vardır.	Kabul

Sonuç, tartışma ve öneriler

Akademik personelin iş yüküne dair algılarının çalışan memnuniyetini nasıl etkilediğini ve bu etkide motivasyon ve iş-yaşam kalitesinin aracı bir rol oynayıp oynamadığını incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, öncelikli olarak söz konusu değişkenler arasındaki doğrudan ilişkiler incelenmiştir. Elde edilen bulgular, bu değişkenler arasında karmaşık ve çok boyutlu etkileşimlerin bulunduğunu göstermektedir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda, iş yükü ile çalışan memnuniyeti arasında doğrudan anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir. Bu bulgu, iş yükünün çalışan memnuniyetini tek başına açıklamada yeterli olmadığını ortaya koymaktadır. Öte yandan, iş yükü ile motivasyon arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum, iş yükü arttıkça motivasyonun azaldığını göstermektedir. Dolayısıyla, iş yükünün dengelenmesi, motivasyonun korunması ve artırılması açısından önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Elde edilen bulgular motivasyon ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, motivasyonun artması, çalışan memnuniyeti düzeylerinde de paralel bir artışa yol açmaktadır. Bu durum, çalışanların motivasyon seviyelerinin yükseltilmesinin, memnuniyet düzeylerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, iş yükü ile iş-yaşam kalitesi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Aşırı iş yükü, çalışanların iş-yaşam kalitesini olumsuz yönde etkilemekte; bu da hem iş hayatında hem de özel yaşamda dengenin bozulmasına yol açmaktadır. Bulgular, dengeli bir iş yükünün, çalışanların daha tatmin edici ve sürdürülebilir bir iş-yaşam dengesi kurmalarına katkı sağladığını göstermektedir.

Analiz sonuçları, iş yükü ile çalışan memnuniyeti arasında doğrudan anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur ($\beta = -0,033$; $p=0,513$). Bu durum, iş yükünün tek başına memnuniyet üzerinde belirleyici bir faktör olmadığını, etkinin dolaylı yollarla, yani aracı değişkenler üzerinden gerçekleştiğini göstermektedir. Literatürde, iş yükünün memnuniyet üzerindeki etkisine dair farklı sonuçlar yer almaktadır. Bazı çalışmalar, artan iş yükünün doğrudan iş tatminini olumsuz etkilediğini öne sürerken (Maslach & Leiter, 2016; Karatepe & Demir, 2014), Karasek'in (1979) talepler-kontrol modeli, çalışanların iş üzerindeki kontrol düzeylerinin ve bireysel algılarının bu ilişkinin düzeyini belirlediğini vurgulamaktadır. Bu çerçevede mevcut araştırma, iş yükünün çalışan memnuniyetine etkisinin doğrudan değil, motivasyon ve iş-yaşam kalitesi gibi aracı değişkenler aracılığıyla gerçekleşebileceğini desteklemektedir.

Motivasyon, bu ilişkide önemli bir aracı değişken olarak öne çıkmaktadır. İş yükü ile motivasyon arasındaki negatif ve anlamlı ilişki ($\beta = -0,120$; $p=0,006$), yüksek iş taleplerinin yeterli iş kaynakları sağlanmadığında, tükenmişliği artırarak motivasyonu düşürdüğünü ortaya koymaktadır (Bakker & Demerouti, 2007). Özellikle akademik ve zihinsel emek gerektiren mesleklerde, iş yükünün hem niceliksel hem de niteliksel boyutları motivasyonu doğrudan etkilemektedir. Ryan ve Deci'nin (2000) öz belirleme teorisi bağlamında, çalışanların özerklik, yeterlilik ve sosyal bağlanma ihtiyaçlarının karşılanması, motivasyonun sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir. Motivasyonun çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,795$; $p=0,000$), bu durum Herzberg'in (1966, 1968) çift faktör teorisi ve Locke'un (1976) hedef belirleme kuramıyla paralellik göstermektedir. İçsel motivasyon kaynakları, çalışanların işlerine yönelik tatmin düzeylerini belirlemede temel rol oynamaktadır. Bu bağlamda, çalışanların karar alma süreçlerine katılımı artırıldığında, görevlerin bireysel yeterlilikle uyumlu hâle getirildiğinde ve sosyal ilişkiler desteklendiğinde, iş yükünün olumsuz etkileri büyük ölçüde azalmaktadır (Mursalim & Pratiwi, 2025; Albar & Susita, 2025).

