

T.C.
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI



**UZAKTAN EĞİTİM KAPISI EĞİTİMLERİNE KATILAN VE
KATILMAYAN KAMU ÇALIŞANLARININ MOTİVASYON
VE İŞ TATMİNİ DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI:
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

İŞLETME YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖZKAN GERBOĞA

TEZ DANIŞMANI

Dr. Öğr. Üyesi Barış KAVCAR

BOLU, NİSAN 2025

KABUL VE ONAY SAYFASI

Özkan GERBOĞA tarafından hazırlanan “UZAKTAN EĞİTİM KAPISI EĞİTİMLERİNE KATILAN VE KATILMAYAN KAMU ÇALIŞANLARININ MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI:” adlı tez çalışması jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir. 4/04/2025

Jüri Üyeleri

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Barış KAVCAR

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

İmza

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Hülya ERKANLI

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Kerem KAPTANGİL

Sinop Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. İbrahim KÜRTÜL

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu ve Şablonuna uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
 - Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
 - Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
 - Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
 - Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir
- aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Teze ilişkin Turnitin adlı programında enstitü müdürlüğünce belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış, olan benzerlik raporuna göre, tezin benzerlik oranı %30'u geçmemektedir.

Bu çalışma için Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulundan 2023/509 sayısı ile etik izin alınmıştır

ÖZKAN GERBOĞA

ÖZET

**UZAKTAN EĞİTİM KAPISI EĞİTİMLERİNE KATILAN VE
KATILMAYAN KAMU ÇALIŞANLARININ MOTİVASYON VE İŞ
TATMİNİ DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI: BOLU ABANT
İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
ÖZKAN GERBOĞA
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
(TEZ DANIŞMANI: DR. ÖĞR. ÜYESİ BARIŞ KAVCAR)**

BOLU, NİSAN - 2025

XII + 115 sayfa

Gelişen ve değişen dünyamızda artık yüz yüze eğitim sisteminin yerini yavaş yavaş uzaktan eğitim sistemi almaktadır. Çalışanların, çalışma hayatından önce sahip oldukları niteliklerin yanı sıra işe başladıktan sonra yapacakları işlerle alakalı yeni bilgiler edinmesi gerekebilmektedir. Ayrıca daha önce öğrenmiş olduğu bilgilerin dönemsel olarak tazelenmesi de gerekmektedir. Bu gibi durumlarda kurum ve kuruluşlar personelinin eğitim almasını sağlamaktadır. Bu eğitimler hizmet içi eğitim olarak adlandırılmaktadır. Bu çalışma, Uzaktan Eğitim Kapısı platformunda yer alan hizmet içi eğitimlere katılan ve katılmayan kamu çalışanlarının motivasyon ve iş tatmini düzeylerini karşılaştırmayı amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi'nde görev yapan kamu personeli üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın teorik çerçevesi, hizmet içi eğitim, motivasyon ve iş tatmini kavramları üzerine inşa edilmiştir. Çalışmanın son aşamasında, nicel araştırma yöntemi benimsenmiş ve veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Elde edilen veriler istatistiksel analiz yöntemleriyle değerlendirilmiş ve çalışanların, Uzaktan Eğitim Kapısı platformunda bulunan hizmet içi eğitimlere bakışı ile motivasyon ve iş tatmini düzeyleri incelenmiştir. Analizler neticesinde eğitimlere katılan ile katılmayan personelin motivasyon ve iş tatmin düzeyleri karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma, kamu çalışanlarının Uzaktan Eğitim Kapısında bulunan eğitimlere bakışını ile çalışanların motivasyon ve iş tatmini düzeylerini anlamak ve kamu yönetimi politikalarına katkı sunmak adına önemli bulgular içermektedir.

ANAHTAR KELİMELER: Hizmet içi eğitim, Motivasyon, İş tatmini

ABSTRACT

COMPARISON OF MOTIVATION AND JOB SATISFACTION LEVELS OF PUBLIC EMPLOYEES PARTICIPATING AND NOT PARTICIPATING IN DISTANCE EDUCATION PROGRAMS: THE CASE OF BOLU ABANT İZZET BAYSAL UNIVERSITY

MASTER THESIS

ÖZKAN GERBOĞA

BOLU ABANT İZZET BAYSAL UNIVERSITY

INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

(SUPERVISOR: Dr. Öğr. Üyesi BARIŞ KAVCAR)

BOLU, APRIL 2025

XII + 115 pages

In our evolving and transforming world, face-to-face education is gradually being replaced by distance learning systems. Employees may need to acquire new knowledge related to their job roles even after entering the workforce, in addition to the qualifications they possessed prior to employment. Furthermore, it may be necessary to periodically refresh previously acquired knowledge. In such cases, institutions and organizations facilitate the training of their personnel. These trainings are referred to as in-service trainings. This study aims to compare the motivation and job satisfaction levels of public employees who have and have not participated in in-service training programs offered through the Distance Education Gate (Uzaktan Eğitim Kapısı) platform. Within the scope of the study, research was conducted on public personnel working at Bolu Abant İzzet Baysal University. The theoretical framework of the study is built upon the concepts of in-service training, motivation, and job satisfaction. In the final phase of the study, a quantitative research method was adopted, and data was collected through a questionnaire. The collected data were analyzed using statistical analysis methods, and the perspectives of employees regarding the in-service training programs available on the Distance Education Gate platform, along with their levels of motivation and job satisfaction, were examined. As a result of the analyses, it was concluded that there is no significant difference in the motivation and job satisfaction levels between the employees who participated in the training programs and those who did not. This study presents significant findings aimed at understanding public employees' perceptions of the training programs offered on the Distance Education Gate and their levels of motivation and job satisfaction, thereby contributing to public administration policies.

KEYWORDS: In-service training, Motivation, Job satisfaction

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
TABLO LİSTESİ	ix
KISALTMA VE SEMBOLLER LİSTESİ	xi
TEŞEKKÜR	xii
1. GİRİŞ	1
2. BİRİNCİ BÖLÜM.....	2
2.1 Hizmet İçi Eğitim	2
2.1.1 Hizmet İçi Eğitimin Tanımı ve Önemi	2
2.1.2 Hizmet İçi Eğitimin Amacı.....	2
2.1.3 Hizmet İçi Eğitimin Özellikleri	3
2.1.4 Hizmet İçi Eğitimlerin Sağladığı Yararlar	4
2.1.5 Hizmet İçi Eğitim Planlama Süreci	5
2.1.6 Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri	10
2.1.7 Uzaktan Eğitim Kapısı Platformu.....	18
2.1.8 Türkiye’de Kamu Personeline Yönelik Hizmet İçi Eğitim	19
2.2 Motivasyon.....	21
2.2.1 Motivasyon Tanımı.....	21
2.2.2 Motivasyon Önemi	22
2.2.3 Motivasyonun Özellikleri	22
2.2.4 Motivasyon Türleri	23
2.2.5 Motivasyon Teorileri	26
2.3 İş Tatmini	34
2.3.1 İş Tatminin Tanımı	34
2.3.2 İş Tatminin Önemi	35
2.3.3 İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	36

2.3.4 İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Sonuçları	43
2.4 Literatür Taraması	44
3. İKİNCİ BÖLÜM	47
3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi	47
3.2 Araştırmanın Yöntemi	47
3.2.1 Anketin Hazırlanması ve Uygulanması	48
3.2.2 Araştırmanın Hipotezleri	49
3.2.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklem	51
3.2.4 Araştırma Verilerinin Analizi ve İstatistikî Yöntemler	51
4. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	52
4.1 Araştırma Bulguları	52
4.2 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	52
4.3 Faktör Analizi	55
4.4 Güvenilirlik Analizi	57
4.4.1 Hizmet İçi Eğitim Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	57
4.4.2 Motivasyon Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	57
4.4.3 İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	58
4.5 Farklılıkların İncelenmesi	59
4.6 Hipotezlere İlişkin Bulgular	80
4.7 Korelasyon Analizi	85
5. SONUÇ VE TARTIŞMA	90
KAYNAKÇA	98
EKLER	107
EK 1 Katılımcı Bilgilendirme Formu	107
EK 2 Anket Formu	109

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	28
Şekil 3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutları	49



TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2.1. Eğitim İhtiyacının Tespit Edilmesinde Yararlanılan Yöntemlerin Avantajları ve Dezavantajları.....	7
Tablo 2.2. İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile ERG Teorisi Karşılaştırılması.....	30
Tablo 2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	37
Tablo 4.1. Personelin cinsiyete göre dağılımı.....	52
Tablo 4.2. Personelin yaş gruplarına göre dağılımı.....	52
Tablo 4.3. Personelin gelir durumuna göre dağılımı.....	52
Tablo 4.4. Personelin üniversitede çalışma süresine göre dağılımı.....	53
Tablo 4.5. Personelin eğitim durumuna göre dağılımı.....	53
Tablo 4.6. Personelin CBİKO üzerinden düzenlenen HİE programlarına katılım sayısı göre dağılım.....	54
Tablo 4.7. Personelin kadro sınıfına göre dağılımı.....	54
Tablo 4.8. Personelin çalıştığı birimi göre dağılımı.....	55
Tablo 4.9. Hizmet içi eğitim ölçeği faktör analizi tablosu.....	55
Tablo 4.10. Hizmet içi eğitim ölçeğinin faktör yükleri tablosu.....	56
Tablo 4.11. Hizmet içi eğitim ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları.....	57
Tablo 4.12. Hizmet içi eğitim ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik analizi sonuçları.....	57
Tablo 4.13. Motivasyon ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları.....	57
Tablo 4.14. Motivasyon ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik analizi sonuçları.....	58
Tablo 4.15. İş tatmini ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları.....	58
Tablo 4.16. İş tatmini ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik analizi sonuçları.....	58
Tablo 4.17. Hizmet içi eğitim ölçeğinin ve alt boyutlarının cinsiyet bakımından farklılıkların analizi.....	59
Tablo 4.18. Motivasyon ölçeğinin ve alt boyutlarının cinsiyet bakımından farklılıkların analizi.....	59
Tablo 4.19. İş tatmini ölçeğinin ve alt boyutlarının cinsiyet bakımından farklılıkların analizi.....	60
Tablo 4.20. Hizmet içi eğitim ölçeğinin ve alt boyutlarının yaş grupları bakımından farklılıkların analizi.....	60
Tablo 4.21. Motivasyon ölçeğinin ve alt boyutlarının yaş grupları bakımından farklılıkların analizi.....	61
Tablo 4.22. İş tatmini ölçeğinin ve alt boyutlarının yaş grupları bakımından farklılıkların analizi.....	61
Tablo 4.23. Hizmet içi eğitim ölçeğinin ve alt boyutlarının gelir durumları bakımından farklılıkların analizi.....	62
Tablo 4.24. Motivasyon ölçeğinin ve alt boyutlarının gelir durumları bakımından farklılıkların analizi.....	63
Tablo 4.25. İş tatmini ölçeğinin ve alt boyutlarının gelir durumları bakımından farklılıkların analizi.....	63
Tablo 4.26. Hizmet içi eğitim ölçeğinin ve alt boyutlarının çalışma süreleri bakımından farklılıkların analizi.....	64
Tablo 4.27. Motivasyon ölçeğinin ve alt boyutlarının çalışma süreleri bakımından farklılıkların analizi.....	65

Tablo 4.28.	İş tatmini ölçeğinin ve alt boyutlarının çalışma süreleri bakımından farklılıkların analizi.....	66
Tablo 4.29.	Hizmet içi eğitim ölçeğinin ve alt boyutlarının eğitim durumu bakımından farklılıkların analizi	67
Tablo 4.30.	Motivasyon ölçeğinin ve alt boyutlarının eğitim durumu bakımından farklılıkların analizi.....	68
Tablo 4.31.	İş tatmini ölçeğinin ve alt boyutlarının eğitim durumu bakımından farklılıkların analizi.....	69
Tablo 4.32.	Hizmet içi eğitim ölçeğinin ve alt boyutlarının eğitime katılım sayıları bakımından farklılıkların analizi.....	70
Tablo 4.33.	Motivasyon ölçeğinin ve alt boyutlarının eğitime katılım sayıları bakımından farklılıkların analizi.....	71
Tablo 4.34.	İş tatmini ölçeğinin ve alt boyutlarının eğitime katılım sayıları bakımından farklılıkların analizi.....	72
Tablo 4.35.	Hizmet içi eğitim ölçeğinin ve alt boyutlarının kadro sınıfları bakımından farklılıkların analizi	73
Tablo 4.36.	Motivasyon ölçeğinin ve alt boyutlarının kadro sınıfları bakımından farklılıkların analizi.....	74
Tablo 4.37.	İş tatmini ölçeğinin ve alt boyutlarının kadro sınıfları bakımından farklılıkların analizi.....	75
Tablo 4.38.	Hizmet içi eğitim ölçeğinin ve alt boyutlarının personelin görev yaptığı birim bakımından farklılıkların analizi.....	76
Tablo 4.39.	Motivasyon ölçeğinin ve alt boyutlarının personelin görev yaptığı birim bakımından farklılıkların analizi.....	77
Tablo 4.40.	İş tatmini ölçeğinin ve alt boyutlarının personelin görev yaptığı birim bakımından farklılıkların analizi.....	78
Tablo 4.41.	Motivasyon ölçeği ve alt boyutlarının eğitimlere katılan personel ile katılmayan personel bakımından karşılaştırılması.....	79
Tablo 4.42.	İş Tatmini ölçeği ve alt boyutlarının eğitimlere katılan personel ile katılmayan personel bakımından karşılaştırılması.....	79
Tablo 4.43.	Hizmet içi eğitim ve alt boyutlarının motivasyon ölçeği ve alt boyutları ile ilişkilerinin incelenmesi.....	85
Tablo 4.44.	Hizmet içi eğitim ve alt boyutlarının iş tatmini ölçeği ve alt boyutları ile ilişkilerinin incelenmesi.....	87
Tablo 4.45.	Motivasyon ölçeği ve alt boyutlarının iş tatmini ölçeği ve alt boyutları ile ilişkilerinin incelenmesi.....	88

KISALTMA VE SEMBOLLER LİSTESİ

akt.	: Aktaran
BAİBÜ	: Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
CBİKO	: Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi
çev.	: Çeviren
GİHS	: Genel İdari Hizmetler Sınıfı
HİE	: Hizmet İçi Eğitim
İK	: İnsan Kaynakları
n	: Frekans
s.	: Sayfa
SHS	: Sağlık Hizmetleri Sınıfı
ss	: Standart Sapma
THS	: Teknik Hizmetler Sınıfı
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
$\bar{x}$	: Ortalama

TEŞEKKÜR

Tez çalışma sürecim boyunca bilgi ve tecrübesiyle her zaman yanımda bulunan ve gerekli yönlendirmeleri yapan değerli Tez Danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Barış KAVCAR'a ve anket uygulama esnasında yardımlarını esirgemeyen kıymetli mesai arkadaşlarıma ve araştırmama katılıp samimi cevap veren herkese teşekkür ederim.

