



**ÖZEL SEKTÖRDE ÇALIŞAN ANTRENÖRLERİN İŞ
TATMİNİ VE MOTİVASYONLARI ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

İbrahim AYDIN

**Yüksek Lisans Tezi
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı**

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Buket SEVİNDİK AKTAŞ

**2025
Her hakkı saklıdır.**



**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖZEL SEKTÖRDE ÇALIŞAN ANTRENÖRLERİN İŞ TATMİNİ VE
MOTİVASYONLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

İbrahim AYDIN

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Buket SEVİNDİK AKTAŞ

Anabilim Dalı: Beden Eğitimi ve Spor

Erzurum

2025

Her hakkı saklıdır

BEYANNAME

Bu tez çalışmasının Erzurum Teknik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Tez Hazırlama ve Yazım Kılavuzu standartlarına uygun olarak hazırlanarak yazıldığını; tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçların akademik ve etik kurallara bağlı kalınarak sunulduğunu; bu tezin özgün bir bilimsel araştırma olduğunu; tezde yer alan ve bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen tüm bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve kullanılan kaynakların kaynaklar listesinde yer aldığını; tezin çalışılması ve yazımı aşamalarında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

.../02/2025

İmzası

İbrahim AYDIN

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BEYANNAME	4
İÇİNDEKİLER.....	IV
TEŞEKKÜR.....	I
ÖZET	II
ABSTRACT	III
TABLolar DİZİNİ	IV
ŞEKİLLER DİZİNİ	V
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	VI
1. GİRİŞ.....	1
Araştırmanın Sınırlılıkları.....	2
Varsayımlar	2
2. GENEL BİLGİLER	4
2.1. Antrenörlük	4
2.1.1. Antrenörün özellikleri.....	4
2.2. İş Tatmininin Tanımı ve Kavramı	6
2.2.1. İş tatmininin önemi	8
2.2.2. İş tatminin yarattığı bireysel ve örgütsel sorunlar	9
2.2.3. İş tatmini boyutları.....	11
2.2.4. İş tatminsizliğinin örgüt üzerindeki etkileri	13
2.3. Motivasyon	16
2.3.1.İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi	18
2.3.2. Varoluşla ilişkili büyüme teorisi	19
2.3.3. Çift faktör teorisi	20
2.3.4. Başarma ihtiyacı teorisi	20
2.3.4. Motivasyon tasarım modelleri.....	21
3. YÖNTEM	25
3.1. Araştırmanın Tipi.....	25
3.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman	25
3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	25
3.4. Veri Toplama Araçları.....	25
3.5. Verilerin Toplanması	26
3.8. Araştırmanın Etik İlkeleri.....	28
4. BULGULAR	29

5. TARTIŞMA ve SONUÇ.....	37
Öneriler	46
KAYNAKLAR.....	47
EKLER.....	55
EK-1. Anket Formu.....	55
ÖZGEÇMİŞ.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.



TEŐEKKÖR

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, değerli bilgi ve katkıları ile yöneten, çalışmamın her aşamasında yardımlarını esirgemeyen hocam, Sayın Dr. Öğr. Üyesi Buket SEVİNDİK AKTAŞ'a en derin saygı ve şükranlarımı sunarım.

Çalışmalarım sırasında ilgi ve desteklerini esirgemeyen bu zorlu süreç boyunca beni büyük bir sabırla destekleyen, her daim yanımda olan kıymetli aileme teşekkür ederim.

.../02/2025

İmza

İbrahim AYDIN

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özel Sektörde Çalışan Antrenörlerin İş Tatmini ve Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Amaç: Özel sektörde çalışan antrenörlerin iş tatmini ve motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Yöntem: Araştırma bilimsel yöntemleri içerisinde yer alan nicel yöntemle gerçekleştirilmiştir. Nicel verilere dayalı genel tarama modelinde ve ilişkisel tarama modelindedir. Araştırma evrenini, Doğu Anadolu Bölgesindeki özel sektörde çalışan antrenörler oluşturmaktadır. Örneklemi ise Erzurum ilinde aktif olarak çalışan 87 kadın ve 115 erkek olmak üzere toplam 202 özel sektörde çalışan antrenörler oluşturmaktadır. Araştırma üç bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durum, ekonomik düzey, çalışılan bölge, kaç aydır özel sektörde çalışan antrenörler olarak çalıştığınız ve sporcu bulma konusunda zorluk çekiyor musunuz gibi kişisel bilgi formu olacaktır. İkinci bölüm “İş Tatmin Ölçeği” oluştururken, üçüncü bölümü ise “Yetişkin Motivasyon Ölçeği” oluşturmaktadır. Veriler SPSS analiz programıyla raporlanmıştır. Veriler normal bir dağılıma sahip olduğu için parametrik testler uygulanmıştır. Analizlerde anlamlılık düzeyi $p<0,05$ olarak belirlenmiştir. Son olarak özel sektörde çalışan antrenörlerin İş Tatmini ölçeği değerleri ile Yetişkin Motivasyon ölçeği değerleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır.

Bulgular: Katılımcıların eğitim durumuna göre iş tatmini ortalama değerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Ancak yetişkin motivasyon alt toplam puan değeri ile yetişkin motivasyon alt boyut değerlerinden olan dışsal motivasyon alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Sonuç: 202 kişinin katıldığı bu araştırma sonunda İş Tatmini ile Yetişkin Motivasyonları arasında anlamlı ve negatif düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yani çalışmaya katılanların İş Tatmin düzeyi arttıkça Yetişkin Motivasyon düzeyleri azalmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş tatmini, motivasyon, eğitim yönetim sistemi

ABSTRACT

MS. Thesis

Examining the Relationship Between Job Satisfaction and Motivation of Coaches Working in the Private Sector

Aim: The aim of this study is to examine the relationship between job satisfaction and motivation of coaches working in the private sector.

Methods: The research was carried out with the quantitative method within the scientific methods. It is in the general screening model based on quantitative data and in the relational screening model. The research population consists of coaches working in the private sector in the Eastern Anatolia Region. The sample consists of a total of 202 coaches working in the private sector, 87 women and 115 men actively working in Erzurum. The research consisted of three parts. In the first part, there will be a personal information form such as gender, age, marital status, educational status, economic level, region of work, how many months you have been working as a coach working in the private sector and do you have difficulty in finding athletes. The second part is the "Job Satisfaction Scale" and the third part is the "Adult Motivation Scale". The data were reported with the SPSS analysis program. Parametric tests were applied because the data had a normal distribution. The significance level was determined as $p < 0.05$. Finally, Pearson Correlation analysis was applied to determine the relationship between the Job Satisfaction scale values and the Adult Motivation Scale values of IMS members.

Results: It was observed that there was no statistically significant difference in the mean value of job satisfaction according to the educational status of the participants. However, it is seen that there is a statistically significant difference between the adult motivation subtotal score value and the extrinsic motivation sub-dimension, which is one of the adult motivation sub-dimension values.

Conclusion: At the end of this study, in which 202 people participated, it was found that there was a significant and negative relationship between Job Satisfaction and Adult Motivations. In other words, as the Job Satisfaction level of the participants increases, the Adult Motivation levels decrease.

Keywords: Job satisfaction, motivation, training management system

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 3. 1. Normallik Dağılım Test Sonuçları	27
Tablo 3. 2. İş Tatmini Ölçeği ile Yetişkin Motivasyon Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi.....	27
Tablo 4. 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	29
Tablo 4. 2. Cinsiyete Göre Özel Sektörde Çalışan Antrenörlerin İş Tatmin Değerleri ve Yetişkin Motivasyon Değerleri ile Alt Boyut Değerlerinin t Testi Sonuçları	30
Tablo 4. 3. Medeni Duruma Göre Özel Sektörde Çalışan Antrenörlerin İş Tatmin Değerleri ve Yetişkin Motivasyon Değerleri ile Alt Boyut Değerlerinin t Testi Sonuçları	31
Tablo 4. 4. Eğitim Durumuna Göre Özel Sektörde Çalışan Antrenörlerin İş Tatmin Değerleri ve Yetişkin Motivasyon Değerleri ile Alt Boyut Değerlerinin t Testi Sonuçları	31
Tablo 4. 5. Sporcu Bulma Durumuna Göre Özel Sektörde Çalışan Antrenörlerin İş Tatmin Değerleri ve Yetişkin Motivasyon Değerleri ile Alt Boyut Değerlerinin t Testi Sonuçları	32
Tablo 4. 6. Çalışılan Bölgeye Göre Özel Sektörde Çalışan Antrenörlerin İş Tatmin Değerleri ve Yetişkin Motivasyon Değerleri ile Alt Boyut Değerlerinin t Testi Sonuçları	33
Tablo 4. 7. Yaşa Göre Özel Sektörde Çalışan Antrenörlerin İş Tatmin Değerleri ve Yetişkin Motivasyon Değerleri ile Alt Boyut Değerlerinin Anova Testi Sonuçları.....	34
Tablo 4. 8. Ekonomik Duruma Göre Özel Sektörde Çalışan Antrenörlerin İş Tatmin Değerleri ve Yetişkin Motivasyon Değerleri ile Alt Boyut Değerlerinin Anova Testi Sonuçları	34
Tablo 4. 9. Çalışma Süresine Göre Özel Sektörde Çalışan Antrenörlerin İş Tatmin Değerleri ve Yetişkin Motivasyon Değerleri ile Alt Boyut Değerlerinin Anova Testi Sonuçları	35
Tablo 4. 10. Özel Sektörde Çalışan Antrenörlerin İş Tatmin Toplam Değerleri ile Yetişkin Motivasyon Toplam Değeri Korelasyon Testi Sonuçları	36

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. İş Tatmini İle İlgili Neden-Sonuç İlişkisi.....	8
Şekil 2.2. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi.....	17
Şekil 2.3. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG kuramının karşılaştırılması	18



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Simgeler

Açıklama

p Anlamlılık düzeyi

x Ortalama

Kısaltmalar

Açıklama

İTÖ İş tatmin ölçeği

YMÖ Yetişkin motivasyon ölçeği

UNESCO United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Dilimizde “Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Kurumu

TDK Türk Dil Kurumu

ÖVD Örgütsel vatandaşlık düzeyi

ARCS Dikkat (Attention), Uygunluk (Relevance), Güven (Confidence) ve Doyum (Satisfaction)

1. GİRİŞ

Antrenörlerin özellikleri ve sporcuların rolü üzerine birçok akademik tartışma yapılmıştır. Antrenörlerin rollerini nasıl algıladıkları ve genel olarak eğitime ve özellikle kursiyerlere nasıl yönlendirildikleri, yöneticilerin daha etkili hale gelmeleri için geliştirme sürecinde belirleyici faktörler vardır. Bu faktörlerin başında da iş tatmini ve motivasyon gelmektedir.

Bilimsel araştırmalarda ve günlük yaşamda yaygın kullanımına rağmen, iş tatmininin ne olduğu konusunda hala genel bir anlaşma yoktur. Aslında, işin neyi temsil ettiğine dair nihai bir tanım yoktur. Bu nedenle, iş tatminine ilişkin bir tanım yapılmadan önce, evrensel bir insan faaliyeti olarak işin doğası ve önemi göz önünde bulundurulmalıdır.

Hoppock, iş tatminini, bir kişinin doğru bir şekilde işinden memnunun demesine neden olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların herhangi bir kombinasyonu olarak tanımlamıştır (Hoppock, 1935). Bu yaklaşıma göre, iş tatmini birçok dış faktörün etkisi altında olmasına rağmen, çalışanın nasıl hissettiği ile ilgili olan içsel bir şey olarak kalır. Yani, iş tatmini, tatmin hissine neden olan bir dizi faktör sunar. İş tatmini, çalışanların işlerine karşı sahip oldukları olumlu veya olumsuz duyguların bir kombinasyonunu temsil eder. Bu arada, bir iş organizasyonunda çalışan bir işçi, işten çıkardığı beklentileri belirleyen ihtiyaçları, arzuları ve deneyimleri beraberinde getirir. İş tatmini, beklentilerin gerçek ödüllerle ne ölçüde örtüştüğünü ve ne ölçüde eşleştiğini temsil eder. İş tatmini, o bireyin işyerindeki davranışlarıyla yakından bağlantılıdır.

İş tatmini, farklı insanlar için farklı şeyler ifade edebilen karmaşık ve çok yönlü bir kavramdır. İş tatmini genellikle motivasyon ile bağlantılıdır, ancak bu ilişkinin doğası net değildir. Memnuniyet, motivasyonla aynı şey değildir. İş tatmini daha çok bir tutum, içsel bir durumdur. Örneğin, niceliksel veya niteliksel kişisel bir başarı duygusuyla ilişkilendirilebilir (Mullins, 2005).

Motivasyon, öncelikle bireyin içinde bulunan ve hedefe yönelik etkinliğin başlatıldığı ve sürdürüldüğü süreçtir. Ayrıca motivasyon teorisi, İnsan türünün bir teorisi, farklı motivasyon teorilerinin farklı sonuçlar ortaya koyması nedeniyle insan doğası hakkındaki varsayımlardır. Yetişkinlerin sürekli eğitime katılma motivasyonu, yaşam boyu öğrenmenin artık artan işsizlik oranlarının, özellikle de vasıfsız işçiler arasında, acil sorunlarına çözüm olarak kabul edilmesiyle birlikte,

acil ilgi odağı haline gelmiştir. Motivasyon ve yetişkin eğitimiyle ilgili birçok teori, bireylerin doğuştan öğrenmeye motive olduklarını savunur ve motivasyon sorunlarının çeşitli eğilimsel, durumsal ve yapısal engellerden kaynaklandığı sonucuna varır. Bu tür engeller ortadan kaldırılırsa, yetişkinler doğal olarak kendilerini eğitmeye motive olacaklardır.

Motivasyon iki tür olabilir: İçsel motivasyon ve dışsal motivasyon. Birey bir aktiviteyi kendi kendini ödüllendiren bir aktivite olarak kabul eder ve benimserse buna içsel motivasyon denir. Birey, kendisine zevk veya tatmin verdiği için aktiviteyi üstlenir. Burada aktiviteyi üstlenme dürtüsü, herhangi bir dış güçten değil, bireyin içinden kaynaklanır. Motive edici güç aktivitenin dışında ve aynı zamanda kişinin dışındaysa, motivasyonun dışsal olduğu söylenir.

Alan yazın incelendiğinde iş tatmini ile motivasyon üzerine yapılmış çalışmalara rastlanılmaktadır. Ancak özel sektörde çalışan antrenörler üzerinde bir çalışmaya rastlanılmadığından bu çalışmanın önemi artmaktadır. Bu kapsamda yapılan bu çalışmada özel sektörde çalışan antrenörlerin iş tatminleri ile motivasyon düzeyleri incelenmiş olup çeşitli değişkenler üzerindeki ilişkileri ele alınmıştır. Elde edilen sonuçların alan yazıya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Problem Cümlesi: Özel sektörde çalışan antrenörlerin iş tatminleri ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma, Erzurum ilinde özel sektörlerde görev yapan antrenörler ile sınırlı tutulmuştur.
2. Bu çalışmada elde edilen veriler, antrenörlere uygulanan ölçekten elde edilen bilgilerin analiziyle sınırlıdır.
3. Bu çalışmada elde edilen kuramsal bilgiler, konu kapsamında ulaşılabilen literatür kaynaklarıyla sınırlıdır.

Varsayımlar

1. Tercih edilen örneklem grubunun evrenin temsil edilmesinde yeterli olduğu, bu çalışmaya katılım sağlayan antrenörlerin, (İş tatmini ile yetişkin motivasyon ölçeği) Etik gereklilikler kapsamında hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın kendi rızalarıyla içtenlikle ve doğru bir şekilde işaretledikleri varsayılmıştır.

2. Bu araştırmada uygulanan yöntemin çalışmanın amacına uygun olduğu varsayılmıştır.
3. Çalışmada kullanılan ölçeklerin bu çalışmaya uygun olduğu varsayılmıştır.
4. Araştırmaya katılan antrenörlerin çalışmanın önemini ve ciddiyyetini anlayacak şekilde davrandıkları varsayılmıştır.
5. Araştırmaya katılan antrenörlerin beyanları kapsamında veri toplama öncesi yapılan açıklamaları doğru algıladıkları ve buna uygun cevaplar verdikleri varsayılmış.



2. GENEL BİLGİLER

2.1. Antrenörlük

Bir sporcu ya da bir takımın sporcuları ne kadar yetenekli ve çalışkan olursa olsun, bunlar uygun biçimde yönlendirilmez, teknik ve taktik yönlerden geliştirilmezse, başarıya ulaşamaz. Başarı için tüm sporcular bir antrenöre gereksinim duyar. Antrenör, kuramsal bilgileriyle deneyimlerini birleştirerek sporcuları yeteneklerine uygun biçimde yönlendiren, çalıştıran, yarışmalara hazırlayan, liderlik yapan bir spor insanıdır (Doğan, 2004).

Bir antrenörün görevi yalnızca çalıştırmak ya da sporun nasıl yapıldığını göstermekten ibaret değildir. O spor bilimcilerinden, spor hekimlerinden ve spor psikologlarından aldığı bilgileri, yorumlayıp kendi deneyimleri ile karşılaştırdıktan sonra sporcuya aktarır. Çünkü bilim adamlarının verileri, kuramsal bilgiler olup, pratik uygulamaya uygun değildirler. Bu verilerin, sporcuların kişilik ve sportif özelliklerine göre, bazı değişikliklere uğraması gerekir (Başer, 1986).