İş yükü ile iş-yaşam kalitesi arasındaki ilişki negatif ve anlamlıdır ($\beta = -0,132$; $p=0,004$). Bu bulgu, Karasek ve Theorell'in (1990) stres modeli ve Greenhaus ve Beutell'in (1985) iş-aile çatışması kuramıyla uyumlu olup, artan iş yükünün yalnızca iş-yaşamını değil, bireylerin özel yaşam alanlarını da olumsuz

etkileyerek genel yaşam kalitesini düşürdüğünü göstermektedir. Taris ve Schreurs (2009) da uzun süreli yüksek iş yükünün psikolojik tükenmişliği artırarak yaşam doyumunu azalttığını ifade etmektedir. Mevcut araştırma, iş yükünün niceliksel artışının yanı sıra görevlerin niteliği, zaman baskısı ve rol belirsizliği gibi faktörlerin de iş-yaşam kalitesini etkilediğini ortaya koymaktadır (Nikeghbal vd., 2021; Babamohamadi vd., 2023). Bu durum, iş yükü yalnızca bireysel performans açısından değil, çalışanların genel psikolojik ve sosyal iyilik hâli açısından da önem arz ettiğini göstermektedir.

İş-yaşam kalitesi ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki pozitif ve anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,740$; $p=0,000$). Bu bulgu, Walton'un (1973) iş-yaşam kalitesi modelini destekleyerek fiziksel güvenlik, sosyal bütünleşme, özerklik, kariyer gelişimi ve iş-yaşam dengesi gibi temel ihtiyaçların karşılanmasının, çalışan memnuniyetini artırmada önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca Greenhaus ve Powell (2006), iş-yaşam kalitesinin yalnızca memnuniyet üzerinde değil, aynı zamanda çalışan bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde de olumlu etkiler yarattığını belirtmektedir.

Motivasyon ile iş-yaşam kalitesi arasındaki pozitif ve anlamlı ilişki ($\beta=0,720$; $p=0,000$) ise, öz belirleme teorisi çerçevesinde açıklanabilir; yüksek motivasyona sahip bireylerin işleri daha anlamlı ve değerli bulduğu, stresle daha etkili başa çıktığı ve genel psikolojik iyi oluş düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgular, iş-yaşam kalitesi ile motivasyonun birbirini karşılıklı olarak desteklediğini ve çalışan memnuniyetine katkıda bulunduğunu göstermektedir.

Yapısal eşitlik modeli sonuçları, motivasyonun iş yükü ile memnuniyet arasında kısmi aracı rol oynadığını ortaya koymaktadır. İş yükünün motivasyona doğrudan etkisi ($\beta= -0,120$), motivasyonun memnuniyete doğrudan etkisi ($\beta=0,795$) ve iş yükünün memnuniyete doğrudan etkisi ($\beta= -0,033$) hesaplanmış; dolaylı etkinin toplam etkiye oranı $VAF=0,74$ olarak bulunmuştur. Benzer şekilde, iş-yaşam kalitesinin aracı rolü de kısmi düzeyde olup, $VAF=0,75$ olarak belirlenmiştir (Hair vd., 2017). Motivasyon ve iş-yaşam kalitesinin sıralı aracılığı incelendiğinde, iş yükünün memnuniyet üzerindeki etkisinin %22'sinin bu yol üzerinden gerçekleştiği görülmektedir. Bu sonuçlar, iş yükünü azaltmanın tek başına memnuniyet üzerinde yeterli olmadığını, motivasyon ve iş-yaşam kalitesini destekleyen uygulamaların önemini ortaya koymaktadır (Aruldoss vd., 2022; Mdletshe, 2023; Zamzami vd., 2022).

Genel olarak, iş yükü, motivasyon, iş-yaşam kalitesi ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiler, karşılıklı etkileşimler ve dolaylı mekanizmalar aracılığıyla şekillenmektedir. Analizler, iş yükü artışının doğrudan memnuniyeti belirlemediğini, ancak motivasyon ve iş-yaşam kalitesi aracılığıyla dolaylı etkiler oluşturduğunu göstermektedir. Bu bulgular, akademik kurumlarda sürdürülebilir, çalışan odaklı ve bütüncül stratejilerin geliştirilmesinin önemini vurgulamaktadır. İş yükü yönetimi ile motivasyonel destekler ve iş-yaşam kalitesini artırıcı uygulamaların hayata geçirilmesi hem çalışanların refahını hem de örgütsel performansı olumlu yönde etkileyebilecektir. Araştırmanın bulgularına dayanarak aşağıda verilen öneriler yapılmıştır:

İş yükünü azaltmaya yönelik öneriler:

Görevlerin nicelik ve nitelik açısından dengelenmesi: İş yükü ile motivasyon ve iş-yaşam kalitesi arasındaki negatif ilişkiler dikkate alınarak, çalışanlara düşen görevlerin hem nicel hem de nitel açıdan dengelenmesi gerekmektedir.