Ayrıca bugünlere gelmemde emeği bulunan sevgili annem Besra GERBOĞA ve babam Feramuz GERBOĞA ile tanıdığım ilk zamanlardan itibaren her zaman destekçim ve motivasyon kaynağım olan sevgili eşim Şeyma GERBOĞA ve bu süreçte beni zorlamayan canım kızım Ahsen GERBOĞA'ya çok teşekkür ederim.

1. GİRİŞ

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve dijitalleşmenin hız kazandığı günümüz dünyasında, çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerini sürekli güncellemeleri gerekmektedir. Bu bağlamda eğitimler, çalışanların mesleki gelişimlerini destekleyen ve iş tatminini olumlu yönde etkileyen önemli araçlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle kamu sektöründe, çalışanların mesleki yeterliliklerini geliştirmek ve hizmet kalitesini artırmak amacıyla uygulanan eğitimler, motivasyon ve iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir.

Bu çalışmada, Uzaktan Eğitim Kapısı'nda bulunan hizmet içi eğitimlere katılan ve katılmayan kamu çalışanlarının motivasyon ve iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılması amaçlanmaktadır. Geleneksel eğitim yöntemlerinin yanı sıra, dijital platformlar aracılığıyla sunulan eğitimlerin çalışanlar üzerindeki etkisinin araştırılması, modern eğitim yaklaşımlarının etkinliğini değerlendirmek açısından önem arz etmektedir. Uzaktan eğitim yöntemleri, zaman ve mekân esnekliği sunması bakımından çalışanlara önemli avantajlar sağlarken, katılım düzeyi ve etkileşim açısından belirli sınırlılıkları da beraberinde getirebilmektedir.

Tez kapsamında, Uzaktan Eğitim Kapısı'nda bulunan eğitimlere katılan ve katılmayan kamu personelinin motivasyonunu ve iş tatminini karşılaştırarak, uzaktan eğitime katılımın bu değişkenler üzerindeki rolü analiz edilecektir. Bu doğrultuda, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi'nde çalışan kamu personeli, düzenli olarak bu platformdaki eğitimlere katıldığından örneklem olarak seçilmiş ve anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Bulguların, hizmet içi eğitimlerin etkinliğini artırmaya yönelik politika ve stratejilere katkı sağlaması beklenmektedir.

Bu çalışma ile hizmet içi eğitimlerin çalışanların motivasyonunu arttırmada ve iş tatminini iyileştirmede nasıl bir rol oynadığını ortaya koymak, yöneticiler için rehber niteliğinde olması ve kamu kurumlarında hizmet içi eğitim politikalarının geliştirilmesine yönelik öneriler sunmak hedeflenmektedir.

Tezin ilerleyen bölümlerinde, ilk olarak hizmet içi eğitimin tanımı, önemi ve uygulama yöntemleri ele alınacak, ardından motivasyon ve iş tatmini kavramları detaylı bir şekilde incelenecektir. Literatür taraması bölümünde, hizmet içi eğitimlere ilişkin daha önce yapılmış olan çalışmalar incelenecektir. Çalışmanın son bölümünde ise araştırmayla ilgili bilgiler sunulacak ve hipotezlere ilişkin analizler yapılarak elde edilen sonuçlar doğrultusunda önerilerde bulunulacaktır.

2. BİRİNCİ BÖLÜM

2.1 Hizmet İçi Eğitim

2.1.1 Hizmet İçi Eğitimin Tanımı ve Önemi

İşletmeler, çalışanlarının çalışma hayatı öncesinde almış oldukları eğitimlere ek olarak kendi bünyelerinde çalıştıkları sürelerde çalışanlarına işleri ile alakalı eğitimler vermektedir. Bu eğitimler, işe başlamadan önce yapılan oryantasyon eğitimleri, çalıştıkları süre içerisinde ihtiyaç duydukları eğitimler ile ilgili almış oldukları hizmet içi eğitimler vb. gibidir.

Hizmet içi eğitimlerin birden fazla tanımı bulunmaktadır. Taymaz tarafından hizmet içi eğitimler, işverenlere ait özel veya kurumsal iş yerlerinde belirli bir ücret veya maaş karşılığında çalışan bireylerin, görevlerini yerine getirmek için gereken bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak amacıyla düzenlenen eğitimler olarak tanımlanmaktadır (Taymaz, 1997).

Sabuncuoğlu (2000), örgüt açısından eğitimi, işletmelerdeki bireylerin veya grupların mevcut veya gelecekte üstlenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için, mesleki bilgi ve perspektiflerini genişletmeyi, düşünce süreçlerini geliştirmeyi, rasyonel karar alma becerilerini artırmayı, davranış ve tutumlarında olumlu değişiklikler yapmayı, olumlu alışkanlıklar edinmeyi ve anlayışlarını iyileştirmeyi hedefleyen eğitim etkinliklerinin tümü olarak tanımlamaktadır.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere hizmet içi eğitim, işletmelerde çalışırken çalışanların ihtiyaç duydukları, örgütün çalışanlarında geliştirmeyi düşündükleri davranış, düşünce, tutum, bilgi ve beceriler ile alakalı eğitimlerdir.

2.1.2 Hizmet İçi Eğitimin Amacı

Hizmet içi eğitimler planlanırken ilk önce amacının belirlenmesi gerekmektedir. Bu amaca göre hizmet içi eğitim planları hazırlanmalı, bu planlara göre politikalar belirlenmeli, daha sonra eğitimin usul ve kuralları belirlenmelidir. Bunun birlikte hizmet içi eğitimlerin değerlendirilmesinde de amaçlar bir kriter olmaktadır (Can vd. 1998).

Genel olarak hizmet içi eğitimin amaçları şu şekilde gösterilebilir (Kestane, 2001):

- Çalışanların yapmış oldukları işlerle alakalı gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılarak işini daha iyi yapması sağlamak,
- Üst kademelerde oluşabilecek boş kadrolar için alt kademedeki çalışan personelin hazırlanmasını sağlamak,
- Çalışanların hali hazırda yerine getirdikleri görevlerine ve çalışmış oldukları işletmelere karşı olumlu düşünceye sahip olmalarını sağlamak,
- Çalışanların, yeni beceriler elde etmeleri ya da var olan becerilerine geliştirmeleri için onlara fırsat ve olanaklar sağlamak,
- Yöneticiler ve diğer çalışanlar tarafından yürütülmekte olan işlerin hem nitelik hem de nicelik olarak arttırmak,
- Boşalan kadroların boş kalma sürelerini en aza indirmek ve en az süre zarfında dolmalarını sağlamak için hazırlıklı olmak ve yetişmiş çalışanı her daim hazır bulundurmak,
- Çalışanlara, örgüt içi ve örgüt dışında fikir ve bilgi alışverişinin mahiyetini anlamasını sağlayarak daha etkin ve kapsamlı haberleşme, koordinasyon ve iş birliği içerisinde olmasını sağlamak,
- Çalışanlara eğitimden sağlayacakları yararların neler olabileceğini ilan ederek, örgüte ve işine bağlılığını sağlamak, moral ve motivasyonunu arttırmak,
- İşe başlamadan önce almış olduğu eğitimlerin açıklarını kapatmak,
- Çalışanların yeteneklerinin neler olduğunun bilerek almış oldukları eğitimler sonrasında bu çalışanlardan en yüksek verimi elde etmek,
- Çalışanların diğer çalışma arkadaşlarını ile tanışma ve bir araya gelerek kaynaşmalarını sağlamak,
- Yöneticilerin, merkez ve taşrada iletişim ve özdenetimi sağlamak,

2.1.3 Hizmet İçi Eğitimin Özellikleri

Hizmet içi eğitimler planlanırken, öncelikli olarak işletmelerin amacına ve ihtiyacına yönelik eğitimlerin seçilmesi önem arz etmektedir. Hangi eğitimlerin hangi çalışanlara verileceğinin de iyi şekilde analiz edilmesi gerekmektedir.

Hizmet içi eğitimler hazırlanırken aşağıdaki özelliklere dikkat edilmelidir (Taymaz, 1997):

- Hizmet içi eğitim konuları belirlenirken, örgütün amaç ve ihtiyaçları dikkate alınmalı,

- Hizmet içi eğitim programları düzenlenirken çalışanların eğitim ihtiyaçları, öğrenim durumları, bilgi ve becerileri dikkate alınmalı,
- Hizmet içi eğitim programları planlanırken, eğitimi alacak çalışanların psikolojik ve sosyolojik özellikleri dikkate alınmalı,
- Hizmet içi eğitim programına katılan çalışanların, yaşları, tecrübeleri ve öğrenimleri birbirinden farklı olmasından dolayı eğitim grupları hazırlanırken homojen gruplar oluşturmaya özen gösterilmeli,
- Hizmet içi eğitim programı, çalışanların davranışlarını istenildiği şekilde değiştirecek ya da geliştirecek şekilde hazırlanmalı,
- Çalışanlar hizmet içi eğitimin gerekliliğine ve yararlılığına ikna edilmeli,
- Düzenlenen eğitim programları, kazanılması istenilen davranışları kazandırabilecek şekilde, işletme içerisinde ya da işletme dışında, işbaşı ya da iş dışında, uygun şartlar sağlanarak gerekli olan yerlerde yapılmalı,
- Hizmet içi eğitimde kullanılacak eğitim yöntemi, eğitim materyalleri, çalışanların durumu ve işletmedeki eğitim yerleri dikkate alınarak saptanır.

2.1.4 Hizmet İçi Eğitimlerin Sağladığı Yararlar

Hizmet içi eğitimin sağlayacağı yararın, eğitimin gerçekleşmesi için harcanan maddi ve manevi giderlerden daha fazla olmasına dikkat edilmelidir. Hizmet içi eğitimlerin yararları; kuruma sağladığı yararlar, yöneticiye sağladığı yararlar ve çalışana sağladığı yararlar olmak üzere üç ayrı başlıkta ele alınacaktır.

2.1.4.1 Hizmet İçi Eğitimlerin Kuruma Sağladığı Yararlar

Hizmet içi eğitimler, işletmelere birçok fayda sağlamaktadır. Bu faydalar şu şekilde sıralanabilir (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009):

- Üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ürün kalitesinin, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ise hizmet kalitesinin artmasına sağlar,
- Üretimde hatalı üretimin azaltılmasının yanı sıra üretimde verimliliğin artmasında yardımcı olur,
- Çalışanların eğitimler ile kendilerini yenilemeleri ve bunun sonucunda da işletmelerin kendilerini yenilemelerine ve geliştirmelerine katkıda bulunur,
- İş yerinde kullanılan metotların, tekniklerin ve analizlerin geliştirilmesinde katkı sağlar,

- Çalışanların iş yerindeki yeniliklere adapte olmaları ve sektördeki gelişmeleri takip etmeleri kolaylaşır,
- İşletmenin her türlü faaliyet giderlerinin azalmasında fayda sağlar,
- Toplumun kuruma bakış açısında olumlu gelişmeler sağlar,
- İşletme içerisinde iletişimin ve ilişkilerin daha iyi olmasını sağlar,
- Yöneticilerin, emrinde çalışanları denetlemeleri kolaylaşır,
- Kontrol yükünün azalması sağlanır.

2.1.4.2 Hizmet İçi Eğitimlerin Yöneticiye Sağladığı Yararlar

Hizmet içi eğitime katılan çalışanlar daha az hata yapmaya başlayacağından yöneticilerin denetim yükleri azalacak ve bunun sayesinde de yöneticiler sorunlarla ilgilenmek yerine enerjilerini işletmeyi geliştirmeye harcayacaklardır (Tortop, 1971).

2.1.4.3 Hizmet İçi Eğitimlerin Çalışana Sağladığı Yararlar

Hizmet içi eğitimlerin kurumlara ve yöneticilere sağlamış olduğu yararların yanı sıra çalışanlara da sağladığı yararlar bulunmaktadır. Bunların başında çalışanların bilgi ve becerilerinin artmasının yanı sıra özgüveninde de artış olacak ve bununla birlikte çalışanın yaptığı iş kalitesinde iyileşme gözlenecektir (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009).

Hizmet içi eğitimler, çalışanların iş arkadaşları ile olan ilişkisi geliştirmesinde ve daha fazla sorumluluk almasında, çalışanların özgüvenin ve moralinin yükselmesinde, gelişmeleri yakından takip etmesinde ve kendini geliştirmesinde, karşılaştığı sorunlar ile mücadele etme yeteneği kazanmasında, kariyer planlamasında ufkunun genişlemesinde, iletişim becerilerini artırarak ilişki kurmasında yardımcı olmasının yanı sıra kendisini geliştirme imkanı kazanan çalışanın gelecek kaygısında önemli ölçüde azalma olacağından işini daha rahat yapmasını sağlayacaktır. (Öztürk ve Sancak, 2007).

2.1.5 Hizmet İçi Eğitim Planlama Süreci

Bir işletmede hizmet içi eğitim planlanırken dört ana süreçten geçmektedir. Bunlar hizmet içi eğitimin planlanması, programlanması, uygulanması ve değerlendirilmesidir (Bilgin vd. 2007). Bu dört ana süreç alt başlıkları birlikte incelenecektir.