Performans sporunda temel amaç olan başarının kazanılabilmesi için gerekli olan en önemli koşul, sağlıklı bir antrenör-sporcu ilişkisinin sağlanmasıdır. Antrenörün temel çalışma alanı sporcu ya da takımdır. Bu ilişkiler genel anlamda bir kişiyle ya da bir grupta ilişki olarak görülebilir. Herhangi bir insan ilişkisinden farkları ise amacının, işleyişinin ve yapısının daha belirli olmasıdır (Çeyiz, 2007).

Antrenörün sporcu ya da takımla ilişkisinin amaca uygun biçimde yürütülmesinde hem kendisinin çeşitli özellikleri, hem de sporcu ya da takımın özellikleri önem taşır. Antrenör-sporcu ilişkisinin sağlıklı olarak yürütülmesinde ve başarıyla sonuçlandırılmasında antrenörle ilgili iki ana etken vardır. Bunlar antrenörün özellikleri ve antrenörün çalışma yöntemidir (Doğan, 2004).

2.1.1. Antrenörün özellikleri

İdeal bir antrenörün özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir;

Spor Bilgisi: Sporcu antrenörünün bilgisinden emin olmalıdır. Mesleki alanda karşılaşılabileceği her türlü güçlüğü antrenörünün yenebileceğine inanabilmelidir (Başer, 1986).

Bir antrenör genel spor bilgisine sahip olmasının yanı sıra, kendi alanıyla ilgili olarak üst düzeyde bilgiye sahip olmalı ve bunları özümsemelidir. Spor

alanındaki yeni bilgileri de öğrenmeli, bunları uygulamasına yansıtmalıdır. Bu özellikler sporcuların antrenöre güven duymalarını sağlar (Doğan, 2004).

Yeniliklere ve gelişmeye açık olma: Antrenörün gerek dünya görüşü, gerekse spor kültürü yeni bilgilere açık olmalıdır (Başer, 1986). Bir antrenörün sürekli gelişen spor alanındaki yeni bilgilere ulaşma, öğrenme ve uygulama konusunda istekli olması gerekir. Bu amaçla kongre, sempozyum, internet, kitap, dergi gibi araçlarla yeniliklere ulaşmalıdır (Çeyiz, 2007).

Kişilik özellikleri: Antrenörün sporcular ve diğer insanlarla iyi ilişkiler kurabilmesi için olumlu kişilik özelliklerine sahip olması beklenir. Bunlar arasında tutarlılık, sorumluluk alma, esneklik (yerine göre yumuşak, yerine göre kesin tutumda olabilmesi), olumlu yönleri destekleme, demokratik ve adil davranma, eleştiriye açık olma, empati yapabilme, olgunluk, alçakgönüllülük, özeleştirme yapabilme, liderlik özelliklerinin olması sayılabilir. Ayrıca kulüp yöneticilerinden, taraftarlardan medyadan gelebilecek baskılara karşı koyabilmelidir (Çeyiz, 2007).

İlgi alanının geniş olması: Bir antrenör bir insan olarak yeterli genel kültüre sahip olmalıdır. Mesleğinin gereği olarak spor kuramlarıyla ve araştırmacılarıyla, yöneticilerle, spor hekimiyle, spor psikoloğuyla işbirliği yapmak zorunda olduğundan bu alanlarda da bilgi sahibi olması beklenir (Çeyiz, 2007).

Örnek olma: Antrenör gerek spor yaşamında, gerekse spor dışındaki yaşamında sporculara iyi bir örnek oluşturmalıdır (Doğan, 2004). Antrenör, sporcularından istediklerini kendisi de yapabilmelidir. Örneğin, sporcularına içki içmeyi yasak eden bir antrenör, sporcularının yanında içki itmemelidir.

Dürüstlük: Antrenör, kendisine ve sporcularına karşı dürüst olmak zorundadır. Sporcularının hatalarını ve kendi hatalarını aynı dürüstlikle ortaya koyabilmeli, sporcularına, gerekli performansı sağladıkları takdirde, haklarını elde edecekleri güvencesini, sözle değil, davranışları ile vermelidir (Başer, 1986). *İlgili olma:* Antrenör mesleğiyle ve sporcularla yakından ilgilenmelidir. Sporcuların spor dışındaki yaşamları ve sorunlarıyla ilgilenip destek olmaya çalışmalıdır. İlişkilerini sevgi ve saygı çerçevesinde sürdürmelidir (Çeyiz, 2007).

Yapıcı davranma: Sporunun ya da takımın başarısında ve başarısızlığında yapıcı eleştirilerde bulunmalı ve sorumluluk almalıdır (Doğan, 2004). Antrenör başarı konusunda belirleyicidir. Ekibin kimyasını belirleyen, liderdir. Gol kaçtığı

zaman kendini yerden yere atan veya maçtan sonra hatalı oyuncusunu suçlayan hocaya, futbolcuların saygı duyması kolay değildir (Baltaş, 2000).

2.2. İş Tatmininin Tanımı ve Kavramı

Türk Dil Kurumu (TDK, 2024) genel anlamda tatmin kavramını, istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme ve doyum, şeklinde tanımlanmıştır. İş tatmini ise, bir örgüt üyesinin çalıştığı örgütten beklentileri ile elde ettikleri arasındaki ilişki, olarak tanımlanabilir (Locke, 1969:316-317). İş tatmini, literatürde genel kabul gören ilk tanımlardan biri olarak, 1935 yılında Hoppock tarafından "çalışanın iş deneyimlerini değerlendirerek elde ettiği sonuçlara yönelik olumlu veya olumsuz duygusal tepkisi" şeklinde ifade edilmiştir (Helvacı & Turhan, 2013). Genel anlamda en yaygın olarak belirtilen tanım ise Locke tarafından yapılan "çalışanın iş deneyimleri sonucu hissettiği memnun edici tutum" şeklinde kullanılmaktadır (Kurtulmuş & Karabıyık, 2016).

İş tatmini ifadesi ilk olarak 1920'li senelerde görülmüştür fakat 1930 ve 1940'lı senelerde önemi artmıştır. Örgüt psikolojisi üzerine araştırma yapılırken iş tatmini de bu konular arasında yerini bulmuştur. 1930'lu yılların akabinde organizasyonlarda işgörenler konusu araştırmacıların merak ettikleri bir alan olmuştur ve bu doğrultuda iş tatmini ve bunun performansa nasıl etki ettiği gibi konularda çok yönlü incelemeler ve analizler yapılmaya başlanmıştır. (Karabulut, 2009). Literatüre bakıldığında iş tatmini kavramının tanımlanmasına yönelik birçok araştırmacı çalışmalar yapmış ve kavramın hangi bireysel ve örgütsel faktörlerden etkilendiği ile ilgili yine pek çok etkenlerden söz edilmiştir. Cano ve Miller, 1992; Locke, 1976; Davis, 2004; Meier & Spector, 2015; Hoppock, 1935; Hackman ve Oldham, 1974 gibi birçok araştırmacı tarafından konuya katkı sağlanmıştır (Özpehlivan, 2018).

Bir kuruluşun (örgütün) başarısı, çalışanlarının yüksek iş tatmini seviyesine sahip olmasıyla doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle kuruluş yöneticilerinin temel görevlerinden biri, işyerinde çalışanların memnuniyetini sağlamaktır. Çalışan yaptığı işten memnunsa, işine, iş arkadaşlarına, üstlerine ve hizmet ettiği halka karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır (Gündüz Çekmecelioğlu, 2005). İş tatmini, kurum (örgüt) ve çalışanlar arasındaki denge ve uyum algılarının bir bütünüdür. İşinden çok memnun olan bir çalışan olumlu davranışlar sergileyecekken, memnuniyet

düzeyi düşük olan çalışanın işini gerektiği gibi yerine getiremediği, kalitesiz ve verimsiz çalıştığı görülecektir (Çiftçiyıldız, 2015).

Sağlık alanında iş tatmini, hem çalışanlar hem de hizmetten faydalanan bireyler açısından kritik bir unsurdur (Tambağ vd., 2015). Sağlık çalışanlarının hizmet sürecinin yürütülmesindeki olumsuz tutumları, sadece hizmeti veren personele karşı değil, hizmetin sunulduğu sağlık kuruluşuna karşı da önyargıya yol açmaktadır. Bu nedenle “hizmeti alanların memnuniyeti, hizmet sağlayıcıların memnuniyetine bağlıdır” yaklaşımı göz ardı edilmemelidir (Tengilimoğlu & Yiğit, 2005).

Çalışanların işyerindeki memnuniyetsizliğinin temel nedeni, yönetimin sunduğu olanaklar ile çalışanların beklentileri arasında algılanan uyumsuzluk olarak ifade edilebilir. Çalışanın gerçekleştirdiği görev ve bağlı bulunduğu kurum hakkında hissettiği olumsuz duygular ve tepkiler, işyerine yönelik memnuniyetsizliğini göstermektedir (Çimentepe, 2012). İş yeri memnuniyetsizliğine zemin hazırlayan önemli faktörlerden biri de kişinin çalıştığı işletmede istediği imkanları bulamamasıdır (Bayrak Kök, 2010).

Luthans’a göre, İş doyumu, sadece hissedilebilen duygusal bir kavramdır. İş doyumu, genellikle ele geçen çıktıların beklentileri hangi ölçüde karşıladığıyla ilişkilendirilir. Bunlar çoğunlukla iş, ücret, yükselme fırsatları, yönetim tarzı, iş arkadaşlarıdır (Luthans, 1992). Organizasyonda çalışan kişiler, örgüte kazandırdıkları doğrultusunda özdeş davranış gördüklerini bilirlerse, tatmin olmaları kolaylaşır. Bazı zamanlarda, doyum sağlamış bir çalışanın, doyum sağlayamamış bir çalışandan daha üretken olmadığı durumlarda vardır. Kimi insanlar yalnızca çok çalışmalarına gerek olmadığı için işlerinden mutlu olabilmektedirler. Sebebi her ne olursa olsun, iş doyumu sağlanamayan örgütler, birtakım problemlerle karşılaşabilmektedirler. Bunlardan bazıları şunlardır (Şimşek vd., 2014);

- İşgören devrinde artış,
- Fazla devamsızlık,
- İşletmeye karşı düşük sadakat,
- Yabancılaşma, gerginlik, çatışma ve anlaşmazlıkların artması,

- Grevlerin yapılması,
- Hırsızlıkların artması,
- Makine ve işletmeye tahribat vermesi,
- Daha zayıf zihinsel ve fiziksel sağlık (Şimşek vd., 2014).

2.2.1. İş tatmininin önemi

Çalışanlar, edinilen kazanımlar sayesinde sevinçlere ve üzüntülere sahip olacaklar. İş tatmini bu kazanımların temel yapısını oluşturmaktadır. Memnuniyet seviyesi, bireyin çalıştığı kurumdan bekledikleri ile edindiği deneyimler sonucunda ulaştığı başarılar arasındaki fark olarak da tanımlanabilir (Bayrak Kök, 2010).

Kurumun başarısı, büyük bir iş tatmini ile çalışan çalışanlara bağlıdır. Bu soru çok fazla araştırmaya konu olmuş ve iş tatmini ile çalışan memnuniyetinin şirketin performansını arttırdığı tespit edilmiştir. Yüksek düzeyde iş tatmini, şirkete olan bağlılığı artırır, kalite üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ve işten ayrılma niyetini azaltır. Memnuniyet düzeyi yüksek olan kişiler, sosyal ve mesleki yaşamlarında daha başarılı olurlar. Bu nedenle iş tatmini, bireysel ve kurumsal işleyiş açısından oldukça önemli bir kavramdır (Zeynel, 2014).

Son yıllarda iş tatmini üzerine yapılan araştırmalara olan ilgi artmış ve bu durum, etkilenen bireylerin daha fazla önlem almalarını teşvik etmiştir. Bu nedenle, kurum çalışanlarının iş tatmini için nitelikli kişilerin seçilmesi, yerleştirilmesi ve pozisyona uyumlarının sağlanması büyük önem taşır. Çalışanların ücret, yan haklar ve teşviklerle motive edilmesi, şirket içinde kariyer planlarının oluşturulması ve bu doğrultuda eğitimlerin verilmesi gereklidir. Ayrıca, performanslarının ölçülmesi ve tüm bu süreçlerin sürdürülebilir altyapı ve iş süreçleriyle desteklenmesi, değişen koşullara göre geliştirilmesi gerekir. Tüm bu adımlar, etkili iletişim ve güçlü insan ilişkileri ile mümkün olacaktır ve örgüt içindeki çalışan memnuniyetini artırmada önemli bir rol oynar (Addis vd., 2018).

İş tatminini etkileyen faktörler, bireysel ve kurumsal faktörler olarak iki ana başlıkta incelenebilir (Eroğlu, 2011). İş memnuniyetini ölçmenin en yaygın kullanılan yollarından biri Minnesota İş Tatmini Ölçeği'dir. Minnesota iş tatmini ölçeği, kişinin işinden algıladığı ve bunlardan memnun olduğu duyguları gösterir (Bayrak Kök, 2010).

2.2.2. İş tatminin yarattığı bireysel ve örgütsel sorunlar

İş tatmininin, çalışanın bedensel ve ruhsal sağlığı, örgütün çalışma ortamı ve verimliliği, toplumun huzuru, ekonomik kalkınma, tasarruf ve sosyal israf anlayışı gibi birçok önemli sonuç üzerindeki etkisi büyük ölçüde göz ardı edilemez. Modern yönetim anlayışına göre, organizasyonların başarısı ve performansı yalnızca karlılık, pazar payı ve ödenen vergiler gibi maddi göstergelerle değil, aynı zamanda insan faktörüyle de değerlendirilmelidir. Örgütler için iş tatmini öncelikle sosyal bir sorumluluk ve etik bir zorunluluk olarak kabul edilmelidir (Erdoğan, 1994). İşle ilgili şikâyetler ve bunların yol açtığı olumsuz tutumlar üç ana başlık altında incelenebilir (Eren, 2006).

1. İşin yapılış koşulları ve kullanılan iş aletleriyle ilgili şikâyetler ve tatminsizlikler.

a. İşin gerektirdiği çevresel ve fiziksel koşullar ile bunlara bağlı olarak ortaya çıkan memnuniyetsizlikler ve şikâyetler. Bazı memnuniyetsizlikler, işyeriyle ilgili olan maddi çevreden kaynaklanır. Yetersiz ısınma, aydınlatma ve havalandırma nedeniyle ortaya çıkan durumlar, iş performansını önemli ölçüde etkilemekte ve bireyin vücut fonksiyonlarının bozulmasına yol açmaktadır.

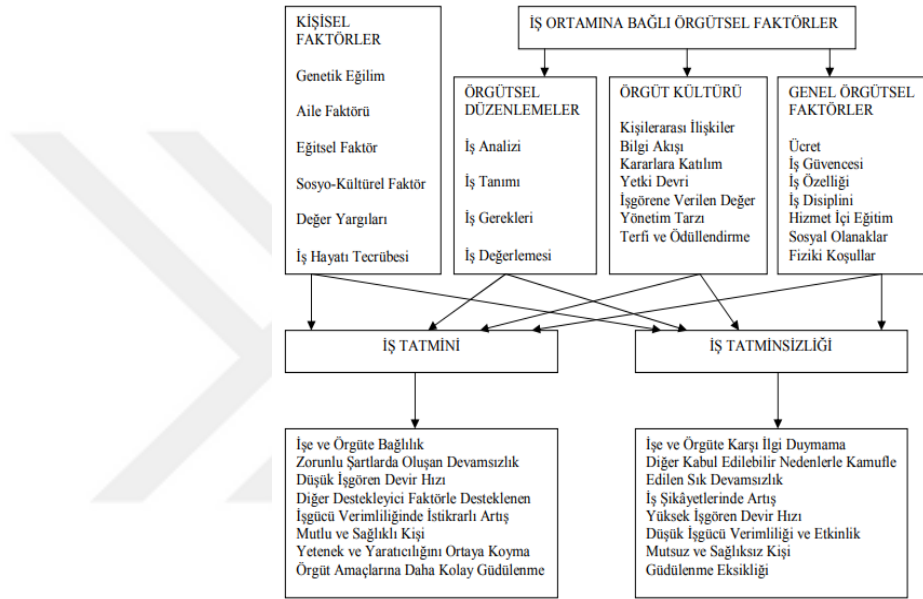
b. Fazla monoton olan işler, çalışanın zekasını kullanmasını gerektirmeyen işler, basit işler her ne kadar kolay otomasyona ve iş bölümüne olanak sağlasa da, karmaşık ve çetrefilli işler için kolay değildir.

c. İşin gerektirdiği ahlaki koşullar ve buna bağlı şikâyetler: işyerinde işle ilgili örgütsel bozukluklar (işin yapıldığı yerlerin kötü tasarımı, iyi yemek ve kantin hizmetleri, işyerinde yeterli makine ve araç eksikliği), işçileri daha yakın işbirliğine yönlendiren iyileştirici önlemler üzerine düşünme. Bunun için aşırı iş bölümünü ortadan kaldırmak ve bir sosyal grubun karar alması durumunda yukarıdan aşağıya emir ve talimat vermek yerine, işçilerin de karara dâhil olmasını sağlamak gerekir. Çalışma saatlerini tutarsız olmayacak şekilde düzenlemek, iş sonrası araçlar için seçenekler sunmak, iş tatminini sağlamak için profesyonel olmayan işleri göz önünde bulundurmak faydalıdır. Memnuniyetsizliğin nedenleri, çalışanın işin istikrarı konusunda hiçbir şüphe duymaması ve işinden alınarak başka işlere atanmasıdır.