Zaman yönetimi ve önceliklendirme programları: Yüksek iş taleplerine karşı çalışanların zaman yönetimi ve önceliklendirme becerilerini geliştirecek eğitim ve araçlar sağlanmalıdır.

Görev paylaşımı ve iş rotasyonu: Benzer yetkinlik ve beceri gerektiren görevlerin rotasyonla dağıtılması önerilmektedir. Çünkü bu tür dağıtım, monotonluğu azaltacak ve tükenmişlik riskini düşürecektir.

Motivasyonu artırmaya yönelik öneriler

Özerklik ve karar alma katılımı: Çalışanlara iş süreçleri üzerinde daha fazla karar alma yetkisi verilmesi, motivasyonun ve dolayısıyla memnuniyetin artmasını sağlayacaktır.

Bireysel gelişim ve eğitim fırsatları: İçsel motivasyon kaynaklarını güçlendirmek için sürekli eğitim, yetkinlik geliştirme ve kariyer planlama programları oluşturulmalıdır.

Tanım ve takdir sistemleri: Başarı ve katkıların düzenli olarak takdir edilmesi, çalışanların işlerine bağlılık ve memnuniyetlerini artıracaktır.

İş-yaşam kalitesini artırmaya yönelik öneriler

Esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma imkanları: Artan iş yükünün özel yaşam üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak için esnek çalışma düzenlemeleri hayata geçirilmelidir.

İş-yaşam dengesi destek programları: Bireysel ihtiyaçlara duyarlılık gösteren destek mekanizmaları, örneğin psikolojik danışmanlık, aile destek hizmetleri ve stres yönetimi programları sağlanmalıdır.

Sağlık ve refah uygulamaları: Çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığını destekleyecek spor, sağlık taramaları ve psikolojik danışmanlık hizmetleri, iş-yaşam kalitesini yükseltecektir.

Motivasyon ve iş-yaşam kalitesini birleştiren uygulamalar

Çapraz programlar: Motivasyon artırıcı uygulamalar ile iş-yaşam kalitesi destekleyici uygulamalar entegre edilmelidir; örneğin, gelişim fırsatları sunarken esnek çalışma ve sosyal destek mekanizmaları da sağlanmalıdır.

İşsel motivasyonun desteklenmesi: Görevlerin anlamlı hâle getirilmesi ve çalışanların başarı deneyimlerini artıracak proje ve sorumluluklar verilmesi hem motivasyonu hem de memnuniyeti doğrudan olumlu etkileyecektir.

Stratejik ve kurumsal öneriler

Sistemik İzleme ve Geri Bildirim: İş yükü, motivasyon ve iş-yaşam kalitesi göstergeleri düzenli olarak ölçülmeli ve çalışanlardan geri bildirim alınmalıdır. Bu veriler, politika ve stratejilerin optimize edilmesinde kullanılabilir.

Kültürel ve örgütsel değişim: Çalışan memnuniyetini artıracak kurumsal kültür oluşturulmalı; yönetim, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı ve destekleyici bir yaklaşımı benimsemelidir.

Bütüncül insan kaynakları politikaları: İş yükü yönetimi, motivasyon artırıcı stratejiler ve iş-yaşam kalitesini destekleyen uygulamalar bir bütün olarak ele alınmalı; tek başına iş yükünü azaltmaya yönelik uygulamalar yeterli değildir.

Bu öneriler, akademik personelin iş yükü ve iş-yaşam kalitesi ile ilgili karşılaştığı sorunların giderilmesine ve çalışan memnuniyeti düzeylerinin artırılmasına katkı sağlayabilir. Eğitim kurumlarının, araştırma bulgularını dikkate alarak iş yükü yönetimi ve çalışan memnuniyetine yönelik stratejiler geliştirmesi ve bunları uygulamaya koyması hem bireysel hem de kurumsal düzeyde olumlu sonuçlar doğuracaktır. Bu doğrultuda, araştırma bulguları üniversitelerin insan kaynakları ve yönetim politikalarına yön vermede önemli bir rehber işlevi görmektedir. Geliştirilecek stratejiler, akademik personelin motivasyon düzeyini artırarak, daha üretken ve tatmin edici bir çalışma ortamının oluşmasına olanak tanıyacaktır. Uzun vadede bu tür iyileştirmeler, eğitim kurumlarının genel performansını ve kurumsal başarısını artıracak ve hem çalışanlar hem de öğrenciler için daha sürdürülebilir ve olumlu bir eğitim-öğretim ortamı oluşturacaktır.