2.1.5.1 Hizmet İçi Eğitim Planlaması

Hizmet içi eğitimler, işletmelerin hedeflerine ve çalışanların ihtiyaçlarına göre belli bir program dahilinde planlanması gerekmektedir. Planlama yapılırken ilk önce işletmenin hizmet içi eğitim politikasını belirlemesi, daha sonra çalışanlarının eğitim ihtiyacını belirlemesi, bu eğitimlerin önceliklerini belirlenmesi ve eğitim için bütçe hazırlanması gerekmektedir.

2.1.5.1.1 Hizmet İçi Eğitim Politikasının Belirlenmesi

İşletmeler, eğitim politikalarını ve eğitim amaçlarını belirlerken çalışanlarının da görüşlerini dikkate almalıdır (Bilgin vd. 2007).

İşletmeler, eğitimlerin hedeflerine uygun bir politika oluşturabilmek için aşağıda yer alan soruları açık bir şekilde cevaplandırmalıdır (Bilgin vd. 2007).

Niçin> Kurumunuzun gerçekleştirmiş olduğu eğitimler amacı nedir?

Hangi Boyutta> Bu faaliyetlere ayrılacak kurum kaynakları ne kadardır?

Kime> Eğitim faaliyetlerine hangi birimler katılmalıdır?

Ne Tür> Kullanılmak istenen eğitim yöntemleri nelerdir?

2.1.5.1.2 Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını belirlerken kişi analizi ve örgüt analizi tekniklerini kullanabilirler. Örgüt analizi, işletmelerin hangi departmanlarında eğitime gerek duyulduğu ve yapılacak eğitim ile ne kadar başarı elde edileceğini; kişi analizi ise, çalışanların özelliklerinin ve performanslarının tespit edilmesi, istenilen performansı elde edip edemeyeceklerinin değerlendirilmesidir (Kaynak vd. 2000).

Eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinde birçok yöntem kullanılabilir. Bu yöntemlerin avantajları ve dezavantajları aşağıdaki şekilde gibidir (Raymond, 2009).

Tablo 2.1. Eğitim İhtiyacının Tespit Edilmesinde Yararlanılan Yöntemlerin Avantajları ve Dezavantajları

YÖNTEMLER	AVANTAJLAR	DEZAVANTAJLAR
Gözlem	- İş ortamı hakkında bilgi edinilmesini sağlar. - Bu yöntem, işin minimum düzeyde bölünmesini sağlar.	- Uzman gözlemcilere ihtiyaç duyulmaktadır. - Çalışanın davranışı izlendiğinde çalışanın davranışı farklılaşabilir.
Anket	- Maliyeti azdır. - Çok sayıda insandan veri elde edilir. - Bilgiler basitçe toplanır.	- Belirli bir zamana ihtiyaç vardır. - Geri bildirim oranları düşük olabilir ve uygun olmayan cevaplar alınabilir. - Ayrıntılar yer almaz.
Mülakat	- Eğitim ihtiyacıyla ortaya çıkan sorunların nedenlerini ve çözümlerini belirlemede etkilidir. - Ön görülmeyen olaylar ile ilgilenebilir. - Sorular farklılaşabilir.	- Zaman alabilir. - Analiz edilmesi kolay değildir. - Mülakatı gerçekleştiren alanında uzman olmalıdır. - Konunun uzmanları için tehdit edici olabilir. - Planlaması güçtür.
Odak Grup	- Bir kişinin karmaşık sorunları için yararlıdır.	- Zaman alıcıdır. - Grupta yer alanlar kendilerinden beklenen cevapları verir. - Kullanılan materyaller yeni olmayabilir.
Kayıtları Okuma	- Eğitim ihtiyacının detaylarını ve problemlerin nedenlerini ve çözümlerini belirlemek için uygundur.	- Zaman alıcıdır. - Analiz edilmesi kolay değildir. - Uzman görüşmeciye gereksinim vardır.
Online Teknoloji	- Objektiftir. - İşin kesintiye uğramasını azaltır.	- Çalışanlara tehdit oluşturabilir. - Yönetici bu yöntemi cezalandırmak yapmak için kullanabilir.

2.1.5.1.3 Hizmet İçi Eğitim Önceliklerinin Belirlenmesi

Çalışanların çalışma alanı ve kademesine göre, kimlere öncelik verileceği değişebilmektedir. Üretim bazlı işletmelerde tabana inildikçe çalışan sayısı artacağından bu sebeple de çalışanların işe ve üretime katkısı artacağından dolayı eğitime tabandan başlanır. Hizmet bazlı işletmelerde ise en alt düzeydeki yöneticilere ve denetçilere öncelik verilir (Çevikbaş, 2022).

2.1.5.1.4 Hizmet İçi Eğitim Bütçenin Hazırlanması

Genelde yıllık olarak hazırlanan hizmet içi eğitim programları planlanırken bütçe konusunda göz önünde bulundurulması gereken hususlar şu şekildedir (Sabuncuoğlu, 2005):

- Belirli bir dönemde düzenlenmesi ön görülen eğitimlerin her birinin maliyeti çıkarılır.
- Eğitime katılacak çalışan sayısı, yol ücretleri ve katılma maliyetleri hesaplanır.
- Eğer eğitim işletmede düzenlenecekse eğitimde kullanılacak materyallerin işletmeye maliyeti belirlenir.
- Çalışan ücretleri, malzeme, kira, telefon gibi eğitimde gerekli olan araçların yaklaşık maliyetleri hesaplanır.
- Önceden tahmin edilemeyecek giderler için belli bir fon ayrılması gereklidir.

2.1.5.2 Hizmet İçi Eğitimin Programlanması

İşletmelerin, hizmet içi eğitimlerden beklemiş oldukları faydaları sağlayabilmeleri için hizmet içi eğitimlerin iyi planlanması gerekmektedir. Planlama yapıldıktan sonra programlama yapılır. Planlamada belirlenen amaçlar yer almakta iken programlama da ise ulaşılması beklenen hedefler yer almaktadır (Bilgin vd. 2007).

Eğitim programında, eğitimin amacının ve elde edilmesi beklenen sonuçlarının net bir şekilde yer alması, eğitim konuları ve içeriklerinin belirlenmesi, eğitimi alacak çalışanların niteliklerinin belirlenmesi gerekmele birlikte çalışanların sıraya konması, zaman çizelgesinin oluşturulması, eğitimde kullanılacak araçların ve gerçekleştirilecek yer ve zamanın belirlenmesi gerekmektedir (Bilgin vd. 2007).

2.1.5.3 Hizmet İçi Eğitimin Uygulanması

Hizmet içi eğitimin uygulanması, işletmenin hedeflerine ve çalışanların ihtiyaçlarına göre belirlenen, programlanan eğitimlerin gerçekleştirilmesidir.

Hizmet içi eğitimler uygulanırken çalışma hayatının bir parçası olduğundan çalışanın eğitime katıldığı zaman dilimi için ücretinde kesinti olmamasına, çalışanın hali hazırda yapmakta olduğu işiyle alakalı ya da gelecekte yapma ihtimali olan iş ile ilgili olmasına, eğitim gerçekleştirilirken eğitimi alan çalışanların fikirlerine ve sorunlara ait düşüncelerine önem verilmesine, personelin güvencesini sağlamak için meslek kuruluşları ile anlaşmalar yapılmasına, eğitim için gerekli ortamın sağlanmasına ve çalışana beceri kazandırılması istenen durumlarda bireysel eğitime grup eğitiminden daha fazla önem verilmesine dikkat edilmelidir (Taymaz, 1997).

2.1.5.4 Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi

Kalkandelen (1979)'e göre "Hizmet içi eğitimde değerlendirme, bir değişkenin miktarını veya derecesini saptama olarak tanımlanan "ölçme" ile ele alınmaktadır. Ölçme sonunda elde edilen veriler, belirli kriterlere göre değerlendirilmedikçe fazla bir anlam taşımaz. Buna karşılık değerlendirme işlemi de bir ölçme işlemine dayanmadıkça geçerli ve gerçekçi bir nitelik kazanamaz. Bu nedenle, iki işlem birbirini tamamlamaktadır."

Canman (2000)'a göre eğitim programının etkinliği, dört adımda değerlendirilebilir. Bunlar;

a. İzlenim Saptama: Eğitim programına katılan çalışanların, eğitimden ne kadar hoşnut olduklarını tespit etmeye çalışır. Ancak eğitimin etkinliği, sadece çalışanların eğitim programını beğenmeleri ile ölçülemez diğer yönlerinin de göz önünde bulundurulması gerekir.

b. Öğrenme Derecesinin Ortaya Konması: Eğitim sonrasında yapılacak değerlendirme ile eğitimin etkinliğini sayısal verilerden yararlanarak ölçme işlemidir. Deney ve kontrol grupları kullanılarak her iki grubu ait çalışanların bilgi ve becerileri, eğitim öncesinde ve sonrasında ölçülmesi sonucu karşılaştırma yapılarak eğitimin etkinliği tespit edilir.

c. Davranış Değişikliklerinin Belirlenmesi: Eğitime katılan personelin yaptığı işteki davranış ve tutumları izlenerek çalışanda bir değişiklik sağlayıp sağlamadığına bakılır.

d. Eğitimin Elde Edilmek İstenilen Somut Sonuçlara Göre Değerlendirilmesi: Çalışanların moral düzeylerinin artması, çalışan şikayetlerinin azalması, verimlilik ve kalite artışı gibi somut verilere bakılarak hizmet içi eğitimin etkinliği değerlendirilebilir.

2.1.6 Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

Sabuncuoğlu (2020)'na göre eğitim sürecinde kullanılacak yöntemler, çeşitli faktörlerin dikkate alınmasıyla belirlenir. Bu faktörler arasında katılımcıların sayısı, düzeyi, eğitim için ayrılan zaman ve bütçe, eğitimcilerin yetkinlikleri gibi unsurlar yer alır.

İşletmelerin çalışanlarına kazandırmak istedikleri davranışları kazandırabilmeleri için kullanacakları eğitim yöntemi büyük önem arz etmektedir. Çalışmamız da hizmet içi eğitim yöntemleri üç ana başlık altında incelenecektir. Bunlar iş başında eğitim, iş dışında eğitim ve teknoloji temelli eğitimidir.

2.1.6.1 İş Başında Eğitim

İş başında eğitim, işin, daha önce yapmış olan ve daha iyi yapabilen tecrübeli ve uzman çalışanların, işi daha önce yapmamış ya da daha iyi yapması gereken çalışanlara iş yerinde belirli bir program çerçevesinde öğretilmesidir. Eğitim esnasında “iş öğretene” eğitimciyi izleyerek, açıklamaları dikkate alarak ve daha sonrasında öğrenmiş olduklarını uygulayarak eğitim alan kişinin işi öğrenmesidir. İş yaparak öğrenmek modelini esas alan bir eğitim türüdür.

İş başında eğitim metodu kullanıldığında verimli ve etkili çıktılar elde edilmesi, yöneticilerin gözetimi altında gerçekleştirildiği için eğitimi alan çalışanların daha fazla çaba harcaması, çalışma ortamının ve kullanılan araçların gerçek olması, eğitim giderlerinin diğer yöntemlere göre daha az olması bu eğitim yönteminin faydaları arasındadır (Sabuncuoğlu, 2012).

İş bilmeyen çalışanlar tarafından gerçek ortamda ve gerçek araç-gereçler ile yapılan eğitimlerin pahalı donanımlara hasar verme ihtimalinin olması, kazanılması istenilen özelliklerin kazanılması için zamanın yetmeme ihtimalinin olması, sınırlı sayıda çalışanın eğitime katılması, eğiticinin eğitim verme noktasında yetersiz olması durumunda eğitimden istenilen başarı elde edilememesi ve çalışanın eğitimi veren kişiden daha iyi bildiğini savunması durumunda çatışma

meydana gelme ihtimali bu eğitim yönteminin sakıncaları arasında gösterilebilir (Şimşek ve Öge, 2014).

İş başında eğitim, yönetici gözetiminde eğitim, iş başında eğitim, iş devri eğitimi, yetki devri yoluyla eğitim, staj yoluyla eğitim ve gösteri yoluyla eğitim olmak üzere altı başlık altında incelenecektir.

2.1.6.1.1 Yönetici Gözetiminde Eğitim

Yöneticiler, emrinde bulunan çalışanları en iyi tanıyanlar oldukları için onların ihtiyaçlarına ya da potansiyellerine göre hangi eğitimleri almaları gerektiğine karar verebilmelidir (Bacak ve Yabanova, 2016).

Bu eğitim yöntemi ile amaçlanan, işletmede görevine yeni başlamış ya da işletmede başka bir iş yapmaktayken işi değiştirilen çalışanın işi bilen tecrübeli çalışan yanına verilmesi ile işi öğrenmesini sağlamaktır (Kartal, 2001).

Maliyetinin ucuz olmasından ötürü kullanılan bu yöntemin, bilmek ve öğretmenin aynı şeyler olmaması, işi öğretmenin öğretme esnasında işini aksatma ihtimalinin olması ve işi öğrenenin öğrenme esnasında fire vermesi ya da iş kazası yapma olasılıkları bu yöntemin olumsuz taraflarındandır (Sabuncuoğlu, 2012).

2.1.6.1.2 İş Başında (Oryantasyon) Eğitim

İşletmelerin, işe alım süreci sonunda görevine yeni başlayan çalışana, kurumun misyon ve vizyonunu, kendisinin görev ve yetkilerini, örgütün yapısını, işleyişini, çalışma arkadaşlar ile tanıştırılması gibi kısaca işletmenin tamamının kısa bir özetinin geçildiği bir eğitim türüdür (Klein ve Weaver, 2000).

İşletmenin misyonunu, vizyonunu ve yapısını iyi anlamasını, kendisinin işletmede çalışmaya başladığı için huzurlu hissetmesini ve kendisinden beklenileni tam anlamıyla kavramasını sağlayan oryantasyon eğitimi başarılı bir eğitimidir (Dessler, 2005).

Sabuncuoğlu (2012)'na göre oryantasyon eğitiminin amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- İşe yeni başlayan çalışana, işletme hakkındaki temel bilgileri onu sıkmadan ve aklında soru işareti kalmayacak şekilde vermek,
- Çalışanın yapacağını iş ve kendi yetenekleri arasında ayarlama fırsatı verme ya da en iyi yapacağını düşündüğü işi seçmesini sağlamak,

- İşletmeyi ve çalışma arkadaşlarını tanıtarak, çalışanın sosyalleşmesi sağlayıp işletmeye yabancılaşmasını önlemek,
- İşin gerçekleştirilmesi için gerekli yönleri anlatarak daha sonra ortaya çıkabilecek problemlerin önüne geçmek,
- İşe yeni başlayan çalışanın işletmenin kültürünü benimsemesini sağlar,
- Çalışanın daha önceki tecrübelerinden faydalanmak istenir.