2. Belirli bir işte çalışmanın finansal faydalarından şikâyet ve memnuniyetsizlik: Ücretler, yapılan işin miktarı ve kalitesiyle orantılı olmalıdır. Ücret, kişisel değerlere, unvanlara ve diplomalara uygun olmalıdır.

3. Sosyal saygınlık ve prestij ile ilgili şikayetler ve memnuniyetsizlikler İş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçları aşağıdaki gibi ayrıntılı bir tablo kullanılarak sunulabilir (Erdoğan, 1994).

Şekil 1'de, iş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerindeki hem olumlu hem de olumsuz etkileri gösterilmektedir.



Şekil 2.1. İş Tatmini İle İlgili Neden-Sonuç İlişkisi (Kaynak: Erdoğan; 1994:48)

İş tatminini etkileyen faktörler kişisel farklılıklar gösterdiği gibi, iş tatmininin sonuçları da her bireyde farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Farklı özelliklere sahip çalışanlar da işle ilgili farklı algılanan iş tatmini duygusuna sahiptir. Hayatının büyük bir kısmını işte geçiren bir çalışanın memnuniyeti, kişisel yaşamı ve sağlığı üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkiler yaratabilir. Yüksek iş tatmininin çalışan memnuniyetine katkıda bulunduğu, düşük iş tatmininin ise çalışanı işini yapmaktan caydırdığı, ilgisizliğe ve uyumsuzluğa yol açtığı yaygın olarak kabul edilmektedir. İş tatmini, yaşam doyumunun en önemli faktörlerinden biridir, hatta en öncelikli unsurdur. Yaşam doyumu üzerindeki etki, iş doyumunun etkisinden daha büyük öneme sahiptir (Iverson vd., 2000).

İşlerinden memnun olan çalışanlar, İşlerinden memnun olan çalışanlar, iş dışında da mutlu olmayı umarlar. İşlerinden memnun olmayan çalışanların, işle

ilgili olmayan faaliyetlerde de memnuniyetsizlik yaşaması beklenir. Çalışanların ruh ve beden sağlığı ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğu bilinmektedir. Stresli bir ortamda çalışan çalışanlar arasında psikolojik tatminsizlik ortaya çıkar ve bunun sonucunda psikolojik ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkar (Eren, 2006).

2.2.3. İş tatmini boyutları

İş tatmini genellikle çalışanların işe verdikleri tepkiye dayanmaktadır. Misener ve ark.'larına (1996) göre; Bunlara tazminat, yan haklar, ilerleme fırsatları, çalışma koşulları, yönetim, meslektaşlar ve organizasyonel deneyim dâhildir. Benzer şekilde, Aksu ve Aktaş (2005) İş tatmini faktörleri arasında maaş, iş yapısı, fiziksel koşullar, çalışanlar, güvenlik, ilerleme fırsatları, statü, fiziksel ve psikolojik ödüller, iletişim, sosyal faaliyetler, örgütsel yönetim ve politika yer almaktadır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde Friday ve Friday (2003), Crosman ve Abou-Zaki (2003), İş tatmini boyutlarının, ücret, güvenlik, terfi, liderlik, yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, takdir edilme ve işin kendisi gibi faktörlerden oluştuğu belirtilmiştir (Aktaran: Erdil vd., 2004).

İş tatminini genel anlamda iki grupta ele alarak incelemek mümkündür. İçsel tatmin, kişide işini yaparken dışsal tatmin ise iş bitiminde ortaya çıkan tatmindir. İçsel iş tatmini, bireyin becerilerini ortaya çıkartabilmesi, hedeflerine ulaşabilmesi, işini bağımsız ve özgür yapabilme olanağının sağlanmasıdır. Dışsal iş tatmini, işle ilgili dışsal faktörlere ait unsurları (yükselme olanakları, örgütsel politikalar ve uygulamalar, ücret vb.) içeren tatmin olarak ifade edilmektedir (Zeynel, 2018).

Alanyazındaki diğer çalışmalar incelendiğinde iş tatmini boyutları olarak yukarıda belirtildiği gibi farklı boyutlar kullanılmıştır. Ancak sıklıkla kullanılan işin niteliği, yönetici, yönetim politikası, çalışma arkadaşları, ücret boyutları, yapılan bu çalışmanın yazın alanında teori ile ilişkili yeni bilgilere ulaşıp ulaşılamayacağı konusunda ve yazın alanında yer alan çalışma sonuçlarını destekler nitelikte benzer veya farklı sonuçlar verebileceği düşüncesiyle incelenmiştir.

İşgörenlerin iş yaparken sağladıkları iş tatmini ile işin sonucunda elde ettikleri iş tatmini birbirinden farklıdır. Bu bağlamda, iş tatmini içsel tatmin ve dışsal tatmin olmak üzere iki ana boyutta ele alınmaktadır (Şimşek vd., 2015).

İçsel tatmin

İçsel iş tatmini, kişinin örgütte yeteneklerini gösterebilmesi, amaçlarına ulaşma duygusunu yaşayabilmesi, bireyler üstünde otorite kurabilmek, bağımsız olarak çalışabilmek, kurumun değerleri ile uyumlu olabilmesi, örgütte yetkilendirilmesi, örgütte güven hissinin oluşması, çeşitli olanakların sağlanmasının tatmini oluşturmaktadır (Weiss vd., 1967).

İşgörenlerde genel iş tatmininin meydana gelmesine içsel faktörler kadar dışsal faktörlerde etkilemektedir. İşgörenlerde iş tatmininin meydana gelmesi veya tatminsizliğinin ortaya çıkması ile ilgili yapılan çalışmalar neticesinde iş tatmininin meydana çıkış sürecine ilişkin kuramlar geliştirilmiştir. Çalışmalarda geliştirilen kuramlar iş tatmini genel anlamda içsel ve dışsal faktörler olarak ele almakta; işgörenin genel duygularının bu iki ana çerçevede geliştiğini anlatmaktadır (Cerev, 2018).

İçsel tatmin çalışma esnasında bireyin hissettiği tatmini ifade eder. Bunlar, başarı, tanınma, yükselme fırsatları, artan sorumluluk gibi konulardır. İşgörenin amaçlarına erişmesi veya mesleğinde yeni teknikleri etkin biçimde uygulaması onun içsel tatminini arttırarak pozitif etkileyecektir. İçsel tatmin işgörenin işiyle bütünleştiği noktadır. Kişi işin neticesinde elde edeceği kazanımları önemsememekte sadece anlık yaptığı işin kendisinden tatmin sağlamaktadır. İşgören, işini çok fazla özümsemiş olduğu için, o anda diğer şeylerin bir önemi kalmamaktadır. İşin kendisi işgören için fazlasıyla keyiflidir ve yaptığı işin neticesi fazla maliyetli olsa da bunu hesaplamaadan hareketi gerçekleştirmektedir. İşgörenin aldığı içsel tatminin örgüt açısından önemli faydaları vardır. Örneğin, birey sürekli olarak beceri ve yeteneklerini geliştirerek işinde çalışmaktadır. Ayrıca, bireyde başarıma hissi, kendini iyi hissetme gibi pozitif duygular gelişmektedir (Csikszentmihalyi, 1990).

Dışsal tatmin

İş ile doğrudan bağlantısı olmayan faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan tatmin olarak tanımlanmaktadır. Dışsal tatmini oluşturan unsurlar, işletme politikası, ücret politikası, takdir edilme, çalışma koşulları, örgütte çalışanlarla ilişkiler, yükselme olanakları gibi unsurlardır. Buna benzer imkanların var olması örgüt çalışanlarında tatmin oluşturmak için destek olabilmektedir (Çiftiyıldız, 2015).

Yapılan işin sonucunda; ücret, terfi, iş güvenliği gibi kazanımları elde etmeye ilişik doyumunu ifade eder. Başka bir ifadeyle, işle ilgili görevlerin ve sorumlulukların sonucunda elde edilen kazanımları ve iş çevresine ait dış öğelerin toplamıdır. Örneğin, maaş, işletme politikası, ast üst ilişkileri, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi faktörlerdir (Judge vd., 2002). Dışsal tatmin, dolaylı olarak, işle alakalı kaliteli bir iş ortamı, yüksek ücret, refah ve diğer ödülleri içerir. İşinde tatmin sağlamış olan işgörenler örgütün performansını olumlu yönde etkilerken, işinde tatmin sağlayamayan işgörenler örgüt performansını olumsuz yönden etkileyebilmektedir. Bu sebeple iş tatmini, örgütler ve işgörenler için mühim bir olgu olarak kabul edilmektedir (Yıldız, 2011). Elde edilen ödüllerin beklenen seviyenin altında olması veya beklenen seviyenin üzerinde olması, işgörenin işinden tatmin sağlaması veya sağlayamaması ile sonuçlanır. Elde edilen ödüller işgörenin beklentisini karşılırsa kişi doyuma ulaşacaktır. Diğer durumda ise çalışanın beklentilerinden daha düşük düzey ödül elde ederse tatminsizlik meydana gelmektedir (Özgen vd., 2005).

2.2.4. İş tatminsizliğinin örgüt üzerindeki etkileri

İş tatminsizliğinin örgüt üzerinde pek çok etkileri bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; işten ayrılma niyeti, devamsızlık, işgören devir hızı, performans düşüklüğü, yabancılaşma ve stres olarak çalışmanın devamında açıklanmaktadır.

İşten ayrılma niyeti

Kişinin işinden veya organizasyonundan ayrılma planıdır. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerdir (Lee & Chelladurai, 2018). Şirketin ve çalışanların beklentileri uyumsuzsa, pozisyondan ayrılma niyeti ortaya çıkar (Yıldırım vd., 2014). Sigarayı bırakma niyetini etkileyen birçok faktör vardır; Yaş, cinsiyet, kişilik özellikleri, medeni durum, stres, iş-aile çatışmaları, ÖYD'ler, iş tatmini, tükenmişlik, örgütsel eşitlik, liderlik desteği, iş yükü ve yeni istihdam olanakları bunlardan bazılarıdır (Yenihan vd., 2014). Çalışan organizasyonuna dahil olursa, iş tatmininde yüksek olur. Bu nedenle, işten ayrılma niyeti üzerinde en yüksek etkiye sahip örgütsel faktör iş tatminidir. (Kim, 2007). Kuruluş çalışanlarını kaybetmek istemiyorsa, işten ayrılma niyetinin önüne geçmek için öncelikle çalışanların talep, ihtiyaç, beklenti ve hedeflerini bilmek gerekir çünkü çalışanların profesyonel hayatta ulaşmak istedikleri bir hedef vardır. Bu nedenle başarılı bir organizasyon, çalışanlarını kaybetmemek ve onlardan

maksimum faydayı elde etmek için çalışanların isteklerini, ihtiyaçlarını, beklentilerini ve hedeflerini tanımalı ve bunlara cevap vermelidir (Bolat vd., 2017).

İşin taleplerine ayak uydurmakta zorlanan çalışanlar, hissettikleri stres nedeniyle işleri ve şirket hakkında giderek daha olumsuz duygulara kapılırlar. Zamanla, bu olumsuz duygular çalışanların SE, ÖVD ve iş tatmini açısından şirket hakkındaki olumlu görüşlerini zayıflatacaktır. İşyeri stresinden etkilenen bir diğer önemli durum ise çalışanların iş yerlerinden ayrılma niyetleridir. Bir süre sonra çalışanlar, beklentileri kurum tarafından karşılanmadığı için iş yerlerinden ayrılma fikri ile ortaya çıkacaktır. Fesih niyetinin uygulamaya konulması şirketlere maliyet yükleyecektir. Bu nedenle işyerinde strese neden olan faktörlerin örgütsel olarak belirlenmesi ve çalışanların iş stresi nedeniyle işyerinden ayrılma niyetleridir (Yenihan vd., 2014).

Devamsızlık

Mavi ve Boal, devamsızlık; tıbbi devamsızlıklar, hesaplanabilir ve normatif devamsızlıklar. Tıbbi devamsızlık, bir çalışanın sağlık sorunları nedeniyle devamsızlık yapmasıdır. Mazeretli devamsızlık olarak bilinen bir aile üyesinin hastalığı, sakatlığı veya hastalığıdır. kariyerleri geliştiren devamsızlık; Bu, çalışanı bir görevi veya kariyeri tamamlama hedefine yönlendiren bir durum olsa da, fark edilmesi daha zordur. Örgüt içinde gerçekleştirilen faaliyetlerle ilgili devamsızlıklar mazeretli devamsızlık, örgüt dışında gerçekleşebilecek faaliyetlerle ilgili devamsızlıklar ise mazeretsiz devamsızlıktır. Hesaplanabilir devamsızlıklar ise çalışanın devamsızlık hakkını kullanmasıdır. Ne de olsa normatif devamsızlık, tatil durumlarında gözlemlenebilecek bir tür mazeretli devamsızlıktır. Örneğin şirketler, çalışanlarına yılda belirli bir süre izin vermelerine izin verir (Blau & Boal, 1987).

İşgören devir hızı

Personel devir hızı, pozisyonların gönüllü ya da kasıtsız olarak boşalması durumunda yeni çalışanların işe alınması ve eğitilmesi sürecidir (Çakınberk vd., 2001). İş tatmininin düşük olması nedeniyle çalışanın işine karşı ilgisizliği olmakta, ilgisi azalmakta, hataları artmakta, disiplin sorunları artmakta, örgütteki verimliliği düşmekte, işinden ayrılmakta, hatalar ve sorunlar artmaktadır. Tüm bunlar sadece şirkette personel devir hızının artmasına yol açmakla kalmaz, aynı zamanda şirket için kötü senaryoların da önünü açar (Baş & Ardıç, 2002). Organizasyonda ortaya

ıkan sorunlar nedeniyle, çalışanların işten ayrılma niyeti, sorunların özölmemesi ve devam etmesi durumunda bir süre sonra harekete dönüşecektir. Başka bir deyişle, işten ayrılma niyeti, çalışan devir hızında bir artışa yol açar. Devir hızının yüksek olması da organizasyon için istenmeyen bir durumdur (Zincirkıran vd., 2015). alışan devir hızının artması, şirketin başarısını ve performansını doğrudan etkileyebileceği için göz ardı edilemeyecek önemli bir konu haline geldi. Bu nedenle kuruluşun, çalışanların işten ayrılmasına neden olan ve çalışan devir hızını en aza indiren risk faktörlerinin farkında olması önemlidir (Akova vd., 2015).

Performans düşüklüğü

alışan yaklaşımının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi söz konusu olduğunda iş tatmini liderler için önemlidir. Bunun nedeni, doğrudan işyerindeki memnuniyetsizlikten kaynaklanan eylemlerin; Devamsızlık, işten çıkarmalar, performans düşüklüğü (Akşit Aşık, 2010). şirketler, hedeflerine ulaşmak, üretimi artırmak ve hizmet kalitesini yükseltmek için çalışanlarından mükemmel performans beklemektedir. Organizasyonda belirli olayların veya işten çıkarmaların olması durumunda, mevcut çalışanların iş yükünde artış olabilir. şirketin her durumda ve işinden ayrılan kişinin yerine yeni bir kişi gelene kadar faaliyetlerine devam etmesi gerektiğinden, iş planını oluşturmak zor olabilir. Bu durumda işğörenlerin iş performansının azalmasına neden olabilecektir (Dalmış, 2018). Bir diğerk durum ise işten ayrılan kişi iş arkadaşları tarafından seviliyorsa, geride kalan iş arkadaşları da yeni kişi ile benzer bir ilişki kurma konusunda üzüntü ve endişe duyabiliyor (Erdirençelebi & Ertürk, 2018).

Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramı, bireyin yaşamının, insanın özüne aykırı bir yaşam biçimine ya da insan doğasına uymayan bir yaşam biçimine dönüştürölmesi olarak tanımlanmaktadır. Aslında yabancılaşma, bireyin kendi yaşamının ana öznesi olmaktan çıkıp kendi yaşamının nesnesi haline geldiği durum olarak tanımlanabilir. Yabancılaşma, bireyin kendini gerçekleştirmeye, özgünlüğünü gerçekleştirmeye çabalayan yaratıcı bir kişi olarak ve yaşamın karmaşası içinde kendini bulamayan bir kişi olarak, yani başkalarının etkisi altında kalan ve olmak istediği kişiyi terk eden ve farklı bir yöne yönlendirilen kişi olmak üzere iki kısma ayrılmasıdır (şimşek vd., 2014). Çalışanın işe yabancılaşması, çalışanın organizasyonun evrelerinde kontrolünü kaybetmesi, kendini ifade edememesi ve yaptığı iş

karşısında kendini güçsüzlük hissetmesi sonucu ortaya çıkar. Öte yandan, kişinin kendi işi üzerindeki kontrol eksikliği, hayal kırıklıkları ve olumsuz çalışma koşulları da işe yabancılaşmış hissetmenin diğer nedenleri arasında yer almaktadır (Ceylan & Sulu, 2010). Bu olumsuz koşullar daha uzun bir süre devam ederse, çalışan işine ve organizasyona olan ilgisini kaybeder ve sadece ekonomik kar elde etmek amacıyla hareket eder.