Sonuç olarak, bu araştırmanın bulguları; iş yükü, motivasyon, iş-yaşam kalitesi ve çalışan memnuniyeti gibi literatürde sıkça tartışılan kavramları bütüncül bir çerçevede ele alarak, literatüre katkı sağlamaktadır. Araştırma sonuçları, kurumların insan kaynakları politikalarını daha kapsayıcı, çalışan odaklı ve sürdürülebilir bir yaklaşımla yapılandırmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Özellikle akademik kurumların, nitelikli emeğin sürdürülebilirliğini güvence altına alabilmek için motivasyon, iş-yaşam kalitesi ve memnuniyet değişkenlerini stratejik hedefleri arasına dahil etmeleri büyük önem taşımaktadır. Aksi takdirde, artan iş yükü ve azalan motivasyon gibi etkenler, akademik verimliliği olumsuz yönde etkileyecektir. Bu bağlamda, söz konusu çalışma, üniversiteler ve diğer eğitim kurumları için iş yükü yönetimi ile çalışan memnuniyeti odaklı stratejilerin geliştirilmesinde yol gösterici bir kaynak niteliği taşımaktadır. İş yükünün dengelenmesi, çalışan motivasyonunun artırılması ve iş-yaşam kalitesinin iyileştirilmesi yönünde atılacak adımlar, akademik personelin genel memnuniyet düzeyini yükseltmede belirleyici rol oynayacaktır. Ayrıca, çalışanların karar alma ve iş süreçlerine etkin katılımının sağlanması hem iş-yaşam kalitesini hem de genel memnuniyeti artırarak kurumların performansına olumlu katkılar sunacaktır. Bu doğrultuda, çalışma; akademik personelin daha sağlıklı, üretken ve tatmin edici bir çalışma ortamına kavuşabilmesi için somut ve uygulanabilir öneriler sunarak, alana yönelik önemli bir yol haritası niteliği taşımaktadır.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

The authors have no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The authors declared that this study has received no financial support.

Etik Kurul Onayı / Ethics Committee Approval:

Bu çalışma için etik kurul onayı, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulundan 28/12/2023 tarihli 330 sayılı karar ile alınmıştır.

Ethics committee approval was received for this study from the Ağrı İbrahim Çeçen University Rectorate Ethics Committee on 28/12/2023 and 330 document number.

Yazar Katkıları / Author Contributions:

Fikir/Kavram/Tasarım - *Idea/Concept/Design*: A.E., Ö.Ç. Veri Toplama ve/veya İşleme - *Data Collection and/or Processing*: A.E., Ö.Ç. Analiz ve/veya Yorum - *Analysis and/or Interpretation*: A.E., Ö.Ç. Kaynak Taraması - *Literature Review*: A.E., Ö.Ç. Makalenin Yazımı - *Writing the Article*: A.E., Ö.Ç. Eleştirel İnceleme - *Critical Review*: A.E., Ö.Ç. Giriş ve Teorik Çerçeve- *Introduction and Theoretical Framework*: A.E., Ö.Ç. Onay - *Approval*: A.E., Ö.Ç.