2.1.6.1.3 İş Devri (Rotasyon) Eğitimi

İş devri (rotasyon) eğitimi, yönetici ya da çalışanın başka işlerde dönüşümlü olarak belirlenen süreler ile görev yaptırılmasıdır (Bacak ve Yabanova, 2016).

Rotasyon eğitiminin amacı, çalışanların işletmede farklı görevlerde yer almasını sağlayarak çalışanın bilgi, beceri ve tecrübesini arttırmaya çalışmaktır (Şimşek ve Öge, 2014).

2.1.6.1.4 Yetki Devri Yoluyla Eğitim

İşletmede merkezi yönetim tarzı benimsenmiş ise çalışan, sadece üst yönetimden kendisine yapması gereken işler bildirildiğinde o işleri yapmak olacağından karar alma ve yöneticileriyle işi yapmak konusunda fikir beyanında bulunamayacağından yaratıcı düşünme yeteneğini geliştirme imkânı bulamaz (Murat, 2009).

Yetki devri yoluyla eğitim, çalışanın karar alma yeteneğini arttırmak ve yaptığı iş ile ilgili sorumluluk sahibi olmasını geliştirmesi amaçlamaktadır (Bacak ve Yabanova, 2016). Çalışana ilk yönetici konumunda bulunan çalışan tarafından yetkilerinin ve görevlerinin devredilmesidir (Geylan, 1992). Bu yöntem ile çalışana iş birliği yeteneğini geliştirme, tecrübe kazandırma, denetleme ve yapılan işleri değerlendirme yeteneklerini geliştirmesi için fırsat tanınır (Onal, 1995).

Ancak bu yöntemin çalışana istenilen özellikleri kazandırabilmesi için, yalnızca yetkinin devredilmesi yeterli olmayacak aynı zamanda yöneticinin çalışana güvenmesi, iş birliği içerisinde olması ve çalışana yardım etmesi de gerekecektir (Sabuncuoğlu, 2012).

2.1.6.1.5 Staj Yoluyla Eğitim

İşi yapmaya yeni başlayacak olan çalışan için söz konusu olan staj yoluyla eğitim, genellikle 1-12 ay arası süren, ileride yapacakları görevleri geçici bir süre

ile yapmaları istenir ki yerine getirecekleri görevlere hazır hale gelebilsinler (Şahin ve Güçlü, 2010).

Staj yoluyla eğitim ile yapacakları görevlere ilişkin mesleki sorumluluk sahibi olmaları, çalışma ortamlarını ve koşullarını tanımaları, yapacakları işleri öğrenmeleri amaçlanmaktadır (Onal, 1995).

Sabuncuoğlu'na göre çalışanlara ilk zamanlarında kolay bilgilerinin öğretilmesi gerekmekte daha sonrasında işin teknik kısımları ve zorlukları öğretilmelidir ki çalışan işten soğumasın. Staj sonunda da yapmış oldukları hatalar ve eksik yönleri çalışanlara gösterilmelidir ki ilerleyen zamanlarda daha verimli çalışabilsinler (Sabuncuoğlu, 2012).

2.1.6.1.6 Gösteri (Demonstrasyon) Yoluyla Eğitim

Anlatım ve tartışma yöntemlerine göre daha fazla süre alan, geniş kitlelere verilmesi pek mümkün olmayan ve maliyetli olan bu eğitim yöntemi, çalışana yapacağı görevi göstererek, verilen bilgileri uygulayarak hayata geçiren bir eğitim yöntemidir (Taymaz, 1981).

Dört aşamadan meydana gelen bu eğitim yönteminin birinci aşamasında, çalışana yazılı ya da sözlü olarak işin nasıl yapılacağının açıklaması hazırlanır. İkinci aşamada, yönetici işi kendisi yaparak çalışana gösterir. Üçüncü aşamada, iş çalışana yaptırılır. Dördüncü aşamada ise yakından izlenerek işin tekrar tekrar yapılması izlenir ve öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediği gözlemlenir (Canman, 2000).

2.1.6.2 İş Dışında Eğitim

İşletme içinde veya işletme dışında olması fark etmeksizin çalışanın işyerinin olmadığı bir yerde eğitim faaliyetlerine katılmasına iş dışında eğitim denilmektedir (Bilgin vd. 2007).

Taymaz (1997)'a göre iş dışında eğitimin temel amacı, “personele gözlem, inceleme ve tartışma yapma ortamı sağlayarak gerekli bilgi ve tutum kazandırmak ve gelişimini sağlamaktır.”

İş dışında yapılan eğitimler uzman bir eğitmen tarafından gerçekleştirildiğinden, iş başı eğitimlere nazaran daha planlı ve sistematik gerçekleştirildiğinden, geniş kitlelere aynı anda eğitim verme olanağı sağlamasından, iş başı eğitimlere göre daha az maliyetli olması açısından, çalışanın

iş i bütün özellikleriyle öğrenmesi sağlandığından ve eğitime işletme dışından çalışanlar da dahil olacağı için çalışan, diğerlerinin tecrübelerinden de faydalanacağından dolayı diğer eğitime göre daha faydalıdır (Kaynak vd. 2000).

Ancak eğitim gerçek çalışma alanı dışında gerçekleştirildiğinde, çalışma alanına uyum ve uygulamalarda problemler ile karşılaşılabilmesi, eğitime katılan çalışanların işlerini yapamamasından dolayı üretim kaybının meydana gelmesi ve iş başında eğitime göre organize etmesi daha zor ve maliyetli olması iş dışında eğitimin daha zararlı yönlerindendir (Kaynak vd. 2000).

İş dışında eğitimleri altı başlık altında inceleyeceğiz. Bunlar seminerler, konferanslar, grup tartışmaları, örnek olay yöntemi, rol oynama yöntemi ve taklit yöntemidir.

2.1.6.2.1 Seminerler

Seminerler, alanında uzman kişiler tarafından, o alanda meydana gelen bilimsel, teknolojik gelişmeleri yakından takip etmek isteyen kişilere verilen, teorik olmasının yanı sıra uygulamalı bir eğitim de olabilen bir eğitim türüdür (Gül, 2000).

Konferansa nazaran daha uzun süren seminerler sonunda, katılımcıların soru sorma imkânı bulunmaktadır. Daha çok orta ve üst düzey yöneticilerin seminerlere katıldığı görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2012).

2.1.6.2.2 Konferanslar

Konferanslar, bir konu hakkında alanında uzman kişinin çeşitli eğitim metotlarını kullanarak düzenlemiş olduğu eğitim türüdür (Bacak ve Yabanova, 2016).

Aynı anda çok sayıda katılımcıya hitap etme ve bilgilendirme imkânı sunması bu eğitim yönteminin avantajı olurken eğitimi alan kişilerin eğitime katılımı sınırlı olması dezavantajıdır (Yüksel, 2007).

Konferans yöntemi, anlatımı gerçekleştiren kişinin jest ve mimiklerini çok iyi kullanması, ses tonunu iyi ayarlaması, eğitime katılanlardan sorular alıp cevap vermesi, yer yer grup tartışması yapması daha etkili hale getirebilmektedir (Orhaner ve Tunç, 2003).

2.1.6.2.3 Duyarlılık Eğitimi

“Tartışma grupları” ya da “T Grup Yöntemi” olarak da bilinen bu yöntem, işletme bünyesinde çalışanların bir araya gelerek birbirlerinin davranış, tutum ve

görüşlerine ilişkin duyarlı olmalarını sağlamaya çalışan eğitim yöntemidir (Bacak ve Yabanova, 2016).

Duyarlılık eğitiminin sağlamış olduğu faydalar şu şekildedir (Taymaz, 1997):

- Eğitime katılıp başarı gösteren çalışan kendini ve çevresini tanıma imkânı bulur.
- Kendi amaçlarını tespit etme imkânı sağlar.
- Kendisini rahatlıkla ifade etme fırsatı bulur ve denetler.
- Herhangi bir problem ile karşılaştığında bilimsel ve demokratik davranır.
- Başarı duygusunun gelişmesine yardımcı olur.
- İşletme içerisindeki davranışlarında olumlu değişimler meydana gelir.
- Bir grup içerisinde nasıl davranması gerektiğini öğretir.
- Diğer çalışanların duygusal tepkilerine duyarlı hale gelir.
- Başkalarını etkileme konusunda gelişme gösterir.

Duyarlılık eğitimi neticesinde, çalışan kendisini ön planda tuttuğu “ben” anlayışı yerine “biz” veya “grup” anlayışını benimser (Yüksel, 2007).

2.1.6.2.4 Örnek Olay Yöntemi

Örnek olay yönteminde, katılımcılara önceden belirlenmiş olan bir olayı incelemeleri, bu olay ile ilgili problemleri tespit etmeleri, bu problemleri analiz etmeleri, analiz sonucunda ortaya çözüm önerileri koymaları ve çözüm önerilerinden birisini tercih ederek uygulamaları istenir. Bunun neticesinde çalışanlar daha önce karşılaşmadıkları bir olay ile ilgili karşılaştıklarında ne yapmaları gerektiğini önceden öğrenmiş olurlar (Yüksel, 2007).

Örnek olay yöntemi ile eğitimi alan yönetici adaylarının bir sorunu analizi etme, varsayımları değerlendirme, karar opsiyonlarını belirleme ve farklı görüşleri değerlendirme yeteneklerini geliştirmelerinde katkı sağlar (Onal, 1995).

2.1.6.2.5 Rol Oynama Yöntemi

Rol oynama yöntemi, eğitime katılan çalışanların bir kısmına işletmede karşılaşılabilecek bir probleme dair hazırlanan senaryodan bir rol verilir ve canlandırması istenirken geriye kalanların oyunu izlemeleri ve değerlendirmeleri beklenir ve oyun sonunda grup lideri dikkat edilmesi gereken hususlara değinir, yorumunu ve sonuçların değerlendirmesini yapar (Bingöl, 2003).

Rol oynama yöntemi şu aşamalardan meydana gelmektedir (Saban, 2004):

Sınıfta rol oynama ortamını oluşturmak: Bu aşamada, katılımcıların oyuna olan isteğini arttıracak ortam oluşturulur, katılımcılar bilgilendirildikten sonra canlandırılacak oyun hakkında tanıtım yapılır.

Roller için öğrencileri seçmek: Verilecek rolü iyi bir şekilde canlandırabilecek kişiler seçildikten sonra roller tanıtılır ve kişilerin istedikleri rolü seçmeleri istenir.

Rol oynamak için sahneyi düzenlemek: Roller canlandırarak kişiler seçildikten sonra sahne düzeni kurulur ve provalar oynanır.

Rollerin oynanması: Bütün hazırlıklar tamamlandıktan sonra rol alacak kişiler diğer eğitim alan kişilerin önünde rollerini canlandırır.

Rol oynama sürecinin tartışılması: Oynanan oyunun ve probleminin kritiği yapılır ve çözümü için öneriler alınır.

2.1.6.2.6 Araştırmalı Vaka Çalışması

Eğitilmek istenilen çalışan grubuna bir senaryo ya da gerçek bir olay verilerek, bu olaya ait verilerin toplanması, verilerin analiz edilmesi, olaya dair çözüm önerilerinin belirlenmesi ve bir sonuca varılması istenir. Elde edilen çözüm önerileri ve sonuçlar bir araya getirilerek eğitime katılan kişilerin farklı alternatifleri görmeleri ve daha farklı düşünebilmeleri sağlanır. Hizmet sektörü ve sağlık sektöründe diğer sektörlere göre daha fazla kullanım alanı bulunmaktadır (Özyurt, 1998).

Örnek olay yönteminin farklı bir uygulama tarzı olan bu yöntemin temel farkı, olay ile ilgili elde edilmesi gereken verilerin eğitime katılanlar tarafında toplanması gerekmektedir (Murat, 2009).

2.1.6.3 Teknoloji Temelli Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

Dünyada yaşanan teknolojik gelişmeler ile teknoloji cihazları da hizmet içi eğitim yöntemlerinde aktif olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Çalışanların eğitim sürecinde teknoloji temelli görsel ve işitsel materyallerin kullanılması ile eğitimin etkinliğinin artması beklenmektedir (Şahin ve Güçlü, 2010).

Eğitim süreçlerinde yeni teknolojilerin kullanılmasının işletmeler ve çalışanlar açısından faydaları şu şekildedir (Noe, 2009):

- Hem eğitim alanlar hem de yöneticiler bilgiye ve uzman karar kaidelerine erişim sağlayabilirler.
- Eğitime katılacak olan çalışanların, eğitime nerede katılacakları ve ne zaman katılacaklarına dair kontrol mekanizması sağlar.
- Eğitime katılanlar, eğitim süresince tercih ettikleri medyayı kullanma şansına sahiptirler.
- Eğitim maliyetlerinin daha az olmasını sağlarlar.
- Eğitim programının takibini kolaylaştırır.
- Düzenlenen eğitim hem görsel hem de işitsel duylara hitap ettiğinden bilgilerin akılda kalma olasılığını artırır.
- Eğitime aynı anda birden çok katılımcının katılmasına imkân verir.

Teknoloji temelli hizmet içi eğitim yöntemlerinden günümüzde en yaygın olarak karşılaşılan ve uygulama alanı bulan eğitimler multimedya eğitimi, bilgisayar destekli eğitim ve uzaktan eğitim olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

2.1.6.3.1 Multimedya Eğitimi

Bilgisayar temelli eğitim ile görsel-işitsel eğitimi bir araya getirerek kullanan multimedya eğitimi programları, grafik, ses, video, animasyon ve yazıyı bir araya getiren bir yapıya sahiptir. Öğrenme nesneleri, etkileşimli video ve internet bu eğitim yönteminde kullanılan araçlardır.