Stres

İş tatmini düzeyinin fazla olmasının stres seviyesini düşürdüğü bununla beraber performansa pozitif etki ettiği yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur. İşgörenlerden bazıları için stres sebebi olan bir iş, başka bir işgören için stresli görünmeyen ve yapımı basit olan bir iş olabilir. İş kaynaklı strese çalışanın hareketliliği sebep olmaktadır. Orta derecede olan stresin bireyin vücuduna canlılık verdiği ve refleksi kuvvetlendirdiği yapılan çalışmalar sonucunda belirtilmiştir. Birey, böylece işini ekstra özenli, daha seri, daha yoğun yerine getirmektedir. Fazla stresin ise bireyde isteksizlik ve türlü engelleri ortaya çıkarmakta ve sonuç olarak iş tatmini ve iş yaşamında başarıyı düşürmektedir (Demir, 2007). Stres kişinin işe yönelik tatmini etkileyen faktörlerden bir tanesidir. İş stresi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalar bulunmaktadır. Çalışmalarda, bu kavramlar arasında olumsuz ilişkinin varlığını ortaya çıkarmıştır. Taylor ve arkadaşlarının çalışmasına göre; sağlıklı örgütler, daha az iş stresinin, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın ise daha yüksek olduğu örgütlerdir. Başka bir araştırmaya göre artan iş stresinin, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa negatif etki ettiği belirtilmiştir. Spector ve arkadaşlarının araştırmasında da bir örgütte artan iş stresinin kişinin iş tatmini seviyesine negatif etki ettiği ifade edilmiştir (Özpehlivan, 2018). Bireylerde stres arttıkça, işten ayrılma niyeti de artacaktır.

2.3. Motivasyon

İş, eğitim ve diğer yaşamsal faaliyetlere yönelik verimliliği etkileyen en önemli unsurların başında motivasyon kavramı gelmektedir (Schunk, 1984; Zimmerman, 1990). Alanyazın incelendiğinde motivasyon kavramı birçok bilim dalında farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Etimolojik yapısına bakıldığında Latince ‘hareket etme’ anlamına gelen ‘movere’ kelimesinden gelmektedir. Türkçede ise güdü, isteklendirme ve harekete geçirici olarak tanımlanmaktadır (URL-2). Motivasyon sadece insanlara has bir kavram olup, bedensel ve zihinsel

dürtüleri ile belli durumlarda, belli şekilde ve hangi aktivitede bulunmasına neden olmaktadır (Robbins & Judge, 2013). Daft'a (1999) göre motivasyon, bireyi harekete geçirmeyi, devam ettirmesini ve sonlandırmasını sağlayan, hedefe ulaşmasına yardımcı olan ve bireyin içsel veya dışsal etkenlerle güdülenmesi sonucunda ortaya çıkan güç olarak tanımlanabilir. Motivasyon, bireylerin ihtiyaçları, istekleri, arzuları, ilgilerini ve dürtüleri içine alan genel bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Cüceloğlu, 2016). Bu tanımlamalar doğrultusunda motivasyonun temel olarak ihtiyaç, dürtü ve güdü olmak üzere üç kavramda bir araya geldiğini görmektedir.

İhtiyaç, yaşamın temelini ihtiyaçlar, amacını ise ihtiyaçların karşılanması belirler. Her insanın fiziksel, sosyal ve manevi ihtiyaçları bulunmaktadır. İnsanlar bu ihtiyaçları fark etme ve karşılayabilme gücüne sahiptir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2001). İhtiyaçların karşılanması için çevresel ve kişisel faktörlerde değişiklikler yapabilmektedir. Çevresel ve kişisel değişiklikleri yaparak ihtiyaçlarını kısa sürede giderip mutlu olmaktadır aksi takdirde mutsuz olma durumu ortaya çıkmaktadır (Başaran, 2008). Dürtü, yemek yeme, su içme, uyuma ve sevgi gibi fizyolojik olarak ortaya çıkan güdülere verilen isimdir. Bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve rahatlamak amacı ile harekete geçmektedir. İhtiyaç karşılandığında ise mutlu olmaktadır (Cüceloğlu, 2016). Güdü, bireyi çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, davranışa iten, yönünü ve devamlılığını belirleyen enerjidir. Motivasyon ise bu davranışı ifade etmektedir (Ayдын, 2001).

Araştırmacılar ve teorisyenler tarafından motivasyon birbirine benzer açılardan motivasyon türlerine ilişkin yorumlamalarda bulunulmuştur. Bu motivasyon türleri içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere ikiye ayrılır (Argon & Eren, 2004). İçsel motivasyon; kişilerin ruhsal tatminini sağlamak için yaptıkları faaliyetlerdir. İçsel motivasyon bireyin dışarıdan gelen hiçbir etkiye maruz kalmadan, kendi istek, inanç, eğlence, görev bilinci ve kendini geliştirme gibi duygularını tatmin etmek için harekete geçtiği ve devam ettirdiği eylemlerdir (White, 1959). Dışsal motivasyonda ise içsel motivasyonun tam tersine bir durum söz konusudur. Ödül veya ceza gibi unsurların kişinin kendisi dışındaki kişiler tarafından belirlendiğinden, çok güçlü bir etkisi olmasına rağmen içsel motivasyona göre düşük ve sınırlı olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle hedefe ulaşmak için içsel motivasyonun yetersiz olduğu kişilerde dışsal motivasyon unsurlarının kullanılması

gereklidir. Dışsal motivasyon ile elde edilen başarıların tekrarlanması ve aynı dışsal motivasyon unsurunun da başarıyı yakalamakta yetersiz kaldığı görülmektedir (Koçel, 2010).

Kapsam teorileri, kişiyi davranışı yapmaya isteklendiren faktörlerin neler olduğunu anlamaya çalışmaktadır. Kapsam teorileri kapsamında yer alan dört motivasyon teorisi bulunmaktadır. Bu teoriler;

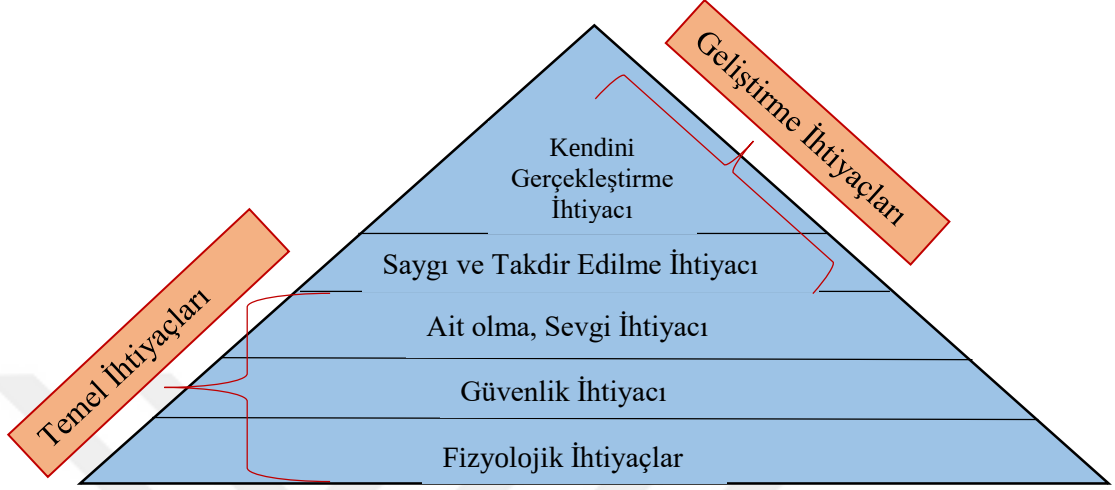
- Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi,
- Frederick Herzber'in Çift Faktör Teorisi,
- David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi
- Clayton Alderfer'in ERG Existence Relatedness Growth/ Varoluşla İlişkili Büyüme) Teorisidir (Can vd., 2011; Koçel, 20010; Sökmen vd., 2013).

2.3.1.İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi

İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin savunucusu Abraham Maslow modern toplumlarda insanların gelişimlerini, ilerlemelerini, ihtiyaçlarını ve motivasyonlarını çalışmalarıyla net bir şekilde ortaya koyarak literatüre önemli katkıda bulunmuş bir psikiyatristtir (Acevedo, 2018; Sari & Kındap 2018; Durmuş, 2020). Bu doğrultuda bireylerin ihtiyaçlarının sıralamasını ortaya koymuştur. Bazı ihtiyaçlar diğerlerine göre daha önemlidir ve bu ihtiyaçlar tatmin edilmeden diğerlerine geçiş sağlanamayacağını ileri sürmüşlerdir. Maslow insan ihtiyaçlarının piramidal olarak aşağıdan yukarı doğru beşli kademede inceleyen ilk kişidir (Deci & Ryan, 1985; Luthans vd., 2008). Bu kademelendirme şu şekildedir (Eren, 2006);

- *Fizyolojik ihtiyaçlar*; insanların yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan yeme, içme, barınma, hayati devam ettirme ve benzeri ihtiyaçlardır.
- *Güvenlik ihtiyaçları*; kişilerin can ve mal gibi olguları korumasına yönelik göstermiş olduğu hastalık, yaşlılık gibi hallerde geleceği garantiye alma davranışlarıdır.
- *Sosyal ihtiyaç, ait olma ve sevgi ihtiyaçları*; sosyal bir grubun, topluluğun veya aileye ait olmak, karşısındaki kişilerle etkileşim içinde olmak, onları sevmek ve onlar tarafından seilmeyi içermektedir. Resmi ve gayri resmi iş grupları, kendi kendini anlama, şefkat ihtiyacı ile ilişkilidir.
- *Saygınlık ve değer ihtiyaçları*; kendine güven, toplumda saygı görme, ünvan, prestij ve başarılı olma hissi ile ilişkilidir.

- *Kendini Gerçekleştirme ihtiyacı* ise; bireylerin tüm ihtiyaçlarının tatmin ettiği ve sosyal açıdan da önemli bir yerde bulunmasıdır. Yaratıcılık ve tamamlama isteği, kişisel tatmin, başarı ve bilimsel buluşlar bu aşama da kendini göstermektedir.



Şekil 2. 2. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi (Mirze, 2002: 143)

2.3.2. Varoluşla İlişkili Büyüme Teorisi

Clayton Alderfer tarafından 1969 yılında geliştirilen Alderfer'in ERG (Existence Relatedness Growty/ Varoluşla İlişkili Büyüme) teorisi; Maslow'ın ihtiyaçlar hiyerarşisini birleştirip modern bir hale getirerek basitleştirmiştir. Alderfer, Maslow'un 5 boyutta ele aldığı hiyerarşiyi, var olma (existence) ihtiyacı, ilişki kurma (relatedness) ihtiyacı ve gelişme ve büyüme (growty) ihtiyacı olmak üzere 3 boyutta incelenmiştir. Bu teoride de bir alt gruptaki ihtiyaç tatmin edilmeden bir üst gruptaki ihtiyaca geçilemez (Küçüközkan, 2015).

- *Var olma ihtiyacı*; ERG teorisinin en temel basamağıdır. İnsanın fiziksel varlığını sürdürebilmesi ve neslini devam ettirebilmesi için gerekli ihtiyaçlarını karşılayarak her türlü tehlikeden korunup güvende olmasıdır.
- *İlişki Kurma ihtiyacı*; sosyal bir canlı olan insanın çevresindeki bireyler ve gruplarla olan ilişkisine yöneliktir. Bu, bir kişinin hem çalışma ortamında hem de diğer sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurmasına ve sürdürmesine dair bir durumdur.
- *Gelişme veya büyüme ihtiyacı*; İnsanın potansiyelini keşfederek geliştirmeye ve bireysel gelişim ihtiyaçlarına destek olmaya yöneliktir. Bu ihtiyacın gerçekleşebilmesi için ilk iki basamaktaki ihtiyaçların tamamlanması gerekmektedir.

Maslow	Alderfer
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	
Saygınlık ve Değer İhtiyacı	Gelişme (Growth) ihtiyaçları
Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı	İlişkisel (Relatedness) İhtiyaçlar
Güvenlik İhtiyaçları	
Fizyolojik İhtiyaçlar	Varlıma (existence) ihtiyaçları

Şekil 2. 3. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG kuramının karşılaştırılması (Eren, 2006)

ERG teorisinin Maslow'un kuramına göre farklılık göstermesinin en büyük sebebi çift yönlü olarak hareket edebiliyor olmasıdır. Bu durum hayal kırıklığının oluşması ve geri çekilme şeklinde ifade edilebilmektedir. Bu durumda, daha üst basamaktaki ihtiyaçlar tatmin edilmediğinde, bir alt basamaktaki ihtiyaçlarla ilgili de problemler yaşanacak ve sonunda kişi, alt basamağa geri dönmek zorunda kalacaktır (Tevrüz, 1999).

2.3.3. Çift faktör teorisi

1959 yılında psikolog Frederick Herzberg tarafından ortaya atılmış bir teoridir. Bu teoride 200 çalışan üzerinde yapmış olduğu araştırmalar sonucunda ortaya çıkan, motivasyonu sağlayan iki ana faktör grubu bulunmaktadır (Toker, 2007). Bunlar, hijyen faktörleri ve motive edici faktörlerdir. Hijyen faktörleri, iş görenin sağlıklı bir şekilde çalışabilmesi için ortamda bulunması gereken faktörlerdir. Kişilerin motivasyonunu artırmadığı gibi yokluğunda tatminsizliğe yol açabilmektedir. Motive edici faktörler, işin içeriğiyle ilgilidir ve başarı hissi, tanınma, ilginçlik, eğlence, kişisel gelişim ve terfi gibi unsurları içerir. Bu faktörlerin varlığı, bazen motivasyonu artırırken bazen de tatminsizlik yaratabilir (Hur, 2018; Jalagat, 2016; Sanjeev & Surya, 2016).

Herzberg kuramında, iş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişki üzerinde durmuş (Baysal & Tekarslan, 1996), işin kendisi ile ilgili faktörlerin; iş tatmini ve artan verimlilik üzerinde pozitif etkileri olduğunu savunmuştur (Hodgetts, 1999). Dolayısıyla Herzberg, işin kendisi ile ilgili olan ve çalışanları tatmin eden faktörleri “motive edici faktörler”, işin çalışma koşulları ile ilgili olan faktörleri de “hijyen faktörler” olarak tanımlamıştır.

2.3.4. Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland'ın tarafından ortaya atılmış olup teorisinin temelinde bireyin üç ihtiyacı bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar; ilişki kurma ihtiyacı (affiliation needs), güç

ihtiyacı (power needs) ve başarıma ihtiyacıdır (achievement needs). İlişki kurma ihtiyacı, bireyin toplumsal bir varlık olmasından dolayı yalnız yaşama imkânının bulunmadığından, diğer kişi, grup ve sosyal ortamlarını dikkate alarak ilişki içinde bulunacağını vurgulamaktadır. Bireyler gerek sosyo-ekonomik gerekse sosyo-psikolojik olarak çevresindeki birçok insan ile ilişki içerisinde. Böylece bireyler olumlu veya olumsuz birçok durumla başa çıkabilecek motivasyona sahip olmaktadır. Güç ihtiyacı; birey diğer bireyler üzerinde egemen olma isteğinin sonucudur. Bu ihtiyaca göre insanlar, başkalarını idare etmek, onlardan üstün ve güçlü olduğunu göstermek için çaba gösterirler. Bu bireyler adaletli ve herkese eşit şekilde davranılarak her zaman otoritenin üstün olduğuna ve kişilerden çok kurumların çıkarlarının önemli olduğuna inanırlar (Koçel, 2005). Başarıma ihtiyacı; kişinin hem içsel hem de dışsal motivasyonunu sağlayan, sosyal hayatında ve iş hayatında sorumluluk alan daha üretken bireylerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Miner, 2015; Schunk & Zimmerman, 2012). Kazanmış olduğu özgüven, beceri ve bilgi deneyimleri ile risk faktörlerini hesaplayarak gerçekleştirebileceği amaçlar belirleyip daha çok başarının yakalanması için çaba sarf eder (Findıkçı, 2000).

2.3.4. Motivasyon tasarım modelleri

Motivasyon tasarım modelleri Keller tarafından dört grup altında sınıflandırılmıştır. İlk üç model insan davranışına ilişkin psikolojik kuramlar dayanmaktadır. Bunlar kişi odaklı, çevre odaklı ve etkileşim odaklı modellere örnektir. Dördüncü model olan karma model pragmatik ve pedagojik temellere dayanmakla birlikte hem öğretim tasarımı hem de motivasyon tasarım stratejilerini barındırmaktadır. Ayrıca karma modeller belirli bir teorik çerçeveye dayanmamakta, özel bir teknik ya da temayı esas alıp başarılı ve etkili uygulamalar gerçekleştirmektedirler (Önkuzu Gülcü, 2022).

Kişi merkezli modeller

Kişi merkezli modeller öncelikle kişiliğin bir veya daha fazla boyutunu temsil eden psikolojik yapılar ve teorilere dayanır. Bu modellerin amacı, insanların psikolojik uyumlarında olumlu değişiklikler meydana getirerek öğrenmeyi daha etkili hale getirmektir. Kişi merkezli modele bir örnek McClelland'ın 1965 yılında yetişkinlerin başarıma güdülerini geliştirmek için ortaya koyduğu güdü içselleştirme sürecidir ve bu model Alschuler tarafından bir okul ortamında uygulanmıştır.