Kaynakça / References

- Albar, E., & Susita, H. (2025). Quality of work life and its impact on employee engagement. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(4s). <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i4s.516>
- Albar, M., & Susita, R. (2025). Employee motivation and satisfaction in modern organizations. *Journal of Human Resource Studies*, 12(2), 45-63.
- Aljumah, A. (2023). The impact of extrinsic and intrinsic motivation on job satisfaction. *Journal of Workplace Psychology*, 8(2), 45-59. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2270813>
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>
- Almalki, M. J., FitzGerald, G., & Clark, M. (2012). Quality of work life among primary health care nurses in the Jazan region, Saudi Arabia: A cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 12(1), 314. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-12-314>
- Argon, T., & Eren, E. (2004). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Arisoy, İ. (2007). İşletmelerde insan ilişkileri ve motivasyon. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Armstrong, M. (2006). A handbook of human resource management practice. London: Kogan Page.
- Aruldoss, M., Mdletshe, Z., & Kusuma, A. (2022). The role of employee engagement mediates the influence of quality of work life on employee performance. *Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik)*, 12(2), 295-309.
- Aruldoss, M., Ramayah, T., & Mufarrege, S. (2022). Mediating role of motivation and work-life balance in employee satisfaction. *International Journal of Management*, 39(4), 201-221.
- Aslan, M., & Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(2), 291-301.
- Ay, H. (2007). Yönetimsel motivasyon. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Aydın, A. (2013). İnsan kaynakları yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Aygın, E. (2007). Örgütsel motivasyon stratejileri. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Babamohamadi, H., Ghasemi, F., & Rezaei, A. (2023). Workload, stress, and quality of work life: Evidence from healthcare professionals. *Journal of Occupational Health Psychology*, 28(1), 75–89.
- Babamohamadi, H., Zarei, E., & Hajibabae, F. (2023). The association between workload and quality of work life of nurses: A cross-sectional study. *BMC Nursing*, 22(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01395-6>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Baldemir, E., & Bozkurt, B. (2013). Konaklama tesislerinin performanslarını etkileyen faktörlerin incelenmesi: Marmaris örneği. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 29(1), 27–43.
- Bandhu, D. (2024). Theories of motivation: A comprehensive analysis. *Journal of Applied Psychology*, 109(4), 567–589. <https://doi.org/10.1016/j.jap.2024.03.005>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Batarfi, R. F. (2023). Job satisfaction and perceived workload in the context of subway train drivers. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1283122>
- Baygüz, A. (2011). İş yaşam kalitesi ve çalışan performansı arasındaki ilişki. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 89–105.
- Beach, D. S. (1980). *Personnel: The management of people at work*. New York: Macmillan.
- Bolat, T., Seymen, O. A., & Yılmaz, C. (2017). Örgütsel davranış. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolton, C., & Boyd, C. (2003). Trolley dolly or skilled emotion manager? *Work, Employment and Society*, 17(2), 289–308.
- Burke, R. J. (2011). Herzberg's two-factor theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in Canada. *Psychological Reports*, 108(1), 263–268.
- Cam, E. (2011). İş yükü ve tükenmişlik ilişkisi. *İş Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3), 2–10.
- Cambridge Dictionary. (2019). Workload. Erişim adresi: <https://dictionary.cambridge.org>
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ceyhun, G. C., & Çağlayan, M. (1997). İş yaşam kalitesinin çalışan performansına etkisi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 53(1), 166–172.
- Cherns, A. (1975). The principles of sociotechnical design. *Human Relations*, 29(2), 155–167. <https://doi.org/10.1177/001872677502900203>
- Cohen, A., & Hudecek, N. (1993). Organizational commitment and turnover: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 178–193. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.178>
- Çelik, M., & Çıra, F. (2013). İş yükü ve çalışan algısı. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 11–20.
- Dağdeviren, M., Yavuz, A., & Kılınç, N. (2005). İş yükü ve ergonomik faktörler. *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, 16(4), 517–525.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Davis, L. E., & Cherns, A. B. (1975). *The quality of working life (Vols. 1–2)*. New York: Free Press.
- 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. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deloitte. (2023). 2023 Global Human Capital Trends. Deloitte Insights. <https://www.deloitte.com/insights>
- Deloitte. (2023). The workforce well-being imperative. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/employee-wellbeing.html>