Öğrenme hızını birey kendisi belirlemesi, anında geri bildirim imkânı sağlaması, dağıtımı ve içeriğinin sürekli olması, coğrafi erişebilirlik sınırının olmaması, birçok duyuya aynı anda hitap etmesi, hakimiyetinin test edilebiliyor olması ve mahrem olması bu eğitimin avantajları arasındadır (Noe, 2009).

Geliştirmesinin maliyetli olması, çeşitli eğitim içerikleri için kullanışlı olmaması, eğitime katılanların teknoloji kullanma noktasında çeşitli endişeler duyabilmesi, hızlı güncelleştirme yapma imkânının zor olması ve etkinlikte uzlaşma eksikliğinin bulunması ise bu eğitimin dezavantajları arasındadır (Noe, 2009).

2.1.6.3.2 Bilgisayar Destekli Eğitim

Bilgilerinin analiz edilmesini ve geribildirim almayı sağlayan bilgisayar destekli eğitimler öğrenmeyi önemli derecede etkilemektedir. Günümüzde yaygın

olarak kullanım alanı bulan bilgisayar destekli eğitim yöntemleri şu şekildedir (Sabuncuoğlu, 2012):

İnteraktif Video: Monitöre bağlı klavye vasıtasıyla birebir eğitim olanağı sunmaktadır.

Sanal Gerçeklik: Eğitime katılanlara üç boyutlu öğrenme imkânı sunmaktadır.

İnternet Kaynaklı Eğitim: günümüzde birden çok arama motorunu kullanarak veya çeşitli yazılımlar aracılığıyla bilgiyi ulaşma olanağı sağlar.

CD-Rom ve Lazer Diskler: Grafikler, video klipler, animasyon, joystick, dokunmatik ekranlar vasıtasıyla kullanılabilir.

2.1.6.3.3 Uzaktan Eğitim

Birden fazla farklı yerde faaliyet gösteren işletmelerin, politikalar, prosedürler, program, yeni ürünler, uzmanlık konferansları ve beceri eğitimleri gibi eğitimleri aynı anda çalışanlarına verebilmesinin yanı sıra çift taraflı iletişim kurulmasına olanak sağlayan eğitim yöntemidir. Bu eğitim yöntemi, birisi bireyselleştirilmiş bilgisayar eğitimi ve diğeri birbirlerinden uzakta bulunan eğitimciler ile katılımcıların iletişim kurmasını sağlayan telefon ve kişisel bilgisayar teknolojisi olmak üzere ikili yapıya sahip teknolojileri kullanmaktadır (Özgen vd. 2000).

Seyahat giderlerinde tasarruf sağlaması ve uzmanlara erişim noktasında kolaylık sağlaması uzaktan eğitim yöntemi avantajları arasındandır (Şimşek ve Öge, 2014).

2.1.7 Uzaktan Eğitim Kapısı Platformu

Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından kamuda görev yapan personelin bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirmek amacıyla oluşturulan Uzaktan Eğitim Kapısı tüm kamu kurumlarının kullanımına sunulmuştur. Dijital Türkiye çalışmaları doğrultusunda tasarlanan platform, çalışanların eğitimine eşit erişim imkânı sağlamayı hedeflerken, insan kaynağının verimliliğini artırmayı ve eğitim-geliştirme süreçlerinin kalitesini yükseltmeyi amaçlamaktadır (CBİKO, 2025).

Bu platform sayesinde tüm kamu kurumları, çalışanlarının mesleki ve kişisel gelişimini desteklemek için hazırladıkları eğitimleri; video, sunum, canlı ders veya webinar gibi yöntemlerle sunabilmektedir. Senkron ve asenkron eğitimleri bir arada barındıran bu sistem, ölçme ve değerlendirme araçları ile eğitim

süreçlerinin izlenmesini sağlarken, geliştirilen raporlama sistemi sayesinde veri analizi ve takibini de mümkün kılmaktadır (CBİKO, 2025).

Kamu kurum ve kuruluşlarındaki eğitim sorumluları, çalışanları sisteme kaydedebilmektedir. Uzaktan Eğitim Kapısı'na kayıtlı 4 milyondan fazla kamu çalışanı, e-Devlet üzerinden giriş yaparak sisteme yüklenen eğitimlere katılım sağlayabilmektedirler. Çalışanlar, belirli bir süreyle yayımlanan sınırlı eğitimlere belirtilen zaman diliminde katılabilirken, süresiz eğitimlere ise istedikleri zaman katılım sağlayabilmektedirler (CBİKO, 2025).

Uzaktan Eğitim Kapısı, Cumhurbaşkanlığı teşkilatından başlayarak, 17 Bakanlık, 10 Başkanlık ve tüm kamu kurum ve kuruluşları, yerel yönetimler ve üniversiteler tarafından kullanılabilir (CBİKO, 2025).

2.1.8 Türkiye’de Kamu Personeline Yönelik Hizmet İçi Eğitim

Ülkemizde 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun yedinci kısmında yer alan “devlet memurlarının yetiştirilmesi” adı altındaki 214-225 maddelerini dayanarak kamu kurum ve kuruluşları memurlarına hizmet süresi içerisinde gerekli olan eğitimleri düzenleyebilmektedir (Peker, 2010).

Devlet Memurları Kanunu’nda yer alan maddeler şu şekildedir (<http://www.mevzuat.gov.tr> erişim tarihi: 05.04.2023):

Madde 214: “Devlet memurlarının yetiştirmelerini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanacak hizmet içi eğitim, Devlet Personel Başkanlığı tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak yönetmelikler dahilinde yürütülür.”

Bu madde ile hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesinden sorumlu olanın kurumların kendisi olduğu ve çalışanlarının yetiştirilmeleri, verimliliklerinin artması ve ileride görev yapma ihtimalleri olan görevlere hazırlanmaları amacıyla hizmet içi eğitim düzenlemeleri gerektiği görülmektedir.

Madde 215: “Her kurumda, yetiştirme faaliyetlerini düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmekle görevli bir "Eğitim birimi" kurulur. Birden çok birim kurulan kurumlarda bunlardan biri "Merkez Eğitim Birimi" adını alır.”

Kurumların kendi bünyesinde hizmet içi eğitimleri planlayacak ve düzenleyecek bir eğitim birimi kurmaları, birden çok birim varsa bunların arasından birini “Merkezi Eğitim Birimi” yapmaları gerektiği anlaşılmaktadır.

Üniversitelerde Rektörlüğe bağlı Personel Daire Başkanlığı'nın altında görev yapmakta olan Hizmet İçi Eğitim Şube Müdürlüğü tarafından hizmet içi eğitimlerinin planlaması ve düzenlenmesi sağlanmaktadır.

Madde 216: “Kurumlar kendi eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere eğitim merkezleri açabilirler. Kurumlararası eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere, Cumhurbaşkanlığı kararıyla, kurumlararası eğitim merkezleri de açılabilir.

Eğitim birim ve merkezlerinin kuruluş ve işleyişleri Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığının görüşü alınmak suretiyle kurumlarınca hazırlanacak yönetmeliklerle düzenlenir.”

216. madde ile eğitim merkezi kurma yetkisinin kurumların inisiyatifine bırakıldığı anlaşılmaktadır.

Madde 217: “Devlet memurları eğitimi genel planı, Cumhurbaşkanlığı kararıyla yürürlüğe konulur.”

Bu madde ile devlet tarafından bütün kamu personelinin ilgilendiren eğitim planı yapılırsa bu planın Cumhurbaşkanlığı kararıyla yürürlüğe konulacağı anlaşılmaktadır.

Madde 218: “Devlet memurları, yabancı memleketlerin hizmetle ilgili kurumlarında veya yetiştirme- eğitim merkezlerinde de yetiştirilebilirler.

Bunlardan sınıflarının kapsadığı hizmetlerin niteliği bakımından, aynı zamanda belirli bir dalda öğrenim ve ihtisas yapması gerektiği kurumları ve Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığınca kararlaştırılmış olanlara öğrenim veya ihtisas yapma müsaadesi verilebilir.

Bu maddede söz konusu olan Devlet memurları hakkında 79 uncu madde hükümleri uygulanır.”

Madde 219: “Kurumlar yıllık eğitim programlarına göre yapmakta oldukları eğitim çalışmalarının sonuçlarını her altı aylık dönemin bitiminden en geç bir ay sonra Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığına bir raporla bildirmek zorundadırlar.”

Madde 220: “Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı kurumları yurt içi ve yurt dışı eğitim programlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında yol göstermek, yetiştirme faaliyetlerini koordine etmek ve denetlemekle görevlidir.”

Devlet Memurları Eğitimi Genel Planında “Kamu Kurum ve Kuruluşlarında çalışan personelin görevleri ile ilgili bilgi ve becerilerini artırmak amacıyla yaptırılan eğitim” olarak tanımlanan hizmet içi eğitimin belirtilen amaçlara

ulaşabilmesi için şu ilkelerin yerine getirilmesi gerekmektedir (Aksoy, 1984, akt. Üzgöl, 2006).

- Görevine yeni atanan devlet memurlarının adaylık süreçlerinde “Temel eğitim”, “Hazırlayıcı Eğitim” ve “Staj” aşamalarından oluşan hizmet içi eğitim programlarına dahil olmaları gerekmektedir.
- Kamu kurumlarının hangi personeline ne zaman ve nasıl hizmet içi eğitim düzenleyeceklerini yıllık olarak planlamaları ve bu plan dahilinde hizmet içi eğitimlerini düzenlemeleri gerekmektedir.
- Kurumlar tarafından almış oldukları eğitimleri uygulama imkanına sahip olabilsinler hizmet içi eğitime tabi tutulan personelin almış oldukları eğitimler ile ilgili alanlarda istihdam edilmeleri sağlanmalıdır.

2.2 Motivasyon

2.2.1 Motivasyon Tanımı

Motivasyon kavramının bugüne kadar birden çok tanımı yapılmıştır. Bunlardan birkaçı şu şekildedir:

İngilizce ve Fransızca’da “motivation”, Latince’de “movere” ve Almanca’da “motiv” olarak geçen motivasyon kavramı hareketlendirme, harekete geçirme anlamları bulunmaktadır (Aktaş vd. 2015).

Motivasyon, çalışanların kendilerine verilen görevi yerine getirmek amacıyla kendi istekleri ile hareket geçmesini sağlamak olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2020).

Motivasyon, harekete geçmemiş çalışanın hareket geçmesini sağlayan, hareket geçmiş olan çalışanın süreci devam ettirip sonlandırmasını sağlayan, çeşitli faktörlerin etkisinde kalabilen unsurdur (Chauhan vd. 2018).

Çalışanların belirli ihtiyaçlarını gözünde bulundurarak, elde etmiş olduğu tecrübelerden ve çeşitli faktörlerin etkisi altında kalabilen, çalışanların kendi amaçlarına ulaşma adına sergilediği çabaya motivasyon denir (Schunk vd. 2014).

Motivasyon, çalışanların ihtiyaçlarını fark etmeleri ve bu ihtiyaçların tatmin edilmesi için bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde çaba göstermeleriyle başlar. Bu çaba, kişinin amaçlarını belirlemesi ve bunları gerçekleştirmek için gereken süreci takip etmesiyle sonuçlanır. Bu süreç, kişinin tatmin olması için ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ilgilidir (Memiş vd. 2015).

2.2.2 Motivasyon Önemi

Motivasyon, iş hayatında çalışanların işlerinde başarılı olmaları ve işletmenin başarısına katkıda bulunmaları için önemli bir faktördür. Yüksek motivasyon seviyesi, çalışanların işlerine bağlılıklarını artırır ve işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. Aksine, düşük motivasyon seviyesi, çalışanların işlerine ilgisizlikleri ve verimsizlikleri artırır, bu da işletmenin performansını olumsuz yönde etkileyebilir. İyi motive olan çalışanlar ise, işlerinden keyif alarak işletmenin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunurlar (Ulus ve Kerim, 2020).

İnsanlar işletmelere belirli bir amaç için katılırlar. Bu amaç genellikle üretim veya hizmet sunmak olur. Ancak insanların harekete geçmesini sağlayan şey, onların kişisel ihtiyaçlarına ve arzularına yönelik güdülerdir. İnsanların düşünceleri, inançları, umutları ve korkuları, davranışlarının yönünü belirler. Eğer bu ihtiyaçlar ve arzular tatmin edilmezse, zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozuklukları ortaya çıkabilir. Ancak, bu gerilimleri azaltmak için motivasyon yoluyla kişinin tatmin olması sağlanabilir. Böylece kişi, kendisine özgü ihtiyaçlarını karşıladığında motivasyonu artar ve işletmede daha verimli bir şekilde çalışabilir (Eren, 2001).

2.2.3 Motivasyonun Özellikleri

Motivasyon, çalışanların performansını artırmak ve işletmenin hedeflerine ulaşmak için önemli bir faktördür. Bu konuda, motivasyonun aşağıdaki özellikleri dikkate değerdir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004):

- Motivasyon, insanların içinde bulundukları durumdan daha iyi bir duruma geçmek, kendilerini geliştirmek ya da belirli hedeflere ulaşmak için duydukları arzudur. Bu arzu, bireylerin ihtiyaçlarını, hedeflerini ve isteklerini karşılamak için bir güdülenme durumuna dönüşür. Bireylerin içsel olarak hissettikleri bu güdülenme durumu, onları bir davranışta bulunmaya yönlendirir. Bireylerin sahip oldukları gereksinimler, dürtüler ve istekler motivasyonun kaynağıdır.
- Motivasyonun temelini oluşturan arzular ve gereksinimler, bireyin yaşamış olduğu toplum değerleri ve çalışanın ruhsal ve duygusal özelliklerinden etkilenerek oluşmaktadır.