Başarma güdüsü zorlu hedeflere ulaşma arzusuyla karakterize edilir ve genellikle bir rekabet duygusu içerir. Bu rekabet kişinin diğer insanlarla olan rekabeti değil, kendi standartları ile olan rekabetidir. McClelland'ın yetişkinlerle gerçekleştirmiş olduğu kapsamlı çalışmaya dayanarak Alschuler ve Ivey 1973 yılında yeni bir model ileri sürmüştür. Bu modelle ise ergenlerde başarma güdüsü geliştirmek amaçlanmaktadır. Bu yaklaşım bir güdüyü uyandırmak ve bu güdünün içselleştirilmesini sağlamak için altı adımlık bir süreç içerir. Bu altı adım şu şekildedir:

1. *Katılım*: Yaklaşımlarda kısmen yeni değişiklikler yaratarak öğrencilerin dikkatini çekin ve dikkatin devamını sağlayın.
2. *Deneyim*: Öğrencilerin güdü ile ilişkili düşünceleri, duyguları ve eylemleri canlı bir şekilde deneyimlemelerine izin verin.
3. *Kavramsallaştırma*: Parçaları adlandırarak ve tanımlayarak öğrencilerin güdüyü nasıl kavramsallaştıracaklarını öğrenmelerine yardımcı olun.
4. *İlişkilendirme*: Öğrencilere güdünün kendi imajlarıyla, temel güdülerıyla ve yaşamlarının talepleriyle nasıl ilişkili olduğunu kavramsallaştırmalarına yardımcı olun.
5. *Uygulama*: Öğrencilere güdüyü uygulama ve bununla bağlantılı düşünce ve duyguları deneyimleme pratiği yapmaları için fırsatlar sunun ve rehberlik sağlayın.
6. *İçselleştirme*: Öğrencilere güdüyü daha fazla kullanma ve kişisel sorumlulukla kullanma fırsatları sağlamaya devam ederken, desteği kademeli olarak geri çekerek içselleştirmeyi teşvik edin (Keller, 2010).

Bir diğer bilinen örnek Kuhl'un (1984) altı stratejiden oluşan ve eylem kontrol stratejileri olarak adlandırdığı modelidir. Bu stratejiler sırasıyla; seçici dikkat, kodlama kontrolü, duygu kontrolü, motivasyon kontrolü, çevre kontrolü ve dikkatli bilgi işleme adımlarını kapsamaktadır. Kuhl'un eylem kontrol teorisinin, öz düzenleyici davranışı oluşturmak ve sürdürmek için geçerli stratejiler sağladığı kanıtlanmıştır. Kişi merkezli modellere son örnek olarak Corno ve Randi (1999) tarafından sınıf ortamlarında öz-düzenlemeli öğrenme için önerilen tasarım modeli gösterilebilir. Bu modelin amacı öğrencilerin öz düzenleme becerilerini geliştirmektir ve modelde Kuhl'un eylem kontrol stratejileriyle benzerlik gösteren beş öz düzenleme davranışı bulunmaktadır. Sırasıyla bu davranışlar şu şekildedir:

üst bilişsel kontrol, motivasyon kontrolü, duygu kontrolü, görev durumunun kontrolü ve görev yerinde diğerlerinin kontrolü (Streubert & Carpenter, 2011; Keller, 2010).

Çevre merkezli modeller

Çevre merkezli modeller davranışın bir organizmanın çevresel etkilere tepkileri açısından açıklanabileceğini varsayan davranış psikolojisi ilkelerine dayanmaktadır. Bu perspektiften bakıldığında, motivasyon kavramı Sloane ve ark. (1974; akt Keller, 2010) tarafından “belirli uyarıcı nesnelerin veya olayların belirli bir davranışın ortaya çıkmasını veya gerçekleşmemesini ne ölçüde etkilediği” olarak tanımlanır. Kişilerin içsel durumlarının dikkate alınmadığı bu modelde motivasyonu etkilemenin birincil yolu yoksunluk ve doygunluk bağlamında uyarlamalar yapılmasıdır. Buna dayanak olarak kişilerin hoş, arzu edilen sonuçları olan bir davranışı tekrar etme olasılıklarının daha yüksek olduğu gösterilmektedir. Çevre merkezli modeller bağlamında birçok davranış değiştirme modeli bulunmaktadır ve beş adımda uygulanmaktadır. İlk olarak değiştirilmek istenen davranış belirlenir. Daha sonra herhangi bir müdahalede bulunmadan önce eylemin olma sıklığı belirlenir. Sonra istenen davranışın meydana gelip gelmemesine göre pekiştireç koşulları planlanır. Dördüncü olarak program uygulanır ve son olarak önceden belirlenen seviye ile karşılaştırma yaparak kabul edilebilir bir değişim olup olmadığının anlaşılması için sonuçlar değerlendirilir (Keller, 2010).

Etkileşim merkezli modeller

Bu modeller, ne kişi ne de çevre merkezli modellerin insan motivasyonunu anlamak ve açıklamak için yeterli bir temel sağlamadığını varsaymaktadır. Bazen sosyal öğrenme teorisi veya beklenti-değer teorisi olarak adlandırılan bu modelde, insani değerlerin ve doğuştan gelen yeteneklerin çevresel koşulları hem etkilediği hem de onlardan etkilendiği görülmektedir (Keller, 1987). Etkileşim merkezli modeller eğitim bağlamında insan öğrenmesi ve motivasyonu çalışmalarında en çok kullanılan modeldir. Beklenti-değer kuramı, pekiştirme kuramı ve bilişsel değerlendirme kuramını temel alan ARCS motivasyon modeli etkileşim merkezli modele dayanmaktadır. Bu model dört kategoriden oluşmaktadır. Bunlar, dikkat, uygunluk, güven ve doyum faktörleridir. Bu kategoriler çok sayıda araştırmadan ve motivasyon kavramlarının kapsamlı incelenmesinden ve sentezinden türetilmiştir.

ARCS modeli birçok yaklaşımın aksine öğretim sürecinde belirli noktalarda kullanılacak belirli stratejilerin kullanımını öneren bir modeldir (akt. Keller, 2010).

Geniş kapsamlı modeller

Geniş kapsamlı modelleri öğretim hedeflerine yönelik eksiksiz çözümler olarak tanımlamak mümkündür. Bu kapsamdaki modeller tasarım modelleri değildir, ancak motivasyon stratejilerinin mükemmel örneklerini sundukları için bu konuya dahil edilmiştir. Bu tür modeller bazen teorik bir temele sahiptir, ancak başlıca temelleri faydacılık prensibine dayanır. Belirli bir öğretim amacını gerçekleştirmek için tasarlanmış öğretimi ve öğretim yönetimi sistemini bünyesinde toplar. Motivasyon stratejileri bu modellerin bütününe gömülüdür ve hizmet ettikleri kategori altında alt başlıklar halinde listelenirler. Bunlar; dikkat çekme, değerlerin netleştirilmesi, ilerlemenin izlenmesi ve başarının ödüllendirilmesidir (Keller, 2010).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Tipi

Özel sektörde çalışan antrenörlerin iş tatmini ve motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenerek belirlenen değişkenlere göre istatistiksel olarak anlamlılıklarını saptamayı hedefleyen bu irdeleme nicel verilere dayalı genel tarama modelinde ve ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modeli, iki farklı nicel değişken arasındaki ilişkinin veya etkinin bir korelasyon katsayısı aracılığıyla ortaya çıkarılmasıdır (Fraenkel vd., 2012). Başka bir deyişle, mevcut olayları, önceki olaylar ve koşullarla ilişkilendirerek durumlar arasındaki etkileşimi açıklamayı hedeflemektedir (Kaptan, 1998). Tarama araştırmasının özelliği değişkenler arası ilişkiler ve bu ilişkilerin betimlenmesidir (Gay vd, 2006).

3.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman

Araştırma Eylül-Ekim ve Kasım ayları arasında Erzurum ilinde aktif olarak görev yapan özel sektörde çalışan antrenörler katılmıştır.

3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma evrenini, Doğu Anadolu Bölgesindeki özel sektörde çalışan antrenörler oluşturmaktadır. Örneklemi ise Erzurum ilinde aktif olarak çalışan 87 kadın ve 115 erkek olmak üzere toplam 202 özel sektörde çalışan antrenör oluşturmaktadır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, ekonomik düzey, çalışılan bölge, özel sektörde çalışan antrenörlerin kaç aydır antrenörlük yaptıkları ve sporcu bulma konusunda zorluk yaşayıp yaşamadıkları gibi kişisel bilgilere yer verilen bir form bulunmaktadır. İkinci bölüm “İş Tatmin Ölçeği” oluştururken üçüncü bölümü ise “Yetişkin Motivasyon Ölçeği” oluşturmaktadır.

İş Tatmin Ölçeği: İkinci bölüm Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen, Judge, Locke, Durham ve Kluger (1998) tarafından 5 maddelik kısa formu oluşturulan İş Tatmini Ölçeğinin kısa formunun Bilir ve Keser (2019) tarafından Türkçeye uyarlanması ve psikometrik özellikleri incelenmiş ve Türkiye’deki çalışan örnekleme için uygun olduğunu göstermiştir. Ayrıca ölçeğin

iç tutarlık güvenilirliğinin (cronbach alfa = 0.85) de yüksek olduğu bulunmuştur.. Maddelerin 5'li likert tipi derecelendirme (1-Kesinlikle katılmıyorum ve 5-Kesinlikle katılıyorum) şeklinde olup ölçeğin ikinci ve dördüncü soruları ters uçlu sorulardan oluşmaktadır.

Yetişkin Motivasyon Ölçeği: Tulunay Ateş ve İhtiyaroğlu (2019) tarafından yapılan “Yetişkin Motivasyon Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması” adlı çalışmada geliştirdikleri Yetişkin Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır. Yetişkin Motivasyon ölçeği içsel ve dışsal motivasyon alt boyutu olarak 2 bölümden oluşmaktadır. İçsel motivasyon boyutu; 4-7-8-9-10-12-13-14-15-17-19-20-21 numaralı 13 sorudan oluşup güvenilirlik değeri 0.92'dir. Dışsal motivasyon boyutu ölçekte yer alan; 1-2-3-5-6-11-16-18 numaralı 8 sorudan oluşmakta olup güvenilirlik değeri 0.82'dir. Ölçeğin toplamı 21 madde olup güvenilirlik değeri 0.94'tür. Yetişkin motivasyon ölçeğinin güvenilirliği olan Cronbach Alfa değeri içsel motivasyon için; 0.92, dışsal motivasyon için; 0.82, ölçeğin geneli için; 0.94 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, ölçekteki maddelerin güvenilirliklerinin yüksek ve aynı tutumu ölçmeye yönelik olduğunu göstermektedir.

3.5. Verilerin Toplanması

Araştırma Erzurum ilinde özel sektörde çalışan antrenörlere anket formu google form üzerinden düzenlenmiştir. Özel sektörde çalışan antrenörler için hazırlanan bu form whatsapp üzerinden gönderilmiştir. Ayrıca araştırma, Erzurum Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulunun (Toplantı Sayısı: 04, Karar Sayısı: 06, Tarih: 04.04.2024) onayını alarak ve uluslararası kabul görmüş etik ilkeler doğrultusunda yürütülmüştür.

3.6. Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmacı istatistiksel analizi yapmadan önce, yapılacak analiz ile ilgili doğrusallık, durağanlık, homojenlik ve normallik gibi varsayımların sağlandığını gösteren istatistiksel bilgiler verilmelidir. Daha sonra araştırmacı tercih ettiği analiz tekniklerini gerekçelendirmelidir (Tozoğlu ve Dursun, 2020).

Tablo 3. 1. Normallik Dağılım Test Sonuçları

	N	Ortalama	Medyan	Standart Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
İş Tatmini	202	2,473	2,400	,670	,346	-,204
Yetişkin Motivasyon	202	3,307	3,391	,626	-,550	-,331

Verilerin analizinde kategorik değişkenler için frekans dağılımları hesaplanmıştır. Ayrıca verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını değerlendirmek için mod, medyan ve standart sapma değerleri ile çarpıklık ve basıklık katsayıları dikkate alınmıştır. Tablo 3.1’de görüldüğü gibi çarpıklık basıklık değerler incelendiğinde; İş tatmini ortalama değerlerinin; Skewness ,346 ve Kurtosis -,204 ve Yetişkin Motivasyon Ortalama değerlerinin; Skewness -,550 ve Kurtosis -,331 olduğu görülmektedir. Büyüköztürk (2002), Tabachnik & Fidell (2015)’in ortaya koyduğu sonuçlar neticesinde (-1 ile +1; -1.5 ile +1.5) belirtilen değerler ile uygulanan modelin normal bir dağılım gösterdiği görülmüştür. Normal bir dağılıma sahip olduğu için bu model kullanılırken parametrik testler uygulanmıştır. İki bağımsız değişkenler için örneklem T testi (Independent Samples T test); ikiden fazla değişkenin karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi (One Way Anova) testi uygulanmıştır. Anova testinde gruplar arasında anlamlı farklılık görüldüğünde farkın hangi iki grup arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc (Tukey) testinden yararlanılmıştır. Analizlerde anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak belirlenmiştir. Son olarak özel sektörde çalışan antrenörlerin İş Tatmini ölçeği değerleri ile Yetişkin Motivasyon ölçeği değerleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 3. 2. İş Tatmini Ölçeği ile Yetişkin Motivasyon Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi

	Cronbach’s Alfa	İfade Değerleri
İş Tatmini Ölçeği	0,71	5
Yetişkin Motivasyon Ölçeği	0,85	21
İçsel Motivasyon	0,71	13
Dışsal Motivasyon	0,66	8

Çalışmada uygulanan İş Tatmini Ölçeği 5 maddeden oluşmaktayken, Yetişkin Motivasyon Ölçeği (içsel motivasyon: 13; dışsal motivasyon: 8) 21

maddeden oluşmaktadır. Yine Kullanılan ölçeklerin Cronbach's Alpa değerlerine bakıldığında; İT: ,71 ve GMÖ'nün ,84 olduğu saptanmıştır.

Cronbach's Alpha'da kullanılan ve sonuçları ispatlanan kriterler aşağıdaki gibidir (Özdamar, 2002):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ aralığında ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ aralığında ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ aralığında ise ölçek oldukça güvenilirirdir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığında ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir sonucunu doğurur.

Bu sonuçlara göre araştırmamızda kullandığımız İş Tatmini Ölçeğinin güvenilirlik aralığı; $0,60 \leq \alpha < 0,80$ aralığında ve ölçeğin oldukça güvenilir olduğu, Yetişkin Motivasyon Ölçeği $0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığında ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu saptanmıştır.

3.8. Araştırmanın Etik İlkeleri

Araştırma enstitünün belirlemiş olduğu etik ilkeler içerisinde yapılmıştır. Kullanılan ölçekler ölçek sahiplerinden izinler alınarak yapılmıştır

4. BULGULAR

Bu bölümde ise çalışmaya katılan katılımcıların demografik bilgileri ile analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4. 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler		frekans	%
Cinsiyet	Erkek	115	56,9
	Kadın	87	43,1
	Toplam	202	1,00
Yaş	15-25 Yaş	57	28,2
	26-36 Yaş	101	50,0
	37-47 Yaş	44	21,8
Medeni Durum	Bekâr	121	59,9
	Evli	81	40,1
Eğitim Durumu	Lisans	168	83,2
	Lisansüstü	34	16,8
Gelir Durumu	Düşük	56	27,7
	Orta	110	54,5
	Yüksek	36	17,8
Özel Sektörde Çalışan Antrenörlerin Çalışma Süresi	0-6 Ay	62	30,7
	7-12 Ay	47	23,3
	13-18 Ay	36	17,8
	19 ay ve üzeri	57	28,2
Sporcu Bulmakta Zorlanma Durumu	Evet	71	35,1
	Hayır	131	64,9
Çalıştığı Bölge	Merkez	159	78,7
	İlçe	43	21,3

Çalışmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri tablo 4.1’de gösterilmektedir. Tablo detaylı bir şekilde incelendiğinde toplam katılımcı sayısının 202 olduğu ve bu katılımcıların 115’ini erkekler ve 87’sini kadınların oluşturduğu görülmektedir. Yaş değişkeni sorusu UNESCO tarafından belirlenen kriterler doğrultusunda gruplandırma yapılmıştır. Gençlik dönemi için 15-25 yaş aralığında 57 özel sektörde çalışan antrenörler varken, ilk yetişkinlik dönemi için 26-36 yaş aralığında 101 özel sektörde çalışan antrenörler olduğu ve son olarak orta yetişkinlik dönemi için 37-47 yaş aralığında 44 özel sektörde çalışan antrenörlerin çalışmaya katılım sağladığı anlaşılmaktadır. Bu katılımcıların 121’inin bekâr ve 81’in evli olduğu tabloda görülmektedir. Gelir durumu dağılımları için düşük için 25 bin TL ve altı, orta için 26-50 bin TL arası ve yüksek için 51 bin TL ve üzeri olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda çalışmaya katılan katılımcıların 56’sının gelir

durumunun düşük seviyede, 110'unun orta seviyede ve 36'sının ise yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Özel sektörde çalışan antrenörler çalışma süresine bakıldığında ise yeni başlayan grup olan 0-6 aylık çalışanların 62 kişiden oluştuğu, 7-12 aylık çalışanların 47 kişiden oluştuğu, 13-18 aylık çalışanların 36 kişiden oluştuğu ve 19 ay ve üzeri çalışanların ise 57 kişiden oluştuğu görülmektedir. Katılımcılar için en önemli soru ise sporcu bulmakta zorlanıp zorlanmadıkları üzerine olan sorudur. Çünkü özel sektörde çalışan antrenörlerin çalıştıkları kurumlarda buldukları sporcu sayısına göre kurs açabilmektedir. Bu soruya verilen cevaplara bakıldığında ise 131'inin sporcu bulmakta zorlanmadığı ancak 71'inin zorlandığı görülmektedir. Son olarak katılımcıların çalıştıkları bölge sorusu sorulmuş ve 159'unun merkez bölgede çalışırken 43'ünün ise ilçede çalıştığı görülmektedir.