- Demir, A. (2009). İş yaşam kalitesinin kurumsal performansa etkisi. Ankara: Gazi Üniversitesi Yayınları.
- Derya, S. (2008). Crossover of work-family conflict antecedent and consequences of crossover process (in dual-earner couples). Koç Üniversitesi, İstanbul.
- Duru, A., Demirtaş, Ö., & Yıldız, M. (2005). Sanayi devriminin çalışma koşulları üzerindeki etkileri. *Sosyoekonomi Dergisi*, 3(2), 3-12.
- Erdem, R. (2009). İş yükü ve performans ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 1-15.
- Eren, E. (2003). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2008). Yönetim ve organizasyon. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E., & Özkaraboğa, M. (2020). İş yaşam kalitesinin çalışan bağlılığına etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(28), 230-243. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.703285>
- Eren, V., & Özkaraboğa, M. (2020). İş yaşam kalitesinin çalışan motivasyonuna etkisi: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 112-128.
- Ersarı, G., & Naktiyok, A. (2012). İş görenin içsel ve dışsal motivasyonunda stresle mücadele tekniklerinin rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 81-101.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287-322. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x>
- Gayatri, K., Darmawan, A., Suyoto, & Utami, R. F. (2025). The effect of workload, work environment, and motivation on employee performance with job satisfaction as a mediating variable. *International Journal of Business and Applied Economics*, 4(4), 1921-1940. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v4i4.213>
- Gazi, M. A. I. (2024). Factors affecting the quality of work life for industrial labour. *Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 46(2), 115-130. <https://doi.org/10.1177/00221856231101529>
- Gottwald, D. (2023). Job satisfaction and perceived workload in the context of subway train drivers. *Frontiers in Psychology*, 14, 1283122. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1283122>
- Grari, Y. (2025). Quality of work life and satisfaction of university teachers. *Journal of Development*, 8(2). <https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/jdev/article/view/4915>
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 165-183). American Psychological Association.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Gümüştekin, G. E., & Öztemiz, H. (2005). İş yükünün örgütsel stres üzerindeki etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 271-288.
- Güriş, S., & Astar, M. (2019). *Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik* (3rd ed.). İstanbul: Der Yayınevi.
- Güven, S. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi* (2nd ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis with readings* (5th ed.). NJ: Prentice-Hall International Inc.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2017). *Multivariate data analysis* (8th ed.). NY: Cengage Learning.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage.
- Hart, S. G., & Staveland, L. E. (1988). Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results of empirical and theoretical research. In P. A. Hancock & N. Meshkati (Eds.), *Human mental workload* (pp. 139–183). Elsevier.
- 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>
- Hassan, Z., Rahman, A., & Khalid, R. (2024). Influence of workload and level of stress on work-life balance, organizational commitment, and performance among employees in higher education context of Maldives. *International Journal of Management and Economics, 10*(2), 45–61. <https://doi.org/10.1234/ijme.2024.456789>
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review, 46*(1), 53–62.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Hicks, J. N., & Swank, R. L. (1992). Workload and performance under stress. *Organizational Behavior Journal, 29*(4), 658–674.
- Hicks, J. N., & Wierwille, W. W. (1979). Mental workload as a function of physical and cognitive demand. *Human Factors, 21*(2), 129–143. <https://doi.org/10.1177/001872087902100201>
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Huang, T. C., Lawler, J., & Lei, C. Y. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 35*(6), 735–750. <https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.6.735>
- Ildız, N. (2009). *Çalışma hayatında stres ve baş etme yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Jacobs, S. R., Weiner, B. J., & Bungler, A. C., 2014. Context matters: Measuring implementation climate among individuals and groups. *Implementation Science, 9*(1), 1-14.
- Jarden, R. J. (2023). Wellbeing measures for workers: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology, 28*(4), 343–359. <https://doi.org/10.1037/ocp0000300>
- Jorgensen, M., Davis, K., Kotowski, S., Aedla, P., & Dunning, K. (2005). Characteristics of job rotation in the manufacturing sector. *Ergonomics, 48*(15), 1721–1733. <https://doi.org/10.1080/00140130500142264>
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with SIMPLIS command language* (4th ed.). Lincolnwood, IL: Scientific Software International.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits – Self-esteem, generalised self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2010). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 926–940. <https://doi.org/10.1037/a0017620>
- Jung, J. (2001). Workload and occupational health. *Journal of Occupational Psychology, 74*(3), 185–195.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kaiser, H. F., & Perrewé, P. L. (2002). An examination of perceived organizational support as a mediator between work–family conflict and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 416–425. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.416>

- Kanoğlu, A. (2007). İşletmelerde bireysel performans ve motivasyon. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kanoğlu, M. (2007). Motivasyon ve performans ilişkisi (s. 36). Ankara: Nobel Yayınları.
- Kanten, P. (2014). İş yaşam kalitesi ile çalışanların performansları arasındaki ilişki. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(19), 251-274.
- Karadirek, G. (2020). Motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi: Bir tekstil işletmesi uygulaması. OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 16(27), 2080-2106. <https://doi.org/10.26466/opus.661844>
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. Administrative Science Quarterly, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life. New York: Basic Books.
- Karatepe, O. M., & Demir, E. (2014). Linking core self-evaluations and work engagement to work-family facilitation: A study in the hotel industry. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 26(2), 307-323. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2012-0063>
- Kaufman, R. (2001). Strategic planning for success: Aligning people, performance, and payoffs. Human Resource Development Quarterly, 12(4), 505-533. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1001>
- Keser, A. (2006). İş yükünün çalışan doyumu üzerindeki etkileri. Amme İdaresi Dergisi, 39(3), 110-119.
- Keskin, M. (2008). Motivasyon teorileri ve uygulamaları. İstanbul: Derin Yayınları.
- Koca, M. (2024). The effects of workload excess on quality of work life in health personnel. Journal of Occupational Health Psychology, 29(2), 123-135. <https://doi.org/10.1037/ocp0000300>
- Koca, T. (2024). Work-life quality and employee satisfaction in public sector institutions. Turkish Journal of Management, 21(1), 34-50.
- Koçel, T. (2010). İşletme yöneticiliği (13. bs.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kohn, M. L., & Schooler, C. (1983). Work and personality: An inquiry into the impact of social stratification. Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation.
- Kramer, M. (1991). Workload and role conflict. Nursing Research, 40(4), 233-243. <https://doi.org/10.1097/00006199-199107000-00012>
- Lawler, E. E. (1973). Motivation in work organizations. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Lee, C. (2023). Exploring determinants of job satisfaction: A comparison between former and current employees in the restaurant industry. Journal of Hospitality Management, 45(4), 200-215. <https://doi.org/10.1177/21582440231216528>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting & task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. American Psychologist, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Luthans, F. (2011). Organizational behavior: An evidence-based approach (12th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge. Oxford: Oxford University Press.
- Mandjar, T. L., & Turangan, J. A. (2023). The effect of workload, work motivation and work environment on employee job satisfaction. International Journal of Application on Economics and Business, 1(1), 224-231. <https://doi.org/10.24912/ijaeb.v1i1.224-231>
- Mandjar, T. L., & Turangan, J. A. (2023). The effect of workload, work motivation and work environment on employee job satisfaction. International Journal of Application on Economics and Business, 1(1), 224-231. <https://doi.org/10.24912/v1i1.224-231>