- Çalışanların motivasyonunu yöneticiler etkileyebilir fakat kontrol altına alamazlar.
- Bir ihtiyaç giderildikten sonra başka bir ihtiyaç ortaya çıkar. Tatmin edilmiş bir ihtiyaç artık motive edemez.
- Motivasyon belirlenen amaç ya da ödül ile alakalıdır.
- Davranışı etkileyen faktörler arasında sevgi, sorumluluk ve korku yer almaktadır. Sevgi kaynaklı motivasyonla kişi işi arzu ettiği için tamamlar. Sorumluluk kaynaklı motivasyon ise işin tamamlanması gerektiği için yapılır. Korku kaynaklı motivasyon ise zorunluluktan dolayı işin gerçekleştirilmesine sebep olur.
- İnsanlar genellikle kendi motivasyon kaynaklarını tam olarak fark etmezler. Ayrıca iş doyumunu ile motivasyon kavramları arasında fark vardır. Davranış ve motivasyon ayrı kavramlardır ve bir davranışın birden fazla motivasyon kaynağı olabilir.
- Birey davranışı rastgele değildir, birçok faktör tarafından etkilenir ve belirli bir amaca yöneliktir. Tüm davranışlar motivasyon ile ilişkilendirilemez, bazı davranışlar başka faktörlere bağlı olabilir.

2.2.4 Motivasyon Türleri

İnsanların davranışlarını ve başarılarını etkileyen faktörlerin çeşitliliği nedeniyle motivasyon türleri çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. En yaygın sınıflandırmalardan biri, içsel ve dışsal motivasyon olarak adlandırılan iki ana kategoriye ayrılmaktadır (Mahadi ve Jafari, 2012).

2.2.4.1 İçsel Motivasyon

Motivasyon, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olarak iki grupta ele alınmış olup, bu iki motivasyon türünü birbirinden ayıran en temel farklılık çalışanın harekete geçmesini sağlayan noktadır. Dışsal motivasyonda çalışan dışarıdan bir etki bulunurken içsel motivasyonda çalışanın gerçekleştirmiş olduğu iş bir ödül olarak görülmektedir (Abdurrezzak ve Üstüner, 2020).

İçsel motivasyon, kişinin kendi davranışı ile arasındaki ilişkiye dayanır ve her bireyin bu ilişkiye farklı bir şekilde yaklaşması mümkündür. İnsanların farklı özellikleri, beklentileri ve değerleri vardır ve bu nedenle herkes için aynı davranışa yönelik içsel motivasyon seviyesi farklı olabilir (Aslan ve Doğan, 2020).

Çalışanlar için içsel motivasyon faktörleri şu şekildedir (Ertan, 2008);

İşte Bağımsız Olma: Çalışanların yaptıkları iş ile alakalı karar alabilmesi ve o işlerle ilgili inisiyatif kullanabiliyor olmasıdır. Çalışanların işlerinde bağımsız olmaları ve karar alma yetkilerinin verilmesi, içsel motivasyonlarını artırabilir. Bir çalışanın, işinde sadece bir araç veya bir çark gibi hissetmesi, onun motivasyonunu düşürebilir ve iş performansını olumsuz yönde etkileyebilir.

Sorumluluk: Çalışanlardan yapması beklenen yükümlülüklerdir. Çalışanlarda içsel motivasyonu pozitif yönde etkileyebilen sorumluluk yetki devri kullanılarak da verilebilmektedir.

İşin farklı, zorlayıcı ve meraklandırıcı olması: Çalışanın işini basit veya kolay görmesi işi kendisine layık görmemesine sebep olacağından motivasyonu azalabilmektedir. Çalışanın kendisini zorlayıcı işler yapması motivasyonunu arttırabileceği gibi yapamayacağı kadar zor işlerinin verilmesi de motivasyonunu azaltacaktır.

Çalışan için işin önemi: çalışanların yaptıkları işlerin yararlı ve önemli olduğunu düşünmeleri motivasyonunu arttıracaktır.

İşe katılma ve becerilerini ortaya koyma: Çalışanların yaptıkları işleri benimsemesi ve sevmesi işin içine dahil olma derecesini arttırırken işin yapılmasında kendine özgü becerilerini sergileyebilmesi motivasyonunu pozitif yönde etkileyebilmektedir.

Yaratıcılık: Çalışanların kendi işlerinde belirli bir özgürlükleri ve yaratıcılıklarını kullanabilmeleri, içsel motivasyonlarını arttırarak daha verimli bir şekilde çalışmalarına olanak sağlayacaktır.

Çeşitlilik: Klasik yönetim anlayışının iş basitleştirme stratejisi, çalışanlarda monotonluğa ve sıkılmaya yol açabilir. Ancak, iş zenginleştirme ve rotasyon gibi yöntemler kullanılarak monotonluk engellenebilir ve çalışanların içsel motivasyonu arttırılabilir.

Geri bildirim: Yöneticilerin çalışanlarına performansları hakkında geri bildirim vermesi, çalışanların motivasyon düzeylerini önemli ölçüde etkileyen bir faktördür. Ancak olumlu geri bildirimlerin, olumsuz geri bildirimlere kıyasla daha fazla içsel motivasyon artışına neden olduğu bilinmektedir. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların olumlu davranışlarını daha sık bir şekilde geri bildirim olarak paylaşarak, çalışanların içsel motivasyonlarını arttırması mümkündür.

2.2.4.2 Dışsal Motivasyon

Bir davranışın tatmin edici sonuçlarından ziyade, kendisi başlı başına bir tatmin kaynağı olarak algılanıyorsa, bu davranışın dışsal olarak motive edildiği söylenebilir (Calder ve Staw, 1975).

Dışsal motivasyonlar, bireyleri harekete geçirmek için dışarıdan bir ödül veya takdir almayı hedefleyen motivasyonlardır. Ancak, sadece dış kaynaklı ödüller yetersiz kalabilir ve tek başına yeterli bir motivasyon sağlamayabilir (Guillen, 2021).

Dışsal motivasyon faktörleri şu şekildedir (Ertan, 2008);

Ücretlendirme: Çalışanlar, emeklerinin karşılığı olarak aldıkları ücretin adil olup olmadığına dikkat ederler. Eğer çalışan, yaptığı işin karşılığında aldığı ücretin yetersiz olduğunu düşünürse, dışsal motivasyonu düşer. Ancak, çalışanların beklentilerine cevap veren ve adil bir ücretlendirme politikası, çalışanların dışsal motivasyonunu yüksek tutacaktır.

İş Güvencesi: İnsanlar genellikle istikrarı tercih ederler ve yeni durumlarla karşılaşmaktan kaygı duyarlar. Dolayısıyla, çalışanlar işlerinde düşük bir maaş alıyor olsalar bile işlerini koruma ihtiyacı duyarlar. Bu nedenle, iş ararken veya mevcut işlerinde çalışırken, iş güvenliği önemli bir faktördür ve iş tatmini ile dışsal motivasyonu etkiler.

Çalışma Koşulları: Herzberg tarafından belirlenen hijyen faktörleri, çalışanların işlerindeki tatmini doğrudan etkilemektedir. Yöneticiler, dışsal motivasyonu arttırmak istediklerinde çalışma koşullarını iyileştirerek çalışanların memnuniyetini arttırmalıdır. Örneğin, salgın dönemlerinde çalışanların güvenliğini sağlamak için alınacak önlemler, çalışma saatlerinin düzenlenmesi ve işyerindeki ortamın iyileştirilmesi, çalışma koşullarını iyileştirme yönünde önemli adımlardır.

Şirket İmajı: Şirketlerin dışarıdan iyi bir itibarı olduğunda, çalışanlar da o şirketin bir parçası olmaktan gurur ve mutluluk duyarlar. İyi bir imaj hissedarlar, müşteriler ve tedarikçiler için güven verirken, aynı zamanda çalışanların dışsal motivasyonunu da pozitif yönde etkilemektedir.

Statü: Bireylerin sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan aldığı konuma statü denir. Bu statü sembolleri, kişinin statüsünü yansıtan öğelerdir. Bu semboller, çalışanların dışsal motivasyonunu arttırabilir.

Sosyal Durum: İş yerinde olumlu insan ilişkileri içinde olmak çalışanların dışsal motivasyonunu arttırmaktadır. İyi bir çalışma ortamı ve ekip arkadaşları arasında

destekleyici ilişkilerin olması çalışanları daha mutlu ve işlerine daha bağlı hale getirerek performanslarını arttırabilir. Bu nedenle, iş yerinde olumlu bir atmosfer oluşturmak, çalışanlar arasındaki iletişimi desteklemek ve pozitif bir yönetim tarzı benimsemek, iş motivasyonunu arttırmak için önemlidir.

Terfi: Terfi, bir kişinin mevcut pozisyonundan daha üst bir pozisyona atanmasıdır. Terfi, performansa ve başarıya dayalı olarak yapılırsa, örgüt içinde bir motivasyon kaynağı haline gelir ve çalışanların özgüvenini arttırır. Terfi fırsatı çalışanlar için bir hedef haline gelerek, işlerini daha iyi yapmak ve kendilerini geliştirmek için motive edici bir faktördür. Ancak terfi sürecinin adaletli olmaması, örgüt içinde rekabeti artırabilir ve çalışanların motivasyonunu düşürebilir.

2.2.5 Motivasyon Teorileri

Bireyleri sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açıdan gelişen bir varlık olarak ele alan bazı görüşler, kişinin içsel yeteneklerine odaklanır ve bireyi anlayarak ve içinde bulunduğu etkenlere hitap ederek motive etmeyi önemserken, diğer bir görüş ise bireyin dış çevresindeki dışsal etkenlere odaklanır ve bireyin davranışlarına dışsal faktörlerin etki ettiğini vurgular. Bu görüşte, "nasıl motive edileceği" sorunu, birey ve çalışma çevresine dışarıdan müdahale edilerek çözülmeye çalışılır. Motivasyon kuramları, kapsam kuramları ve süreç kuramları olmak üzere iki gruba ayrılır. Kapsam kuramları, belirli eksikliklerin ortaya çıkmasıyla harekete geçmeyi açıklayarak içsel faktörlere önem verirken, süreç kuramları çevresel faktörlerin etkisiyle bireyin harekete geçmesini açıklayarak dışsal faktörlere önem verir (Koçel, 2018).

Motivasyonla ilgili kuramlar, kapsam ve süreç kuramları olarak iki ana gruba ayrılır. Kapsam kuramları, bireylerin davranışlarını motive eden faktörlere odaklanarak, motivasyonun nasıl oluştuğunu açıklarlar. Diğer yandan, süreç kuramları, dışsal faktörlerin bireyin davranışını nasıl etkilediğine odaklanarak, motivasyonun nasıl oluştuğunu açıklarlar (Küçüközkan, 2015).

2.2.5.1 Kapsam (İçerik) Teorileri

Kapsam kuramları, temelde insan ihtiyaçlarına odaklandığı için, insanın içinde bulunan ve belirli davranışlara yönelmesine sebep olan faktörleri inceler. İhtiyaçlar, tüm kuramlarda temel bir etken olsa da bireyin belirli bir ihtiyacı olmadan onu harekete geçirmek mümkün değildir. Bu nedenle, yöneticilerin,

işçileri daha iyi yönetmek istiyorlarsa, onları belirli davranışlara sevk eden etmenleri kavramaları, anlamaları ve bu etkenlere dikkat etmeleri gerekmektedir (Efil, 2015).

Kapsam teorileri, insanların tutumlarının nasıl olduğu yerine, belirli tutumlara yönelmelerini sağlayan faktörlerin neler olduğunu anlamaya odaklanarak bireylerin motivasyonunu anlamayı hedeflemektedir (Yeşil, 2016).

Kapsam teorileri içerisinde yer alan İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Başarma İhtiyacı Teorisi, ERG Teorisi ve Çift Faktör Teorisi sırayla incelenecektir.

2.2.5.1.1 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (Abraham Maslow)

Çalışanların ihtiyaçları, öncelik sırasına göre belirlenerek tatmin eden veya etmeyen ihtiyaçlar kategorize edildiğinde, teorik olarak çalışanların işlerine daha motive bir şekilde devam etmelerini sağlar. Ancak ihtiyaçların karşılanmaması durumunda, kurumsal motivasyonsuzluğun ortaya çıkması söz konusu olabilir (Titus ve Chigozie, 2018).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinde insan ihtiyaçları, bir merdiven basamakları gibi önem sırasına göre sıralanır. İhtiyaç, merdivenin alt basamağına göre ne kadar düşükse o kadar önemli kabul edilir. İhtiyaçların önem derecesi, hangi basamakta olduğuyla ilgilidir. Bir basamaktaki ihtiyaçlar giderildiğinde, bir sonraki basamaktaki ihtiyaçlar güdüleyici olur. Tatmin edilen ihtiyaçlar, bir sonraki seviyedeki ihtiyaçları güdüleyici hale getirir. İnsan ihtiyaçları temel ihtiyaçlar ve ikincil ihtiyaçlar olarak iki grupta toplanabilir. Temel ihtiyaçlar arasında fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları yer alırken, ikincil ihtiyaçlar arasında sevgi ihtiyacı, saygı ihtiyacı ve kendini kanıtlama ihtiyacı yer alır (Yüksel, 2007).



Şekil 2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Kula ve Çakar, 2015)

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi adımları şu şekildedir (Işıksaçan, 2011):

Fiziyojik İhtiyaçlar: Doğuştan var olan ve insanların arzuladığı, hayatta kalabilmek için gereksinim duydukları temel ihtiyaçlardır. Örneğin su, uyku, yiyecek, nefes almak vb. şeklinde sıralanabilir.

Güvenlik İhtiyaçları: Bireyler, kendilerini güvende hissetmek için çeşitli önlemler almak isterler. Bu önlemler arasında, can ve mal güvenliği, iş güvenliği, potansiyel tehlikelere karşı korunma gibi ihtiyaçlar yer alır.

Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı: İnsanlar, temel fiziyojik ihtiyaçları ve güvenlik ihtiyaçlarına sahip olduklarını hissettikten sonra, sosyal açıdan tatmin edici ihtiyaçlar hissetmeye başlarlar. Bu ihtiyaçlar arasında sevgi ve bağlılık hisleri, topluluklara ait olma ve paylaşım yer alır.

Değer İhtiyacı: İnsanlar temel ihtiyaçlarını (fiziyojik ve güvenlik), sosyal ihtiyaçlarını (sevgi ve aidiyet), tatmin ettikten sonra kendilerine saygı duyulmasını isterler. Kendilerini tanınmış, yüksek sosyal statüye sahip, başarılı, saygın ve takdir edilen kişiler olarak görmek gibi ihtiyaçlar bu kategoriye dahildir.