Tablo 4. 2. Cinsiyete Göre Özel Sektörde Çalışan Antrenörlerin İş Tatmin Değerleri ve Yetişkin Motivasyon Değerleri ile Alt Boyut Değerlerinin t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	ss	t	df	p
İş Tatmin Toplam	Erkek	115	2,481	,662	,206	200	,837
	Kadın	87	2,462	,684			
Yetişkin Motivasyon Toplam	Erkek	115	3,289	,615	-,472	200	,638
	Kadın	87	3,331	,643			
Dışsal Motivasyon	Erkek	115	3,294	,600	-,483	200	,629
	Kadın	87	3,336	,614			
İçsel Motivasyon	Erkek	115	3,283	,708	-,409	200	,683
	Kadın	87	3,326	,756			

Katılımcıların cinsiyetlerine göre iş tatmini toplam puanları ve yetişkin motivasyon toplam puanları ile alt boyut puanlarının karşılaştırılması için t testi yapılmış olup $p < ,050$ 'ye göre Tablo 4.2'de anlamlılık düzeyi gösterilmiştir. Tablo detaylı bir şekilde incelendiğinde özel sektörde çalışan antrenörlerin iş tatmini ve yetişkin motivasyon değerleri ile alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 4. 3. Medeni Duruma Göre Özel Sektörde Çalışan Antrenörlerin İş Tatmin Değerleri ve Yetişkin Motivasyon Değerleri ile Alt Boyut Değerlerinin t Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	$\bar{x}$	ss	t	df	p
İş Tatmin Toplam	Bekâr	121	2,502	,679	,756	200	,451
	Evli	81	2,429	,658			
Yetişkin Motivasyon Toplam	Bekâr	121	3,279	,605	-,776	200	,439
	Evli	81	3,348	,658			
Dışsal Motivasyon	Bekâr	121	3,296	,563	-,440	200	,660
	Evli	81	3,335	,666			
İçsel Motivasyon	Bekâr	121	3,261	,728	-,969	200	,334
	Evli	81	3,362	,728			

Katılımcıların medeni duruma göre iş tatmini ortalama puanları ve yetişkin motivasyon ortalama puanları ile alt boyut puanlarının karşılaştırılması için t testi yapılmış olup $p < ,050$ 'ye göre Tablo 4.3'te anlamlılık düzeyi gösterilmiştir. Tablo detaylı bir şekilde incelendiğinde özel sektörde çalışan antrenörlerin iş tatmini ve yetişkin motivasyon değerleri ile alt boyut değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 4. 4. Eğitim Durumuna Göre Özel Sektörde Çalışan Antrenörlerin İş Tatmin Değerleri ve Yetişkin Motivasyon Değerleri ile Alt Boyut Değerlerinin t Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	$\bar{x}$	ss	t	df	p
İş Tatmin Toplam	Lisans	168	2,433	,671	-1,894	200	,060
	Lisansüstü	34	2,670	,636			
Yetişkin Motivasyon Toplam	Lisans	168	3,347	,630	2,038	200	,043
	Lisansüstü	34	3,109	,573			
Dışsal Motivasyon	Lisans	168	3,342	,608	1,582	200	,115
	Lisansüstü	34	3,162	,579			
İçsel Motivasyon	Lisans	168	3,351	,723	2,188	200	,030
	Lisansüstü	34	3,055	,712			

Katılımcıların eğitim durumuna göre iş tatmini ortalama puanları ve yetişkin motivasyon ortalama puanları ile alt boyut puanlarının karşılaştırılması için t testi yapılmış olup $p < ,050$ 'ye göre Tablo 4.4'de anlamlılık düzeyi gösterilmiştir. Tablo detaylı bir şekilde incelendiğinde özel sektörde çalışan antrenörlerin iş tatmini

değerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Ancak yetişkin motivasyon alt toplam puan değerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($t_{(200)}=2,038;p=,043$). Bu anlamlılığın hangi grup lehine olduğunu saptamak için ortalama değerlerine bakılmıştır ve eğitim durumu lisans olanlar lehine olduğu görülmektedir ($\bar{x}=3,347\pm3,109$). Yetişkin motivasyon alt boyut değerlerinden olan içsel motivasyon alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($t_{(200)}=2,188;p=,030$). Bu anlamlılığın hangi grup lehine olduğunu saptamak için ortalama değerlerine bakılmıştır ve eğitim durumu lisans olanlar lehine olduğu görülmektedir ($\bar{x}=3,351\pm3,055$).

Tablo 4. 5. Sporcu Bulma Durumuna Göre Özel Sektörde Çalışan Antrenörlerin İş Tatmin Değerleri ve Yetişkin Motivasyon Değerleri ile Alt Boyut Değerlerinin t Testi Sonuçları

	Değişken	N	$\bar{x}$	ss	t	df	p
İş Tatmin Toplam	Evet	71	2,498	,690	,394	200	,694
	Hayır	131	2,459	,661			
Yetişkin Motivasyon Toplam	Evet	71	3,335	,621	,472	200	,637
	Hayır	131	3,291	,630			
Dışsal Motivasyon	Evet	71	3,343	,588	,538	200	,591
	Hayır	131	3,295	,616			
İçsel Motivasyon	Evet	71	3,327	,735	,365	200	,715
	Hayır	131	3,288	,726			

Katılımcıların sporcu bulup bulamama durumuna göre iş tatmini ortalama puanları ve yetişkin motivasyon ortalama puanları ile alt boyut puanlarının karşılaştırılması için t testi yapılmış olup $p<,050$ 'ye göre Tablo 4.5'te anlamlılık düzeyi gösterilmiştir. Tablo detaylı bir şekilde incelendiğinde özel sektörde çalışan antrenörlerin iş tatmini ve yetişkin motivasyon değerleri ile alt boyut değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 4. 6. Çalışılan Bölgeye Göre Özel Sektörde Çalışan Antrenörlerin İş Tatmin Değerleri ve Yetişkin Motivasyon Değerleri ile Alt Boyut Değerlerinin t Testi Sonuçları

	Değişken	N	$\bar{x}$	ss	t	df	p
İş Tatmin	Merkez	159	2,471	,672	-,064	200	,949
Toplam	Kırsal	43	2,479	,672			
Yetişkin	Merkez	159	3,391	,601	3,799	200	,000
Motivasyon	Kırsal	43	2,995	,624			
Toplam							
Dışsal	Merkez	159	3,382	,570	3,252	200	,001
Motivasyon	Kırsal	43	3,051	,665			
İçsel	Merkez	159	3,400	,712	3,806	200	,000
Motivasyon	Kırsal	43	2,939	,673			

Katılımcıların çalışılan bölgeye göre iş tatmini ortalama puanları ve yetişkin motivasyon ortalama puanları ile alt boyut puanlarının karşılaştırılması için t testi yapılmış olup $p < ,050$ 'ye göre Tablo 4.6'de anlamlılık düzeyi gösterilmiştir. Tablo detaylı bir şekilde incelendiğinde özel sektörde çalışan antrenörlerin iş tatmini değerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Ancak yetişkin motivasyon alt toplam puan değerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($t_{(200)} = 3,799; p = ,000$). Bu anlamlılığın hangi grup lehine olduğunu saptamak için ortalama değerlerine bakılmıştır ve merkez bölgede çalışanlar lehine olduğu görülmektedir ($\bar{x} = 3,391 \pm 2,995$). Yetişkin motivasyon alt boyut değerlerinden olan dışsal motivasyon alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($t_{(200)} = 3,252; p = ,001$). Bu anlamlılığın hangi grup lehine olduğunu saptamak için ortalama değerlerine bakılmıştır ve eğitim durumu lisans olanlar lehine olduğu görülmektedir ($\bar{x} = 3,382 \pm 3,051$). İçsel motivasyon alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($t_{(200)} = 3,806; p = ,000$). Bu anlamlılığın hangi grup lehine olduğunu saptamak için ortalama değerlerine bakılmıştır ve eğitim durumu lisans olanlar lehine olduğu görülmektedir ($\bar{x} = 3,400 \pm 2,939$).

Tablo 4. 7. Yaş'a Göre Özel Sektörde Çalışan Antrenörlerin İş Tatmin Değerleri ve Yetişkin Motivasyon Değerleri ile Alt Boyut Değerlerinin Anova Testi Sonuçları

Ölçekler ve Alt Boyutları	Yaş	N	$\bar{x}$	ss	F	p
İş Tatmin Toplam	15-25 Yaş	57	2,410	,738	,390	,678
	26-36 Yaş	101	2,508	,648		
	37-47 Yaş	44	2,472	,636		
Yetişkin Motivasyon Toplam	15-25 Yaş	57	3,235	,659	,538	,584
	26-36 Yaş	101	3,342	,627		
	37-47 Yaş	44	3,319	,584		
Dışsal Motivasyon	15-25 Yaş	57	3,247	,640	,513	,600
	26-36 Yaş	101	3,348	,596		
	37-47 Yaş	44	3,312	,586		
İçsel Motivasyon	15-25 Yaş	57	3,223	,754	,459	,633
	26-36 Yaş	101	3,335	,739		
	37-47 Yaş	44	3,326	,673		

Katılımcıların yaş'a göre iş tatmini ortalama puanları ve yetişkin motivasyon ortalama puanları ile alt boyut puanlarının karşılaştırılması için Anova testi yapılmış olup $p < ,050$ 'ye göre Tablo 4.7'te anlamlılık düzeyi gösterilmiştir. Tablo detaylı bir şekilde incelendiğinde özel sektörde çalışan antrenörlerin iş tatmini ve yetişkin motivasyon değerleri ile alt boyut değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 4. 8. Ekonomik Duruma Göre Özel Sektörde Çalışan Antrenörlerin İş Tatmin Değerleri ve Yetişkin Motivasyon Değerleri ile Alt Boyut Değerlerinin Anova Testi Sonuçları

Ölçekler ve Alt Boyutları	Ekonomik Durum	N	$\bar{x}$	ss	F	p
İş Tatmin Toplam	Düşük	56	2,335	,691	2,728	,068
	Orta	110	2,480	,602		
	Yüksek	36	2,666	,794		
Yetişkin Motivasyon Toplam	Düşük	56	3,456	,622	2,454	,089
	Orta	110	3,269	,626		
	Yüksek	36	3,189	,607		
Dışsal Motivasyon	Düşük	56	3,436	,579	1,919	,150
	Orta	110	3,285	,603		
	Yüksek	36	3,200	,637		
İçsel Motivasyon	Düşük	56	3,475	,756	2,384	,095
	Orta	110	3,254	,719		
	Yüksek	36	3,177	,678		

Katılımcıların ekonomik durumuna göre iş tatmini ortalama puanları ve yetişkin motivasyon ortalama puanları ile alt boyut puanlarının karşılaştırılması için Anova testi yapılmış olup $p<,050$ 'ye göre Tablo 4.8'te anlamlılık düzeyi gösterilmiştir. Tablo detaylı bir şekilde incelendiğinde özel sektörde çalışan antrenörlerin iş tatmini ve yetişkin motivasyon değerleri ile alt boyut değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 4. 9. Çalışma Süresine Göre Özel Sektörde Çalışan Antrenörlerin İş Tatmin Değerleri ve Yetişkin Motivasyon Değerleri ile Alt Boyut Değerlerinin Anova Testi Sonuçları

Ölçekler ve Alt Boyutları	Çalışma Süresi	N	$\bar{x}$	ss	F	p
İş Tatmin Toplam	0-6 Ay	62	2,380	,687	1,710	,166
	7-12 Ay	47	2,659	,574		
	13-18 Ay	36	2,422	,707		
	19 ay ve üzeri	57	2,452	,688		
Yetişkin Motivasyon Toplam	0-6 Ay	62	3,406	,633	1,502	,215
	7-12 Ay	47	3,171	,612		
	13-18 Ay	36	3,241	,608		
	19 ay ve üzeri	57	3,352	,631		
Dışsal Motivasyon	0-6 Ay	62	3,415	,585	1,749	,158
	7-12 Ay	47	3,201	,630		
	13-18 Ay	36	3,194	,545		
	19 ay ve üzeri	57	3,365	,630		
İçsel Motivasyon	0-6 Ay	62	3,397	,744	1,178	,319
	7-12 Ay	47	3,141	,679		
	13-18 Ay	36	3,288	,753		
	19 ay ve üzeri	57	3,339	,729		

Katılımcıların çalışma süresine göre iş tatmini ortalama puanları ve yetişkin motivasyon ortalama puanları ile alt boyut puanlarının karşılaştırılması için Anova testi yapılmış olup $p<,050$ 'ye göre Tablo 4.8'te anlamlılık düzeyi gösterilmiştir. Tablo detaylı bir şekilde incelendiğinde özel sektörde çalışan antrenörlerin iş tatmini ve yetişkin motivasyon değerleri ile alt boyut değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 4. 10. Özel Sektörde Çalışan Antrenörlerin İş Tatmin Toplam Değerleri ile Yetişkin Motivasyon Toplam Değeri Korelasyon Testi Sonuçları

Korelasyon (r)	Yetişkin Motivasyon	
	Pearson Correlation (r)	-,047
İş Tatmini	p	,001
	N	202

* Korelasyon $p < 0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

İş Tatmini ile Yetişkin Motivasyon arasındaki ilişkiyi tespiti için Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır. 202 kişinin katıldığı bu araştırma sonunda İş Tatmini ile Yetişkin Motivasyonları arasında anlamlı ve negatif düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yani çalışmaya katılanların İş Tatmin düzeyi arttıkça Yetişkin Motivasyon düzeyleri azalmaktadır.

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışma ile özel sektörde çalışan antrenörlerin iş tatmini ve motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi ve değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir durumu, özel sektörde çalışma süresi, sporcu bulmakta zorlanma durumu ve çalıştığını bölge) analizi yapılmıştır. Yapılan inceleme sonrası elde edilen bulgular ile benzer çalışmalarda elde edilen bulguların tartışması aşağıda yapılmıştır.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre iş tatmini toplam puanları ve yetişkin motivasyon toplam puanları ile alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre her iki cinsiyete sahip bireylerin aynı faktörlerden etkilendiğini ve buna bağlı olarak iş tatmini ve yetişkin motivasyon düzeylerinin benzer şekilde oluştuğunu söyleyebiliriz. Yılmaz (2014) yapmış olduğu “Çalışanların iş tatmini ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: kamu çalışanları üzerinde bir araştırma” adlı yüksek lisans tez çalışmasında çalışanlar ile iş tatminler ile motivasyonları arasında cinsiyete göre anlamlı bir ilişki bulmuştur. Bu sonuçla elde edilen sonuçlar arasında benzerlik görülmemektedir. Bozer ve Yanık (2020) tarafından yapılan “Üniversite çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki” adlı çalışmada katılımcıların cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Tatlıcan ve Çögenli (2020) yaptıkları “İş sağlığı ve güvenliği performans değerlendirme uygulamalarının iş tatmini üzerine etkisi: endüstri işletmesi örneği” çalışmada çalışanların cinsiyetlerine göre işlerinde tatmin olup olmadıklarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Çelik ve Demir (2020) yapmış oldukları “İş görenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin performansları üzerindeki etkisinin incelenmesi” çalışmada iş tatmini ve performans düzeyleri cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Bu sonuçla elde edilen bulgular arasında benzerlik görülmektedir. Şener (2021) yapmış olduğu “İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: katılım bankacılığında bir araştırma” çalışmada katılımcıların motivasyon düzeylerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı göstermiştir. Bu sonuçla elde edilen sonuçlar arasında benzerlik görülmektedir. Yani çalışmamızda, cinsiyetin iş tatmini ve motivasyon üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığını ve bu

bulgunun literatürle uyumlu olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, iş tatmini ve motivasyonun daha çok işin doğası, bireysel hedefler, toplumsal bağlam ve organizasyonel faktörler tarafından şekillendirildiği düşünülmektedir.