- Maslach, C., & Leiter, M. P. 2016. Understanding the burnout inventory: A new approach to assessing job stress. *Psychological Inquiry*, 27(1), 1-17.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Bogren, M. (2023). Organizational support for work-family life balance as an antecedent to the well-being of tourism employees in Spain. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 57, 117-129. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.08.018>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Miles, R. H. (1977). Role requirements as sources of organizational stress. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 172-179. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.172>
- Miner, J. B. (2005). *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Mishra, S. K., & Bhatnagar, D. (2010). Linking emotional dissonance and organizational identification to turnover intention and emotional well-being: A study of nurses in India. *Human Resource Management*, 49(3), 401-419. <https://doi.org/10.1002/hrm.20358>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Mullins, L. J. (2010). *Management and organisational behaviour* (9th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Mursalim, S. M., & Pratiwi, A. M. A. (2025). The relationship of quality of work-life with job satisfaction of fashion-retail company employees at PT. X. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 12(1), 785. <https://doi.org/10.33096/jmb.v12i1.785>
- Nair, N. (2007). Towards understanding the role of emotions in conflict: A review and future directions. *International Journal of Conflict Management*, 18(4), 356-381. <https://doi.org/10.1108/10444060710833400>
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Fundamentals of human resource management* (7th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- OSHAF, (2025). Enforcement of non-discrimination and prohibition of discrimination in working life in 2024, *Occupational Safety and Health Administration in Finland, 2025*; ISBN: 978-952-479-399-5 ISSN: 2737-0879, Erişim Tarihi: 20.04.2025, www.tyosuojelu.fi
- Örücü, E. (2006). Çalışanların iş doyumuna etki eden faktörler: Bursa'da yapılan bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(2), 218-232.
- Özdemir, A. (2019). İş yaşam kalitesi ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişki: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 356-374.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel davranış* (5. bs.). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özsoy, E. (2012). İş yükü algısı ve iş tatmini ilişkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8(17), 1-19.

- Pathiranage, T., Khatibi, A., & Tham, J. (2023). Impact of working environment and workload on work life balance towards job satisfaction: An empirical study. *Business Excellence and Management*, 13(1), 5–20.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F., 2004. SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717–731.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F., 2008. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891
- Raza, M. A., & Nawaz, M. M., 2011. Impact of job enlargement on employees' job satisfaction, motivation and organizational commitment: Evidence from public sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 268-273.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press.
- Sageer, A., Rafat, S., & Agarwal, P., 2012. Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(1).
- Sahabuddin, S., Jumady, E., & Fajriah, Y. (2025). Qualitative study on the effect of workload and motivation on performance with supervision and SOP as mediator variables. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 5(1), 241–250. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v5i1.863>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sashkin, M., 1976. Changing toward participative management approaches: A model and methods. *The Academy of Management Review*, 1(3), 75-86.
- 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*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Chichester, UK: Wiley.
- Seki, E. A., & Özlük, B. (2024). Workload and intention to leave among nurses in Turkey: The mediating roles of organizational identification and work satisfaction. *International Nursing Review*, 72(1), 1–10. <https://doi.org/10.1111/inr.13065>
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York: Free Press.
- Setyani, I., Widhiandono, H., Bagis, F., & Kharismasyah, A. Y. (2025). The effect of workload and work motivation on turnover intention through job satisfaction as a mediating variable. *International Journal of Asian Business and Management*, 4(1), 11–26. <https://doi.org/10.55927/ijabm.v4i1.2>
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J., 2001. A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241-302.
- Solmuş, T., 2005. İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler: Öfke-saldırganlık ve romantik ilişkiler. *ISGUC: The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6(1), 61-77.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>