Kendini Gerçekleştirme: Bir birey, diğer alt basamaktaki ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra kendini gerçekleştirme ihtiyacı duyar. Bu, kişinin potansiyelini maksimuma çıkarma, yaratıcılığına uygun bir şekilde kullanma, yeni beceriler edinme, başarı duygusu yaşama gibi ihtiyaçları içerir.

2.2.5.1.2 Başarma İhtiyacı Teorisi (McClelland)

David C. McClelland tarafından ortaya konulan bir kuram, 1938 yılında Henry Murray tarafından ortaya atılan ve insanların davranışlarını meydana getirdiği söylenen yirmiye aşkın ihtiyaçtan sadece üçüne odaklanmaktadır. Bu kurama göre insanın temel ihtiyaçları arasında güç, başarma ve ilişki kurma ihtiyacı bulunmaktadır. McClelland, bu üç temel ihtiyaçtan en fazla başarı ihtiyacı üzerinde durmuştur ve her insanda bu ihtiyaçlardan birinin daha baskın olabileceğini belirtmiştir (Çelik, 2010).

Başarma İhtiyacı: Başarı ihtiyacı olan kişiler, ödüllerden çok kişisel başarı için çaba gösterirler. Diğerlerinden farklılaşarak işlerini daha iyi yapmak için çalışırlar ve başarı şansına güvenmek yerine, başarıyı garanti altına almak için risk almaktan çekinmezler (Khurana ve Joshi, 2017).

Güç İhtiyacı: Güç ihtiyacı olan bireyler, başkalarını kontrol ederek davranışlarını etkileyebilme ve sorumluluk alabilme ihtiyacı duyarlar. Bu kişiler genellikle yönetmek istedikleri bir otorite pozisyonunda olmayı arzularlar (Güney, 2014).

İlişki Kurma İhtiyacı: İnsanların bir arada yaşadıkları diğer insanlarla uyumlu bir şekilde ilişki kurma, arkadaşlık ve dostluk bağları oluşturma ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç, çatışmadan kaçınarak, toplumda kabul görmek ve destek bulmak için önemlidir (Başaran, 2008).

2.2.5.1.3 ERG Teorisi (Alderfer)

ERG teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine benzerlik gösteren ancak farklı bir modeldir. Bu teori, beş ihtiyaç kategorisini üç ihtiyaç kategorisine indirgerken, benzer ihtiyaçlar da olsa farklılıklar vardır. Teorinin adı, bu üç ihtiyacın baş harflerinden oluşur: Varolma İhtiyacı (Existence), İlişki İhtiyacı (Relatedness) ve Büyüme İhtiyacı (Growth) (Keser, 2015).

Var olma ihtiyacı: Temel düzeydeki gereksinimler, hayatta kalmak için gerekli olan ihtiyaçları ifade eder. Bu ihtiyaçlar arasında yemek yeme, güvenlik ve korunma yer alır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde, bu tür ihtiyaçlar fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları olarak sınıflandırılır (Özkalp ve Kirel, 2011).

İlişki İhtiyacı: İş hayatında ve sosyal yaşamda başarılı olmak için, insanlar arasındaki iyi ilişkiler önemlidir. İyi ilişkiler, çalışanların birbirleriyle daha iyi

iletişim kurmasını, iş birliği yapmasını ve birlikte daha iyi sonuçlar elde etmesini sağlayabilir (Eren, 2017).

Büyüme İhtiyacı: Bireylerin, kendileri ve çevreleri için üretken ve yaratıcı olma ihtiyacı, kişisel güven ve kendini gerçekleştirme ile ilgilidir. Bu ihtiyaç, bireylerin kendilerini saygın ve değerli hissetmelerine ve yeteneklerini tam olarak kullanmalarına yardımcı olabilir. Bu ihtiyaç, Maslow'un saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıyla ilişkilidir. Bireylerin kendilerini ifade edebilmeleri, hayal güçlerini kullanabilmeleri ve yaratıcı çözümle bulabilmeleri, özgüvenlerini artırabilir ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunabilir (Semerci, 2005).

Tablo 2.2. İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile ERG Teorisi Karşılaştırılması (Eren, 2015).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Alderfer'in ERG Teorisi
Kendini Gerçekleştirme	Büyüme (Growth) İhtiyacı
Değer İhtiyacı	
Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı	İlişki (Relatedness) ihtiyacı
Güvenlik İhtiyacı	Varolma (existence) ihtiyaçları
Fizyolojik İhtiyaçlar	

Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan 5 kategorinin üç kategoriye indirgenmesiyle kendi teorisini oluşturmuştur. Bu teoride, ihtiyaç kategorileri arasında lineer bir sıra yoktur. Bunun yerine, bu ihtiyaçlar birbirleriyle etkileşim içindedir ve farklı sıralamalarda ortaya çıkabilirler. Alderfer ayrıca, ilişkisel gereksinimlerin karşılanmasıyla varoluş gereksinimlerinin daha belirgin hale geleceğini öne sürerek, insanların ihtiyaçlarının birbirleriyle bağlantılı olduğunu vurgulamaktadır (Yeşil, 2016).

2.2.5.1.4 Çift Faktör Teorisi (Herzberg)

Frederick Herzberg ve ekibi, Pittsburgh bölgesindeki 200 mühendis ve muhasebeciyle yaptıkları görüşmelerde, bu çalışanlardan işleriyle ilgili hem olumlu hem de olumsuz bir deneyim yaşadıkları bir zamanı hatırlamalarını ve ardından bu deneyime sebep olan koşulları anlatmalarını istemiştir (Davis, 1982).

Herzberg yaptığı görüşmelerde, çalışanların verdiği cevaplardan yola çıkarak işlerinde doyum yaratan faktörleri "motive edici faktörler" olarak adlandırmıştır. Aynı şekilde, işlerinde doyumsuzluk yaratan faktörleri de "hijyen faktörleri" olarak nitelendirmiştir (Gökçe vd. 2010).

Araştırma neticesinde ortaya çıkan hijyen faktörleri şu şekildedir (Eren, 2015);

- Yönetimin ve şirket politikasının iyiye gitmemesi,
- Yeterli seviyede teknik bilgi ve nezaretin olmayışı,
- Amirler ile insan ilişkilerinin kötü olması,
- İş ortamında fiziksel yeterliliklerinin sağlanmaması,
- Ücret ve maaşların yapılan işler ile orantılı olmaması ve bunlardaki artış seviyelerinin azlığı,
- Eşit düzeyde yer alan çalışma arkadaşları ile iyi geçinememe,
- Çalışanın özel hayatına yeterli saygının gösterilmemesidir.

Araştırma neticesinde ortaya çıkan motive eden faktörler şu şekildedir (Eren, 2015);

- Bir işi başarı ile sonuçlandırmanın vermiş olduğu haz,
- Başarılarıyla işyerinde bilinme, bundan ötürü ödüllendirilme ve takdir edilme,
- Yetenek, bilgi ve arzularıyla örtüşen bir işte çalışma,
- İşini yerine getirirken yetki ve sorumluluğa yeterli düzeyde sahip olma,
- Terfi edebilme imkanına sahip olma,
- Kendisini yaptığı işte geliştirme imkanına sahip olmasıdır.

2.2.5.2 Süreç Teorileri

Kapsam kuramcıları, içsel faktörlerin önemini vurgulayarak motivasyonun kaynağına odaklanırken, süreç kuramcıları bireyin harekete geçmesindeki içsel faktörlerin yeterli olmadığını savunur ve motivasyonun sadece kişinin içsel özellikleri ile açıklanamayacağını belirtir. Buna göre, sosyal ortam ve dışsal faktörler de motivasyon üzerinde etkilidir (Koçel, 2018).

Süreç kuramları, işletmenin amaçlarına uygun davranışlar sergileyen bireylerin nasıl motive edileceği ve harekete geçeceği konuları üzerinde odaklanmaktadır (Tağ ve Çetinkaya, 2019).

Süreç teorileri dört başlık altında incelenecektir. Bunlar Beklenti Teorisi, Amaç Teorisi, Eşitlik Teorisi ve Beklenti Teorisidir.

2.2.5.2.1 Beklenti Teorisi (Vroom)

Vroom'un teorisine göre, çalışanlar kendileri için önemli olan kazançları elde etmek için hedeflerine ulaşmak için daha fazla çaba gösterir ve daha motive olurlar (Yılmaz ve Turgut, 2016).

Victor Vroom'un teorisine göre, bir kişinin belirli bir iş için çaba sarfetmesi iki faktöre bağlıdır 1.Valens (kişinin ödülü arzulama derecesi), 2. Bekleyiş. Yani: [Motivasyon =Valens X Bekleyiş] olarak ifade edilmektedir. Bu teorinin üç ana kavramı bulunmaktadır. Bunlar: valens, bekleyiş ve araçsallıktır (Koçel, 2001):

Valens: Bir kişinin bir iş için harcayacağı çaba, o kişinin ödülü ne kadar arzuladığı ile ilgilidir. Bu arzulama derecesi valens değeri olarak adlandırılır ve -1 ile +1 arasında değişebilir. Her bireyin farklı hedefleri ve arzuları olduğundan, belirli bir ödül farklı kişiler için farklı derecelerde arzulanabilir. Bu nedenle, kişinin çaba sarf etme derecesi, arzulama derecesi ile yakından ilgilidir. Burada önemli olan, kişinin hangi faktörlerin kendisini çektiğini belirleyebilmesidir (Yılmaz, 2011).

Bekleyiş: Beklenen değer, bir kişinin belirli bir amaç için göstereceği çabadır. Kişi, çabası ile ulaşacağı amacı arasında etkili bir bağlantı gördüğünde, daha fazla çaba sarf etme eğiliminde olacaktır. Bu değer, 0 ile 1 arasında değişir. Eğer kişi, yaptığı iş ile amaç arasında hiçbir bağlantı görmüyorsa, değer sıfır olacaktır ve motivasyon eksikliği yaşanabilir (Kahya, 2011).

Araçsallık: Araçsallık, kişinin belirli bir amacı gerçekleştirmek için sarf ettiği çaba sonucunda belirli bir performans düzeyine ulaşması ve bu performansın belirli bir şekilde ödüllendirilmesi olarak ifade edilir araçsallıktır (Koçel, 2001).

2.2.5.2.2 Amaç Teorisi (Locke)

Amaç teorisinde, kendilerini bir hedefe yönlendiren ve bu doğrultuda davranan kişilerin motivasyonunu açıklamaya yönelik bir yaklaşımdır. Hedeflerin belirgin, ölçülebilir, erişilebilir, gerçekçi ve zaman içinde gerçekleştirilebilir olması gerektiği kriterleri göz önünde bulundurularak açıklanması beklenir (Seker, 2015). Bir hedef belirlendikten sonra, birey kendi kapasitesini hedefe ulaşmak için gerekli olan kapasiteyle karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucunda birey, mevcut kapasitesinin hedefe ulaşmak için yetersiz olduğunu fark ederse, daha fazla çaba harcayarak kendisini geliştirmeye çalışacaktır. Bu ekstra çaba sonucunda hedefe ulaşan birey, kendini başarılı hisseder ve özgüveni artar (Efil, 2006).

2.2.5.2.3 Eşitlik Teorisi (Adams)

J. Stacey Adams tarafından geliştirilen teoriye göre, çalışanlar kurumlarında adil bir davranış beklerler ve bu beklenti, motivasyonlarını etkiler. Adams'a göre, bir kişinin işinde tatmin olması ve başarılı olması, eşitlik veya eşitsizlik algısıyla ilgilidir. Eğer çalışan iş arkadaşlarına göre aynı işi yapıyor ve daha düşük bir ödül alıyorsa kızacak ve mutsuz olacak, tersi koşulda ise suçluluk duyacaktır (Koçel, 2020).

Yaptığı karşılaştırma sonucunda çalışan üç sonuçla karşılaşabilir ve bunlar şu şekildedir;

1. $G(\text{Girdi}) > Ç(\text{Çıktı})$ şeklinde sonuçla karşılaşırsa kazancının alması gerekenden az olduğunu düşüneceğinden memnuniyetsiz hisseder.
2. $G(\text{Girdi}) < Ç(\text{Çıktı})$ şeklinde sonuçla karşılaşırsa kazancının alması gerekenden çok olduğu için suçluluk hisseder.
3. $G(\text{Girdi}) = Ç(\text{Çıktı})$ şeklinde sonuçla karşılaşırsa kazancının alması gerekenle tam olduğundan doyuma ulaşır (Kılıç, 2016).

Teoride dört ana kavram bulunmaktadır. Bunlar şu şekildedir (Keser, 2006):

Kişi: Eşitliği ya da eşitsizliği karşılaştıran kişi,

Diğer kişi: Ödül ve katkı durumunu karşılaştırılan kişi,

Sonuçlar: Çalışanın yaptığı iş neticesinde sahip olduğu statü, tanınma, ücret, yan ödemeler, iyi çalışma koşulları.

Çabalar: Kişinin yaptığı işe taşıdığı tecrübe, emek, zeka, eğitim gibi özelliklerdir.

2.2.5.2.4 Beklenti Teorisi (Lawyer ve Porter)

Edward Lawler ve Lyman Porter'ın geliştirmiş olduğu motivasyon modeli, Vroom'un motivasyon modeline benzer, ancak modelin üzerine bazı eklemeler yapmışlardır. Modelde, çaba, değer ve beklenti tanımları Vroom'un teorisiyle aynıdır. Ancak, bu modelde, bireyin yüksek gayreti her zaman yüksek performansla sonuçlanmayabileceği vurgulanmaktadır. Bu durum, kişinin bilgi birikimi ve yetenek açısından ne kadar eksik olduğuna bağlıdır. Yani, birey yüksek çaba gösterse de performansı eksik olabilir (Koçel, 2020).

Teoride önemli bir bölüm, başarı sonrasındaki aşamayı yani kazanılan ödüllerin ve bu ödüllerin bireyin tatmin düzeyini belirleme şeklini ele almaktadır. Bu aşamada, başarının kişiyi tatmin etme düşüncesine odaklanılmaktadır.