Katılımcıların medeni duruma göre iş tatmini ortalama puanları ve yetişkin motivasyon ortalama puanları ile alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yılmaz (2014) yapmış olduğu “Çalışanların iş tatmini ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: kamu çalışanları üzerinde bir araştırma” adlı yüksek lisans tez çalışmasında çalışanlar ile iş tatminler ve motivasyonları arasında medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulmuştur. Bu sonuçla elde edilen bulgular arasında benzerlik görülmemektedir. Tatlıcan ve Çögenli (2020) yaptıkları “İş sağlığı ve güvenliği performans değerlendirme uygulamalarının iş tatmini üzerine etkisi: endüstri işletmesi örneği” çalışmada çalışanların medeni duruma göre işlerinde tatmin olup olmadıklarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçla elde edilen bulgular arasında benzerlik görülmektedir. Çelik ve Demir (2020) yapmış oldukları “İş görenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin performansları üzerindeki etkisinin incelenmesi” çalışmada iş tatmini ve performans düzeyleri medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı göstermiştir. Bu sonuçla elde edilen bulgular arasında benzerlik görülmektedir. Şener (2021) yapmış olduğu “İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: katılım bankacılığında bir araştırma” çalışmada katılımcıların motivasyon düzeylerinin medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı göstermiştir. Bu sonuçla elde edilen bulgular arasında benzerlik görülmemektedir. Medeni durum ile iş tatmini/motivasyon arasında anlamlı bir fark olmaması, bu değişkenin tek başına belirleyici olmadığını göstermektedir. İş tatmini ve motivasyon, daha çok işin doğası, kariyer fırsatları, çalışma ortamı ve bireyin kişisel beklentileri gibi faktörlere bağlı olduğu düşünülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumuna göre iş tatmini değerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Ancak yetişkin motivasyon alt toplam puan değerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamlılığın eğitim durumu lisans olanlar lehine olduğu görülmüştür. Yetişkin motivasyon alt boyut değerlerinden olan içsel motivasyon alt boyutunda

istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamlılığın eğitim durumu lisans olanlar lehine olduğu tespit edilmiştir. Çelik ve Demir (2020) yapmış oldukları “İş görenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin performansları üzerindeki etkisinin incelenmesi” çalışmada iş tatmini ve performans düzeyleri eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı göstermiştir. Bu sonuçla elde edilen bulgular arasında benzerlik görülmemektedir. Şener (2021) yapmış olduğu “İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: katılım bankacılığında bir araştırma” çalışmada katılımcıların eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı göstermiştir. Yetişkin motivasyonu ve içsel motivasyon için anlamlı farklar bulunmuşken, iş tatmini ve dışsal motivasyon açısından anlamlı farklar tespit edilmemiştir. İçsel motivasyon ve yetişkin motivasyonu, bireylerin daha öznel, kişisel hedeflere ve tatminlere dayanırken, iş tatmini ve dışsal motivasyon daha çok çalışma ortamı, ödüller ve dışsal beklentilere dayalı olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, eğitim durumu ile içsel ve yetişkin motivasyon arasındaki farklar, daha öznel ve kişisel motivasyon kaynaklarıyla bağlantılıyken, iş tatmini ve dışsal motivasyon arasındaki farklar daha karmaşık, çevresel ve bağlamsal faktörlere dayalı olduğu düşünülmektedir. Eğitim durumu, özellikle içsel motivasyon ve yetişkin motivasyon düzeylerini etkileyebilir, ancak bu motivasyonların iş tatmini veya dışsal motivasyonla olan ilişkileri daha az belirleyici olduğu düşünülmektedir.

Katılımcıların sporcu bulup bulamama durumuna göre iş tatmini ortalama puanları ve yetişkin motivasyon ortalama puanları ile alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Literatürde iş tatmininin, çalışanların performans ve motivasyon seviyelerini artırmada önemli bir rol oynadığı belirtilmiştir. Ancak sporcu bulma durumunun iş tatminine doğrudan bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır (Judge ve Klinger 2008). Bu durum, bireylerin iş tatmininin yalnızca görevleriyle değil, aynı zamanda iş ortamı, liderlik ve kurum kültürü gibi diğer faktörlerle de ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca motivasyon, bireylerin davranışlarını yönlendiren önemli bir faktör olarak tanımlanmaktadır (Deci ve Ryan 2013). Ancak çalışmamızda, sporcu bulma durumunun yetişkin motivasyon düzeylerini anlamlı şekilde etkilemediğini göstermektedir. Bu, motivasyonun daha çok bireysel özelliklere veya görevlerin

içeriğine bağlı olabileceğinden düşünülmektedir. Literatürde dışsal motivasyon genellikle ödüller ve dışsal teşviklerle ilişkilendirilirken, içsel motivasyon bireyin içsel ödülleriyle ilişkilendirilir (Ryan ve Deci, 2000). Çalışmamızda sporcu bulma durumunun bu iki motivasyon türü üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu, bireylerin dışsal veya içsel motivasyon düzeylerinin daha çok kişisel özellikler ve çevresel faktörlere bağlı olabileceği düşünülmektedir. Çalışmamızda, sporcu bulma durumunun iş tatmini ve motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar, motivasyon ve iş tatmini konularında daha geniş kapsamlı araştırmalar yapılmasını ve farklı değişkenlerin etkisinin daha büyük örneklem gruplarıyla incelenmesini önerilmektedir. Aynı zamanda sporcu bulma durumunun tek başına iş tatmini ve motivasyonu önemli ölçüde etkilemeyecek kadar dar bir faktör olmasından kaynakladığı düşünülmektedir. Motivasyon ve iş tatmini, birden fazla faktörün etkileşimiyle şekillendiğinden, dışsal faktörler tek başlarına her zaman belirgin etkiler yaratmadığı da düşünülmektedir. Eğer sporcu bulan ve bulmayan çalışanların iş yükü, maaşı, çalışma saatleri ve iş ortamı benzerse, bu değişkenin iş tatmini ve motivasyon üzerinde büyük bir fark yaratmayacağı düşünülmektedir.

Katılımcıların çalışılan bölgeye göre iş tatmini ortalama puan değerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ancak yetişkin motivasyon alt toplam puan değerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamlılığın merkez bölgede çalışanlar lehine olduğu görülmüştür. Yetişkin motivasyon alt boyut değerlerinden olan dışsal motivasyon alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Dışsal motivasyon ($p = 0.001$) ve içsel motivasyon ($p < 0.001$) alt boyutlarında da merkezde çalışan antrenörlerin lehine anlamlı farklar bulunmaktadır. Bu bulgular, merkez bölgelerde çalışan bireylerin daha yüksek motivasyona sahip olduğunu göstermektedir. Spor merkezlerinde çalışan görevlilerin iş doyumu seviyelerini inceleyen bir çalışmada, bireylerin iş tecrübesi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiş, ancak çalışılan bölgeye dair spesifik bir fark belirtilmemiştir (Özeriç, 2020). Bu sonuçla elde edilen bulgular arasında benzerlik görülmektedir. Çalışmamızdan elde edilen bulgular, iş tatmini açısından bölgesel fark olmamakla birlikte motivasyon türlerinde anlamlı farkların mevcut olduğunu göstermektedir. Merkez ve kırsal bölgeler arasındaki farklar, genellikle coğrafi,

sosyal ve ekonomik faktörlerin birleşiminden kaynaklanmaktadır. Merkezdeki çalışanlar daha fazla imkana sahipken, kırsal bölgelerdeki çalışanlar daha sınırlı koşullarda çalışmaktadır. Bu durum, çalışanların dışsal motivasyon (ödülleri, tanınma) ve içsel motivasyon (işin anlamı, kişisel gelişim) seviyeleri üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olabilir. Bu sonuçlar, kırsal bölgelerde çalışanların motivasyon düzeylerini artırmak için daha fazla dışsal teşvik sağlanması gerektiğini ve işleri anlamlı kılacak stratejiler geliştirilmesinin faydalı olacağını ortaya koymaktadır. Literatürle uyumlu olarak, motivasyon ve iş tatmini üzerindeki çevresel ve bireysel faktörlerin birlikte ele alınması önerilmektedir.

Katılımcıların yaşa göre iş tatmini ortalama puanları ve yetişkin motivasyon ortalama puanları ile alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. İş tatmininin ve motivasyonun yaş gruplarına göre farklılık göstermemesi, bu faktörlerin demografik özelliklerden ziyade bireysel, kurumsal ve çevresel etkenlerle ilişkili olabileceğini göstermektedir. Dışsal motivasyondaki benzerlik, bireylerin iş ortamındaki ödül ve teşviklerden benzer şekilde etkilendiğini; içsel motivasyondaki benzerlik ise işin anlamlı bulunmasının yaşa bağlı olmadığını düşündürmektedir. Yılmaz (2014) yapmış olduğu “Çalışanların iş tatmini ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: kamu çalışanları üzerinde bir araştırma” adlı çalışmada çalışanlar ile iş tatminleri arasında yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulmamıştır. Ancak çalışanlar ile motivasyonları arasında yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulmuştur. Bu sonuçla elde edilen bulgular arasında iş tatmini arasında benzerlik görülürken, motivasyon açısından benzerlik görülmemektedir. Çelik ve Demir (2020) yapmış oldukları “İş görenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin performansları üzerindeki etkisinin incelenmesi” çalışmada iş tatmini ve performans düzeyleri yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu göstermiştir. Bu sonuçla elde edilen bulgular arasında benzerlik görülmemektedir. Umutlu ve Karcıoğlu (2021) yapmış oldukları “İş sağlığı ve güvenliği ile iş tatmini ilişkisi: çimento sektöründe bir uygulama” çalışmada çalışanların yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu göstermiştir. Bu sonuçla elde edilen bulgular arasında benzerlik görülmemektedir. Şener (2021) yapmış olduğu “İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: katılım bankacılığında bir araştırma” çalışmada katılımcıların yaşa göre motivasyon

düzeylerinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı göstermiştir. Bu sonuçla elde edilen bulgular arasında benzerlik görülmektedir. Çalışmamızda elde edilen bulgular, yaş gruplarına göre iş tatmini ve motivasyon düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır. Yaş ile iş tatmini ve motivasyon arasında anlamlı farklar bulunmaması, çalışanlar arasındaki benzerliklerin ve çalışma ortamının etkisiyle de açıklanabilir. Bu sonuçlar, motivasyon ve iş tatminine yönelik stratejilerin yaşa göre ayırım yapmaktan ziyade bireysel ihtiyaçları ve çevresel faktörleri dikkate alarak tasarlanması gerektiğini göstermektedir.

Katılımcıların ekonomik durumuna göre iş tatmini ortalama puanları ve yetişkin motivasyon ortalama puanları ile alt boyut puanlarının arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. İş tatmini, ekonomik durum grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermemiş, ancak düşük ekonomik durum grubunda daha düşük, yüksek ekonomik durum grubunda daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Yetişkin motivasyonu ve motivasyon alt boyutlarında da anlamlı bir farklılık bulunmamakla birlikte, düşük ekonomik durum grubunun ortalamaları diğer gruplardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Literatürde iş tatmini genellikle ekonomik durumla ilişkili bulunmuştur. Daha iyi ekonomik şartlara sahip bireylerin, işlerinden daha fazla tatmin sağladığı belirtilmektedir (Herzberg, Mausner ve Snyderman 2011). Bu çalışmada ekonomik durum ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamakla birlikte, yüksek ekonomik gruptaki iş tatmini ortalamasının daha yüksek olması literatüre kısmen uyumlu gözükmektedir. Ekonomik durumun motivasyon üzerindeki etkisi literatürde farklı bulgularla desteklenmiştir. Bazı araştırmalar, ekonomik durumu düşük bireylerin daha motive olabileceğini, bunun mücadeleci bir yaklaşıma bağlanabileceğini öne sürmektedir (Deci ve Ryan, 2013). Çalışmamızda ise düşük ekonomik durum grubunun motivasyon ortalamalarının daha yüksek olması bu görüşle uyumludur. Literatürde dışsal motivasyonun ekonomik ödüller ve teşviklerle doğrudan ilişkili olduğu belirtilmektedir (Ryan ve Deci, 2000). Ancak bu çalışmada anlamlı bir fark olmaması, ekonomik durumun dışsal motivasyon üzerindeki etkisinin bireyden bireye değişebileceğini göstermektedir. İçsel motivasyon, genellikle ekonomik durumdan bağımsız olarak bireylerin yaptığı işe verdiği anlamla ilişkilendirilmiştir (Harter, 1981), (Warr, 1999). Literatürle uyumlu

olarak, bu çalışmada ekonomik durumlar arasında anlamlı bir fark bulunmamış ancak düşük ekonomik durum grubunun ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışmamızın bulguları, ekonomik durumun iş tatmini ve motivasyon üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını ancak düşük ekonomik durum grubunun motivasyon düzeylerinde daha yüksek ortalamalar sergileyebileceğini göstermektedir. Bu durum, düşük ekonomik gruptaki bireylerin çalışma koşullarına daha fazla anlam yükleyerek tatmin ve motivasyonlarını artırabildiğini düşündürülebilir. Yılmaz (2014) yapmış olduğu “Çalışanların iş tatmini ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: kamu çalışanları üzerinde bir araştırma” adlı yüksek lisans tez çalışmasında çalışanlar ile iş tatminler arasında ekonomik duruma istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür. Bu sonuçla elde edilen bulgular arasında benzerlik görülmemektedir. Ekonomik durum ile iş tatmini ve motivasyon arasında anlamlı farkların bulunmaması, örneklem büyüklüğü, çevresel etmenler ve diğer psikolojik faktörler tarafından etkilenmiş olabileceği de düşünülmektedir. Literatürdeki bulgulara göre, bu farklılıkların daha belirgin olabilmesi için daha geniş ve çeşitlendirilmiş bir örnekleme çalışma yapılması gerektiği düşünülmektedir.

Katılımcıların çalışma süresine göre iş tatmini ortalama puanları ve yetişkin motivasyon ortalama puanları ile alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Çalışma süresi ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte, düşük çalışma süresine sahip grup (2,335) ile yüksek çalışma süresine sahip grup (2,666) arasında bir fark görülmektedir. Literatürde iş tatmininin, çalışanların iş deneyimlerine, görev ve sorumluluklarına göre değişebileceği belirtilmiştir (EA, 1976), (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 2011). Uzun süreli çalışmanın iş tatminini artırabileceği düşünülebilir, ancak burada bu etki anlamlı bulunmamıştır. Uzun süreli çalışmanın iş tatminini artırabileceği düşünülebilir, ancak burada bu etki anlamlı bulunmamıştır. Yetişkin motivasyonu da çalışma süresine göre farklılık göstermemiştir. Ancak, düşük çalışma süresi grubunun (3,456) motivasyonu daha yüksek iken, yüksek çalışma süresi grubunun (3,189) daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, motivasyonun sadece çalışma süresine değil, bireysel ve çevresel faktörlere bağlı olabileceğini gösterir (Deci ve Ryan, 2013). Kısa süreli çalışan bireylerin daha yüksek motivasyona sahip olmaları, ilk başta daha fazla enerji ve ilgiyle

başlamalarını yansıttığı düşünülmektedir. Dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır, ancak düşük çalışma süresine sahip grup (3,436) dışsal motivasyonda diğer gruplardan daha yüksek bir ortalama göstermektedir. Dışsal motivasyon, ödüller ve tanıma gibi faktörlerden etkilenen bir motivasyon türüdür (Vroom,1994). Düşük çalışma süresine sahip bireyler, belki de daha fazla ödül ya da dışsal takdir beklediği düşünülmektedir. İçsel motivasyon da anlamlı bir farklılık göstermemekle birlikte, düşük çalışma süresine sahip grup (3,475) içsel motivasyon açısından diğer gruplardan daha yüksek bir ortalama göstermektedir. İçsel motivasyon, bireylerin yaptığı işe anlam katma ve tatmin sağlama ile ilgilidir (Deci ve Ryan, 2013). Kısa süreli çalışanlar, işleriyle daha fazla tatmin olabilirler çünkü işlerine karşı daha fazla heyecan ve ilgi gösterdiği düşünülmektedir. Çalışma süresi ile iş tatmini ve motivasyon arasındaki ilişkilerin daha derinlemesine araştırılması gerektiği, özellikle bireysel ve çevresel faktörlerin etkisinin göz önünde bulundurulması gerektiği düşünülmektedir. Çalışmamızın bulguları motivasyonun kişisel, kurumsal ve çevresel faktörlere bağlı olarak değişebileceğininide düşündürmektedir.

202 kişinin katıldığı bu araştırma sonunda İş Tatmini ile Yetişkin Motivasyonları arasındaki ilişkiyi tespiti için Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu korelasyon testinin sonuçlarına göre, iş tatmini ile yetişkin motivasyonu arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = -0.047$). Ancak, bu ilişkinin anlamlı olduğu ve p-değerinin 0.001 olduğu belirtilmiştir. Yani, iş tatmini ve yetişkin motivasyonu arasında anlamlı bir negatif ilişki bulunmaktadır. Literatürde, iş tatmini ve motivasyon arasındaki ilişki genellikle pozitif yönde bulunmuştur. Ancak yapılan bu çalışmada çalışmaya katılan antrenörlerin sorulara verdiği cevapların günlük psikolojik etkenlerin de belirleyici olduğunu söylenebilmektedir. Herzberg'in iki faktörlü teorisi, iş tatmini ve motivasyonu ayrı ancak ilişkili kavramlar olarak ele alır; iş tatmininin, motivasyon üzerinde etkili olabileceğini söylemiştir (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 2011). Bununla birlikte, bazı araştırmalar iş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişkinin karmaşık olabileceğini ve her iki faktörün bireyler ve çalışma koşulları bağlamında farklı etkiler yaratabileceğini savunmaktadır (EA, 1976). Ayrıca, Deci ve Ryan (1985) İçsel motivasyon teorisinde, iş tatmininin bireylerin motivasyon düzeyleriyle doğrudan ilişkili olduğunu ancak bu ilişkinin bağlama (iş ortamı, işin organizasyonu, yöneticilerin tutumu, işin anlamı) bağlı olarak değişebileceğini

belirtmiştir (Deci ve Ryan, 1985). Çalışmamızın bulgularında iş tatmini ve motivasyon arasında negatif ilişki olduğu görülse de literatürde genellikle pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Bizim çalışmamızda negatif ilişki olmasının nedenleri olarak; çalışma koşulları, bireysel farklılıklar ve çevresel faktörler olabilir. Bu nedenle, bu tür araştırmalarda motivasyonu belirleyen farklı dışsal faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir. Çalışanların motivasyon kaynağı; çalışma ortamı, lider desteği, kariyer ilerleme fırsatları, iş güvencesi, kişilik özellikleri, yaş, deneyim ve psikolojik durumları gibi değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterebilir. Bunların yanısıra, motivasyonun yalnızca iş tatminiyle açıklanamayacağı göz önünde bulundurulmalı ve gelecekteki çalışmalar, içsel ve dışsal motivasyonun ayrı ayrı ele alındığı detaylı olarak incelenmelidir. Çünkü içsel ve dışsal motivasyon gibi farklı motivasyon türlerinin bir arada değerlendirilmesi, her iki boyut arasındaki ilişkiyi karmaşık hale getirebilir. İçsel motivasyonla iş tatmini arasındaki negatif ilişki, kişilerin motivasyon kaynakları ve iş tatmini arasındaki uyumsuzlukları yansıtabildiği düşünülmektedir. Bunlarla birlikte, çalışma ortamının etkileri de değerlendirilerek daha kapsamlı araştırmalar yapılması da önerilmektedir.