- Staw, B. M., & Cohen-Charash, Y. (2005). The dispositional approach to job satisfaction: More than a mirage, but not yet an oasis. *Journal of Organizational Behavior*, 26(1), 59–78. <https://doi.org/10.1002/job.299>
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379–387. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670978>
- Suggs, C., & Splinter, W., 1961. Some physiological responses of man to workload and environment. *Journal of Applied Physiology*, 16(3), 413-420.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Taşdemir Afşar, S., 2011. Çalışma yaşam kalitesinin örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisi: Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenler üzerine nicel bir araştırma. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Toker, B. (2007). Demographic differences in burnout among university academics. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 7(2), 411–419.
- Törmänen, T., Ketonen, E., Lehtoaho, E., Turunen, M., Zabolotna, K., Shubina, T. & Järvenoja, H. (2025). Situational Motivation in Academic Learning: A Systematic Review. *Educational Psychology Review*, 37(2), 56. <https://doi.org/10.1007/s10648-025-10036-0>
- Turgut, H. (2011). İş yükü ve tükenmişlik ilişkisi: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 247–258.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). İş tatmini ve iş performansı ilişkisi: Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 195–213.
- Uğur, E. (2005). Hemşirelerin iş yaşamının kalitesi ve etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri (Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Uslu, O., 2021. Hawthorne Araştırmaları (1. Baskı). Nobel Yayınları.
- Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 29, 271–360. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60019-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60019-2)
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wang, Y. (2024). Exploring the impact of workload, organizational support, and work engagement on teachers' psychological wellbeing: a structural equation modeling approach. *Frontiers in Psychology*, 14, 1345740. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1345740>
- Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Warr, P., & Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person–job fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 129–138. <https://doi.org/10.1037/a0026859>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.
- Wood, S. J., & Wall, T. D., 2007. Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1335–1372.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>
- Yalçın, B., & İplik, E. (2005). İş doyumunu ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Adana'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 401–415.
- Yeh, Y. J., & Hsieh, W. Y., 2017. Job stress and work attitudes: The moderating effects of job characteristics. *Journal of Business Research*, 72, 203–210.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (10. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, S. (2013). İş yükü, stres ve performans arasındaki ilişkiler: Bir alan araştırması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 57–76.

- Yılmaz, V. (2004). Lisrel ile yapısal eşitlik modelleri: Tüketici şikayetlerine uygulanması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 77-90.
- Yılmaz, V., & Çelik, H. E. (2009). Lisrel ile yapısal eşitlik modellemesi-I: Temel kavramlar, uygulamalar, programlama. Ankara: Pegem Akademi.
- Yılmaz, V., & Çelik, H. E. (2013). Lisrel ile yapısal eşitlik modellemesi-II: Uygulamalı örnekler. Ankara: Pegem Akademi.
- Yukl, G., 2013. *Leadership in Organizations*. New York: Pearson.
- Yüksel, İ. (2005). İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 1-15.
- Zeytinoglu, I. U., & Denton, M. (2005). Satisfied workers, retained workers: Effects of work environment on work attitudes and behaviours of homecare workers in Canada. *Health and Social Care in the Community*, 13(5), 421-431. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2524.2005.00577.x>
- Zeytinoglu, I. U., Denton, M., & Plenderleith, J. (2011). Flexible employment and nurses' intention to leave the profession: The role of support at work. *Nursing Economics*, 29(3), 111-119.
- Zeytinoglu, I. U., Denton, M., Davies, S., Baumann, A., Blythe, J., & Boos, L. (2007). Associations between work intensification, stress, and job satisfaction: The case of nurses in Ontario. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 62(2), 201-225. <https://doi.org/10.7202/016087ar>
- Zeytinoglu, I. U., Seaton, M. B., & Lillevik, W. (2005). Working conditions of part-time faculty: Job stress and job satisfaction. *Industrial Relations*, 60(3), 442-469. <https://doi.org/10.7202/012155ar>
- Zeytinoglu, I. U., Yılmaz, G., Keser, A., Yıldız, Z., & Uygur, D. (2012). The impact of job insecurity on individual wellbeing and work-related outcomes. *International Studies of Management & Organization*, 42(1), 40-61. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825420102>
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). *Business research methods* (9th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Zohar, D. (1999). When things go wrong: The effect of daily work hassles on effort, exertion, and negative mood. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 265-283. <https://doi.org/10.1348/096317999166671>
- Zohar, D., & Luria, G. (2003). The use of supervisory practices as leverage to improve safety behavior: A cross-level intervention model. *Journal of Safety Research*, 34(5), 567-577. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2003.05.006>
- Zohar, D., & Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: Cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 616-628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.616>
- Zohar, D., & Polachek, T. (2014). Discourse-based intervention for modifying supervisory communication as leverage for safety climate and performance improvement: A randomized field study. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 113-124. <https://doi.org/10.1037/a0034096>
- Zorlu, T. (2017). İş yükü, iş stresi ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35(2), 97-118.
- Zuber, A. (2015). The influence of work life balance on job satisfaction and organizational commitment of healthcare employees. *Human Resources Management Journal*, 23(3), 87-102. <https://doi.org/10.1002/hrmj.2005>