Öneriler

Özel sektörde çalışan antrenörlerin iş tatmin üzerine geliştirilmiş başka ölçeklerle çalışmanın çeşitliliği artırılabilir ve elde edilen bulgular ile genel bir sonuç elde edilebilir.

Cinsiyet ve Medeni Durum: Cinsiyet ve medeni durumun iş tatmini ve motivasyon üzerinde belirgin bir etkisi olmadığı için, organizasyonların çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu artırmaya yönelik daha kapsamlı stratejiler geliştirmesi faydalı olacaktır. Özellikle evli çalışanlar için içsel motivasyonu artırmaya yönelik programlar düşünülebilir.

Eğitim Durumu: Lisans eğitim gören çalışanların iş tatmini ve motivasyonu daha yüksek olduğundan, organizasyonlar, çalışanlarının eğitim düzeyini artırarak motivasyonu artırmaya yönelik fırsatlar sunmalıdır. Eğitim programları veya kişisel gelişim fırsatları, çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu artırabilir.

Coğrafi Farklılıklar: Merkezdeki çalışanların motivasyonu daha yüksek olduğundan, kırsal bölgelerde çalışan bireylerin motivasyonlarını artırmaya yönelik özel stratejiler geliştirilmelidir. Bu, çalışanların daha fazla sosyal destek alabilmesini ve iş ortamlarını iyileştirecek çalışmalar yapılmasını içerebilir.

Çalışma Süresi ve Ekonomik Durum: Çalışanların ekonomik durumları ve çalışma süreleri ile iş tatmini arasında belirgin farklar gözlemlenmemiştir. Ancak, organizasyonlar, düşük ekonomik durumdaki çalışanlar için ek motivasyon artırıcı programlar geliştirebilir. Bu, özellikle içsel motivasyonlarını artırmaya yönelik teşvikler içerebilir.

İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi: İş tatmini ile motivasyon arasındaki negatif korelasyon, iş tatmini düzeyi ile motivasyon düzeyi arasındaki ilişkiyi derinlemesine incelemeyi gerektiren önemli bir bulgudur. Bu durum, iş tatmininin sadece motivasyonun tek belirleyeni olmadığını, organizasyonel faktörlerin de göz önünde bulundurulması gerektiğini göstermektedir.

KAYNAKLAR

- Acevedo, A. (2018). A personalistic appraisal of maslow's needs theory of motivation: from "humanistic" psychology to integral humanism, *Journal of Business Ethics*, Vol. 148, Issue 4, 741-763. 23p. 1 Chart.
- Addis, S., Akshay D., & Birhanu B. (2018). Determinants of job satisfaction in ethiopia: evidence from the leather industry. *African Journal of Economic and Mana-gement Studies* 9 (4): 410-429
- Akova, O., Tanrıverdi, H., & Kahraman, O. C . (2015). Otel işletmelerinde işgören devir hızına etki eden risk faktörlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, C.6, S.12, 87-107.
- Aksu, A. & Aktaş, A. (2005). Job satisfaction of managers in tourism. *Managerial Auditing Journal*, 20(5): 479-488.
- Akşit Aşık, N. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal değerlendirme, *Türk İdare Dergisi*, 467, Haziran, 31-51.
- Alderfer, C. (1967). An organizational syndrome. *Administrative Science Quarterly*, 12(3), 440-460.
- Alschuler, A. S., & Ivey, A. E. (1973). Internalization: The outcome of psychological education. *Personnel & Guidance Journal*, 51(9), 607-610. <https://doi.org/10.1002/j.2164-4918.1973.tb05475.x>
- Argon, T., & Eren A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Aydın, A. (2001). Düşünce tarihi bağlamında insan doğası. *Verimlilik Dergisi*, 2000(1), 7-38.
- Baltaş, Z., & Baltaş, A. (2000). *Stres ve başa çıkma yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baş, T., & Ardiç, K. (2002). Yüksek öğretimde iş tatmini ve tatminsizliği, *İktisat, İşletme ve Finans, İnceleme ve Araştırma*, C. 17, S. 198, 72-81.
- Başer, E. (1986). *Uygulamalı spor psikolojisi*. Bilimsel Spor Yayınları, Ankara
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık.
- Bayrak Kök, S. (2010). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.
- Baysal, C., & Tekarslan, E. (1996). *Davranış bilimleri*. İstanbul: İ.Ü. işletme Fakültesi, 2. Baskı.
- Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turn over and absenteeism. *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 2, 288-300.

- Bilir, B. Ö., ve Keser, A. (2019). İş tatmini ölçeğinin Türkçe güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (e-ISSN : 2602-4314) 3(3).
- Bolat, T., Bolat, Oya, İ., Seymen, O., & Katı, Y. (2017). Otellerde nepotizm (akraba kayırmacılığı) ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: kariyer düzleşmesinin aracılık etkisi, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 157-180.
- Bozer, A., & Yanık, A. (2020). Üniversite çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 125-143.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal Of Applied Psychology*, 35.5, 307.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8 (32).
- Can, H., Azizoglu, Ö. A., & Aydın, E. M. (2011). *Organizasyon ve yönetim*. Siyasal kitabevi.
- Cano, J., & Miller, G. (1992) A gender analysis of job satisfaction, job satisfier factors, and job dissatisfier factors of agricultural education teachers. *Journal of Agricultural Education*, 33, 40-46.
- Cerev, G. (2018). İş güvenliği uzmanlarının genel, içsel ve dışsal iş tatmin düzeylerinin incelenmesi üzerine bir araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi* C. 16, S. 32, 91-112.
- Ceylan, A., & Sulu, S. (2010). Work alienation as a mediator of the relationship of procedural injustice to job stress. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 65-74.
- Crossman, A., & Abouzaki, B. (2003). Job satisfaction and employee performance of lebanese banking staff. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (4), pp.368-376.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*, NY: Harper Collins Modern Classics.
- Cüceloğlu, D. (2016). *Geliştiren anne-baba*. Remzi Kitabevi.
- Çakınberk, A., Derin, N., & Gün, G. (2001). Otel işletmelerinde insan kaynakları açısından işgören devir hızının analizi: Kapadokya bölgesi örneği, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36), 252-272.
- Çekmecelioğlu, H. G., & Dinçel, G. (2013). Çalışanların iş tutum ve davranışlarının kurumsal itibar üzerindeki etkileri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(47), 125-139.
- Çeyiz, S. (2007). *Adana ilinde futbol antrenörlüğü yapan bireylerin liderlik tarzlarının belirlenmesi* (Yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Adana.
- Çelik, Y., & Demir, B. (2020). İş görenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin performansları üzerindeki etkisinin incelenmesi. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 1(2), 29-49.

- Çiftıldız, S. (2015). Müşteri sadakati modellerinin karşılaştırılması üzerine bir çalışma. *Akademik Soruşturmalar Dergisi*, Volume: 1 Issue: 2, 155 – 172.
- Çimentepe, A. (2012). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık* (Yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Daft, R.L. (1999). *Leadership*. The Dryden Press, Fort Worth.
- Dalmış, A., B. (2018). *Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti ve iş karşıtı davranışlar üzerine etkisi: Havacılık sektöründe bir araştırma* (Doktora tezi).Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Davis, G. (2004). Job satisfaction survey among employees in small businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 11(4):495-503
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Berlin: Springer Science & Business Media.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Demir, N. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*, İstanbul, Türkmen Kitapevi.
- Doğan, O. (2004). *Spor psikolojisi ders kitabı*. Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları, Sivas.
- Durmuş, İ. (2020). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin genç bireylerin yaşam tarzları ile girişimcilik niyetleri açısından incelenmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 1731-1749.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z., & Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1): 17-26.
- Erdirençelebi, M., & Ertürk, E. (2018). Çalışanların örgütsel yalnızlık algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2), 603-617.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde davranış*. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları, 8. Baskı.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Genişletilmiş Dokuzuncu Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- EA, L. (1976). The nature and cause of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2012). *How to Design and Evaluate Research in Education* (7th Ed.). New York: McGraw-Hill.

- Friday, S. .S., & Friday, E., (2003) Racioethnic perceptions of job characteristics and job satisfaction. *Journal of Management Development*, 22 (5), pp.426-442.
- Gay, L. R., Mills, G. E., & Airasian, P. (2006). *Educational research: Competencies for analysis and applications*. Columbus: Merrill Greenwood.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1974). *The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Department of Administrative Sciences: Yale University.
- Harter, S. (1981). A new self-report scale of intrinsic versus extrinsic orientation in the classroom: Motivational and informational components. *Developmental psychology*, 17(3), 300.
- Helvacı, İ., & Turhan, M. (2013). Tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi: silifke’de görev yapan sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 1(4), 58-68.
- Herzberg, F., Mausner, B., ve Snyderman, B. B. (2011). *The motivation to work* (Vol. 1). Transaction publishers.
- Hodgetts, R. M. (1999). *Management theory, process and practice*. (Translated by C. Çetin and E. C. Mutlu). Istanbul: Beta Printing Distribution Inc.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper Brothers.
- Hur, Y. (2018). Testing Herzberg’s two-factor theory of motivation in the public sector: Is it applicable to public managers? *Public Organization Review* 18(2):1-15
- Iverson, R.D., & Maguire, C. (2000). The relationship between job and life satisfaction. *Human Relations*, 53(6), Pp.807-839.
- Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction and motivation: A critical review of their relationship. *International Journal of Management and Economics* 5(6):36-43
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 3, No. 87, 530-541.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri*. Ankara: TekGök Web Ofset Tesisleri.
- Keller, J. M. (1987). Development and use of the ARCS model of instructional design. *Journal of Instructional Development*, 10, 2-10.
- Keller, J. M. (2010). Motivational design for learning and performance: the arcs model approach. *Springer*. <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4419-1250-3>
- Kim, M.R. (2007). Influential factors on turnover intention of nurses; the affect of nurse's organizational commitment and career commitment to turnover

intention. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 13(3), 335-344.

Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği, beta yayınları*, Yay. No: 1382, 9. Baskı, İstanbul.

Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.

Kuhl, J. (1984). *Volitional aspects of achievement motivation and learned helplessness: toward a comprehensive theory of action control*. In B. A. Maher (Ed.), *Progress in Experimental Personality Research* (Vol. 13, pp. 99-171). New York: Academic Press.

Kurtulmuş, M., & Karabıyık, H. (2016). Algılanan örgütsel adaletin öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeylerine etkisi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 459-477.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.

Lee, Y. H., & Chelladurai, P. (2018). Emotional intelligence, emotional labor, coach burnout, job satisfaction, and turnover intention in sport leadership. *European Sport Management Quarterly*, 18(4), 393-412.

Locke, E.A. (1976) *The nature and causes of job satisfaction*. In: Dunnette, M.D., Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, 1297-1343.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.

Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*, New York, Mc Graw Hill.

Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219–238.

McClelland, D. C. (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*, 20(5), 321–333.

Meier, L. L., & Spector, P. E. (2015). *Job satisfaction*. In book: *Wiley Encyclopedia of Management*, DOI:10.1002/9781118785317.weom050093.

Miner, J. B. (2015). *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*. Routledge.

Mirze, K. (2002). *Introduction to Business*. Literatür Yayınevi, İstanbul.

Misener, T.R., Haddock, K.S., Gleaton, J.U., & Ajamieh, A.R. (1996). Toward an international measure of job satisfaction. *Nursing Research*, 45: 87-91.

Mullins, L. J. (2005). *Management and organizational behavior*. London: FT Pitman.

Özdamar, K. (2002). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Kaan Yayınları, 4. Baskı, Eskişehir.

- Özgen, H., Öztürk, A., & Yalçın, Azmi (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*, Nobel Yayınları, Adana.
- Özeriç, M. (2020). *Spor merkezlerinde çalışan görevlilerin iş doyumu seviyelerinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yakın Doğu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, KKTC.
- Önkuzu Gülcü, E. (2022). *The effect of ARCS-V motivation strategies on students' academic success, anxiety and motivation levels in English course* (Doktora tezi). Tokat Gaziosmanpaşa University, Tokat.
- Özpehlivan, M. (2018). Yıldız iş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 2, S. 2, 43-70.
- Randi, J., & Corno, L. (2021). Addressing student motivation and learning experiences when taking teaching online. *Theory Into Practice*, 61(1).
- 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.
- Robbins, S., Judge, TA, Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Örgütsel davranış*. Pearson Yüksek Öğrenim AU.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Ezgi Kitabevi : Bursa.
- Sanjeev, M., & Surya, A. (2016). Two factor theory of motivation and satisfaction: An empirical verification. *Annals of Data Science* 3(2).
- Sarı, V. İ., & Kındap, A. (2018). Türkiye'de karakteristik yaşam kalitesinin bozulmasının analizi. *Sayıştay Dergisi*, (108), 39-72.
- Sloane, H. N., Jackson, J., & Donald, A. (1974). A guide to motivating learners. *Educational Technology Publications*, 140 Sylvan Avenue, Englewood Cliffs, New Jersey 07632
- Sökmen, A., Bilsel, M. A., & Erbil, C. (2013). Örgütsel adaletin çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 43-62.
- Streubert, H.J., & Carpenter, D.R. (2011). *Qualitative research in nursing: Advancing the humanistic imperative*. Wolters Kluwer, Philadelphia.
- Şimşek, Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. (2014). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (8. Baskı). Eğitim Kitabevi, Konya.
- Şener, Y. (2021). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Katılım bankacılığında bir araştırma (Yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics*. (4th ed), Allyn & Bacon, Boston.

- Tambağ, H., Kahraman, Y., Şahpolat, M., & Can, R. (2015). Hemşirelerin çalışma ortamlarının iş doyumu üzerine etkisi. *Bakırköy Tıp Dergisi*, cilt :11, sayı :4, sayfa :143-149.
- Tatlıcan, M., & Çögenli, M. Z. (2020). İş sağlığı ve güvenliği performans değerlendirme uygulamalarının iş tatmini üzerine etkisi: endüstri işletmesi örneği. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 181-194.
- Tengilimoğlu, D., & Yiğit, A. (2005). Hastanelerde liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini belirlemeye yönelik bir alan çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 374-400.
- Tevrüz, S. (1999). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ankara.
- Toker, B. (2007). Türkiye’de turizm sektörü teşviklerinin değerlendirilmesi. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 81-92.
- Tulunay Ateş, Ö., & İhtiyaroğlu, N. (2019). Yetişkin motivasyon ölçeği: bir ölçek geliştirme çalışması. *Kastamonu Education Journal*, 27(2), 611-620.
- Türk Dil Kurumu (TDK) (2024). İş tatmini nedir? <https://sozluk.gov.tr/> 22.12.2024
- URL-2 (2023). *Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük İçinde*. Erişim Adresi: [Http://Www.Tdk.Gov.Tr/Index.Php?Option=Com_Gts&Arama=Gts&Gui d=TDK.GTS.5b59a963dfdb24.96189621](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b59a963dfdb24.96189621), Erişim Tarihi: 20.09.2023.
- Umutlu, S., & Karcıoğlu, F. (2021). İş Sağlığı ve güvenliği ile iş tatmini ilişkisi: çimento sektöründe bir uygulama. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 26(1).
- Warr, P. (1999). 20 Well-Being and the Workplace. *Well-being: Foundations of hedonic psychology*, (392).
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Vol.22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297–333.
- Vroom, V. H. (1994). *Work and Motivation*/Victor V. Vroom.
- Yenihan, B., Öner, M., & Çiftçiyıldız, K. (2014). İş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: otomotiv işletmesinde bir araştırma, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 5(1), 38-49.
- Yıldırım, Mehmet, H., Erul, Emel, E., & Kelebek, P. (2014). Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki banka çalışanları üzerine bir araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 34-44.
- Yıldız, S. M. (2011). İçsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: spor okullarında görev yapan antrenörler üzerine bir inceleme, *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13 (2), 216–225.

- Yılmaz, T. (2014). *Çalışanların iş tatmini ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Kamu çalışanları üzerinde bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Zeynel, E. (2014). *Akademisyenlere yönelik mesleki motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma*. (Doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Isparta.
- Zeynel, E. (2018). Akademisyenlerde psikolojik sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl: 2018/2, Sayı:31, s.454-482.
- Zimmerman, B. J., & Schunk, D. H. (2001). Reflections on theories of self-regulated learning and academic achievement. *Self-regulated learning and academic achievement: Theoretical perspectives*, 2, 289-307.
- Zincirkıran, M., Çelik, G. M., Ceylan, A. K., & Emhan, A. (2015). İşgörenlerin örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş stresi ve iş tatmininin örgütsel performans üzerindeki etkisi: Enerji sektöründe bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 52(600), 59-71.