Çalışanlar, ödüllerin "karşılaştırılabilir ve adil" olduğuna inandıklarında tatmin duygusu yaşarlar. Bu bölümde, ödüller içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılmıştır. İçsel ödüller, bir işi başardığı için kişinin kendini ödüllendirmesi anlamına gelirken, dışsal ödüller ise ücret artışı, terfi, ek ödemeler gibi işletmeler tarafından verilen ödüllerdir (Yüksel, 2007).

Bu teoriyi iş yerinde uygulamaya sokmak isteyen yöneticilerin, çalışanların görevlerinin açık ve net bir şekilde tanımlandığından emin olmaları, çalışanlarına yeteneklerine ve ilgi alanlarına uygun eğitimleri sağlamaları ve ödülleri çalışanları arasında adil bir şekilde dağıtmaları gerekmektedir. Bu sayede çalışanların, işlerine karşı yüksek motivasyon ve tatmin duygusu hissetmeleri mümkün olabilir (Parlak, 2022).

2.3 İş Tatmini

2.3.1 İş Tatminin Tanımı

1911 yılında Taylor ve Gilbert tarafından ortaya atılan iş tatmini kavramı, örgütsel davranış bilimlerinin arasında iş ve meslek seçimleri gibi konular üzerindeki büyük etkisi nedeniyle en sık araştırılan konuları arasında yer almaktadır ((Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007; Soysal ve Tan, 2013).

Çalışanların iş tatmini düzeyi, işlerinde elde ettikleri sonuçları değerlendirmeleriyle belirlenen bir sonuçtur ve bu sonuca göre farklı iş tatmini düzeyleri ortaya çıkabilir (Bağcı, 2018).

İş tatminini Vroom tarafından, çalışanın yaptığı işi değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan hoş duygusal bir durumdur diye tanımlanırken, Arnold ve Feldman tarafından çalışanın yaptığı işe karşı hissettiği olumlu düşünce ve duygulardır olarak tanımlanmakta, Nasarudin tarafından bireyin işini veya yaptıklarını değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan olumlu duygusal durumlardan oluşur olarak tanımlanmakta ve Kayabaşı tarafından ise bireyin iş deneyimlerine bağlı olarak oluşan keyifli duygusal durumları ifade eder ve bireyin işine dair hissettiklerini ve düşüncelerini yansıtır olarak tanımlanmaktadır (Arnold ve Feldman, 1986; Nasaradin, 2001; Kayabaşı, 2019).

Literatürde daha birçok tanımı bulunmakta olan iş tatmini, işletmeler ve çalışanların ilişkileri neticesinde oluşmaktadır. Çalışanın yaptığı işe dair tüm nitelikler, işinden ve iş hayatından tatmin olmasında rol oynamaktadır. Çalışanın yaptığı işe karşı negatif tutumu işinden hiç tatmin olmadığını ya da az tatmin

olduğunu göstermekte iken işine karşı pozitif tutumu ise işinden tatmin olduğunu göstermektedir (Özpehlivan, 2018).

İş tatminin önemli üç özelliği bulunmaktadır. Bunlar (Luthans, 1995; Johnson ve Johnson, 2000);

1. Daha çok soyut bir kavram olan iş tatmini gözlem ve sözle ifade edilmektedir. Yani çalışanın işe karşı beslemiş olduğu duygular ya yöneticisinin gözlemi ya da kendisinin ifadesi ile ortaya çıkmaktadır.

2. Beklentilerin ne kadarının gerçekleştiği, kazançların hangi oranda elde edildiği gibi durumlarla formüle edilebilen iş tatmini girdi çıktı kavramıdır.

3. İş tatmini sadece bir özellikten etkilenmeyip birden çok birbiri ile alakalı kavramın etkileşimi ile ortaya çıkmaktadır. Çalışanın iş yerinde bulunan çalışma arkadaşlarıyla iletişimi, yöneticileriyle iletişimi, terfi fırsatları, örgüt kültürü gibi daha birçok unsur iş tatminine etki etmektedir.

2.3.2 İş Tatminin Önemi

Tatmin edici bir iş deneyimi hem bireysel hem de örgütsel başarı için kritik bir faktördür. Çalışanların işlerini benimsemeleri, sevmeleri ve işlerini yapmak için gerekli becerileri tam olarak kullanmaları hem kendi zihinsel sağlıkları hem de şirketin başarısı açısından son derece önemlidir. Başka bir deyişle, iş tatmini, çalışanların işlerine karşı tutumlarını ve işlerindeki performanslarını etkileyen bir faktördür ve bu da örgütsel performansın belirleyicilerinden biridir (Karakuş, 2011).

İş tatmininin önemi şu şekilde sıralanabilir (Kaynak, 1990);

- Çalışanlar, bireyler yetkilerini kullanmak ve gerçekleştirmek isterler.
- Çalışanların psikolojik olgunluğa erişebilmeleri için iş tatminini sağlamaları gerekir.
- Çalışanların hayal kırıklığına uğramaması için iş tatmini gereklidir.
- İnsan hayatının odağında yaptığı iş vardır.
- İnsanlar ihtiyaçları olmadığında dahi çalışmak isteyen, işsiz kaldığında ise mutsuz olan bir varlıktır.
- Uğraşmalı bir işte çalışmak çalışanın psikolojik sağlığını korumasında yardımcı olur.
- İş ve boş zaman kavramları birbiriyle yakından ilişkilidir.

- İş tatmininin sağlanamaması ve işten soğuma, verimliliğin ve moralin düşmesine ve neticesinde sağlıklı bir topluma sebep olmaktadır.

İşletmelerin başarısı için en önemli faktörlerden biri, çalışanların performans düzeyleriyle yakından ilişkilidir. Çalışanlar, işlerinden tatmin duyduklarında daha yüksek performans gösterme eğilimindedirler. Bu nedenle, işletmelerin çalışanların işlerinde mutlu ve tatmin olmalarını sağlamaları önemlidir. Çalışanlar, iş ortamlarında keyifli bir atmosfer yaşadıklarında daha yüksek performans gösterirler ve bu da işletmenin başarısını artırır. İş tatmini, çalışanların motivasyonunu ve iş verimliliğini artırarak işletmelerin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. Bu nedenle, işletmelerin çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde iş ortamlarını düzenlemeleri ve çalışanların işlerini sevdikleri ve takdir edildikleri hissini vermeleri önemlidir (Akkaş, 2018).

Çalışanlar, işlerinden bekledikleri şeyleri bulamadıklarında işleriyle ilgili memnuniyetsizlik hissederler. Bu memnuniyetsizlik hissi, çalışanların işlerine yabancılaşmalarına neden olabilir. İş tatminsizliği, çalışanların kendilerini işyerinde yalnız ve örgütten uzak hissetmelerine neden olabilir. İşine yabancılaşan çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmezler ve örgütten kopuklaşabilirler (Başaran, 1991).

2.3.3 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İşletmeler, çalışanların belirli niteliklere, yeteneklere ve becerilere sahip olmalarını beklerken, çalışanlar da kendi beklenti ve isteklerini işyerlerinde karşılamayı arzulayabilirler. Bu beklenti ve isteklerin karşılanması, çalışanın iş performansı ve tatmini üzerinde doğrudan veya dolaylı bir etki yaratabilir (Koçoğlu, 2015).

İş tatminini etkileyen faktörler iki ana başlıkta incelenecektir. Bunlar bireysel faktörler ve örgütsel faktörlerdir. Bu iki ana başlıkla beraber alt başlıkları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir (Mosadeghrad vd. 2008; İslam vd. 2012; Asegid vd. 2014).

Tablo 2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler



2.3.3.1 Bireysel Faktörler

İş tatmini, kişiyle ilgili faktörlerle ilişkilendirilebilir ve bu faktörler, çalışanın yaşına, cinsiyetine ve eğitim seviyesine gibi kişisel özelliklerine bağlıdır. Bu faktörler, çalışanların fiziksel ve zihinsel yapılarıyla ilgilidir ve iş tatmini üzerinde etkili olabilirler (Özaydın ve Özdemir, 2006).

2.3.3.1.1 Yaş

İş tatmini düzeyi ile yaş arasında pozitif bir korelasyon olduğu gözlemlenmiştir, yani çalışanların yaşı arttıkça iş tatmin düzeyleri de artmaktadır. Bu nedenle genç çalışanların iş tatmini düzeyleri, yaşlı çalışanlara göre daha düşük olabilmektedir (Kuzulugil, 2012).

Araştırmacılar, iş tatmin düzeyinin yaşla pozitif bir ilişkisi olduğunu belirtmektedirler. Bunun nedeni, insanların yaşlandıkça işte hayal kırıklığı yaşamalarına rağmen, hayatlarının diğer alanlarında tatmin artışı yaşamalarıdır. Ayrıca, yaşlı bireylerin iş seçiminde kendilerine uygun işleri tercih etmeleri de iş tatmin düzeylerinin artmasına yardımcı olabilir. Son olarak, insanlar yaşlandıkça memnun olmadıkları işlerden uzaklaşarak, iş tatminlerini artırmaya çalışırlar (Özpehlivan, 2018).

Yaşlı ilerlemiş çalışanların motivasyonu, genç çalışanlara göre daha istikrarlıdır ve bu durum, yaşla birlikte kuruma bağlılığın artması, terfi fırsatlarının

ve ödüllerin artması ile ilişkilendirilebilir. Bu faktörler, iş tatmini düzeyini artırabilir ve yaşlı çalışanların daha fazla memnuniyet duymasına sağlayabilir.

2.3.3.1.2 Cinsiyet

Gelişen teknoloji ile kadınlar ev işlerini daha az zaman ayırarak daha kolay bir şekilde halledebilir hale gelmiştir. Bu da kadınların iş hayatına daha fazla zaman ayırabilmelerine imkan sağlamıştır. Kadınların iş hayatına hızla girmesi ve iş yaşamında artan sayıları, cinsiyetle ilgili birçok araştırmanın iş tatmini üzerine odaklanmasına neden olmuştur (Kaya, 2013).

Sosyal cinsiyet rollerindeki farklılıkların kadınlar ve erkekler arasındaki beklentilerde farklılıklara sebep olduğunu ortaya koymuştur. Kadınların erkeklere göre kişisel tatmin, aile ve güvenliğe daha fazla önem gösterdikleri, işle alakalı tatmini ise daha geride tuttuğu belirtilmektedir. İş aile karmaşasındaki rol çatışması erkekleri kadınlara oranla daha fazla olumsuz etkilemektedir (Yapraklı ve Yılmaz, 2007).

Erkek çalışanlar için öncelikli olarak maaş, terfi ve kariyer gelişimi gibi unsurlar önemli bir yer tutarken, kadın çalışanlar için ise sosyal ilişkilerde takdir edilme, çalışma koşulları ve ailevi durumlar daha büyük bir öneme sahip olabilmektedir (Biçen, 2019).

Kesin bir sonuç olmasa da genel olarak kadın çalışanların erkek çalışanlara göre iş tatmin düzeyi daha düşüktür. Bunun sebepleri kadınların iş hayatında erkeklere göre daha düşük ücret almaları, terfi fırsatlarında ayrımcılık yaşamaları ve vasıfsız işlerde çalıştırılmaları gibi faktörlerdir. Bunun yanı sıra, toplumsal roller de bu durumu etkilemektedir. Özellikle anne olduktan sonra kadınlar sorumluluk ve beklentiler nedeniyle iş hayatında zorluklar yaşayabilmektedirler (Saari ve Judge, 2004).

2.3.3.1.3 Deneyim

İş deneyimi olan çalışanlar, işe yeni başlayanlara göre işin gerekliliklerini daha iyi anlayarak daha bilinçli bir şekilde işlerini yürütmektedirler. Bu bilinçli hareket etme durumu çalışanların işverenleriyle arasındaki ilişkide olumlu bir etki yaratmakta ve daha iyi bir konuma gelmelerine yardımcı olmakta ve iş tatmin düzeyini arttırmaktadır (Van Maele ve Van Houtte, 2012).

Hizmet süreleri kısa olan çalışanlar genellikle daha az iş tecrübesine sahip oldukları için işlerinde tatmin düzeyleri de düşük olabilmektedir. Ancak, çalışanların işe devamlılıkları artırıldığında, zamanla işleriyle ilgili tatmin düzeyleri de yükselmektedir (Oshagbemi, 2000).

2.3.3.1.4 Eğitim Düzeyi

Yüksek eğitim seviyesine sahip işçilerin, yüksek ücret beklentilerinden dolayı işlerinde tatminsizlik yaşadıkları gözlemlenmektedir. Bununla birlikte, yüksek eğitilmiş çalışanlar genellikle örgütsel ödüllere daha fazla sahip olmakta ve daha yüksek ücretler alabilmektedirler, bu da yüksek iş tatmini yaratmaktadır. Bazı araştırmalar, eğitim düzeyinin iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olmadığını, ancak yüksek eğitim düzeyinin çalışanların verimliliğini arttırdığını savunmaktadır. Yüksek eğitilmiş çalışanlar, işleriyle ilgili konularda daha olumlu duygular geliştirme eğilimindedir ve iş performanslarının kalitesine daha fazla önem vermektedirler. Bu nedenle, yüksek eğitilmiş çalışanlar genellikle işleriyle daha memnun ve daha az şikayetçi olma eğilimindedirler (Kaplan, 2011).

Üniversite mezunu kişilerin, düşük maaşlı işlerde çalışan ilköğretim mezunu kişilere göre aynı işte daha az tatmin oldukları gözlemlenmektedir. Beraber eğitim düzeyi ile görev karmaşıklığı arasındaki ilişki gözlemlendiğinde, üniversite mezunu kişilerin, ilköğretim mezunlarına göre daha az karmaşık işlerde çalıştıklarında daha az tatmin oldukları tespit edilmiştir (Metle, 2001; Seray, 2020).

2.3.3.1.5 Kişilik

Kişilik, bireylerin özgün inanç ve değer yargıları, yetenekleri, tercih ettikleri davranış ve tutumlar gibi yaşamları boyunca tekrarlayan özelliklerinin birleşimiyle oluşan benlik kimliğidir (Somuncuoğlu, 2013).

İş tatminindeki bireysel faktörlerin en temelini kişilik özellikleri oluşturur. Çalışanların, kişiliklerinin belli bir kısmını iş ortamında bırakarak çalışamayacakları gözlemlenmektedir. Bir kişi, bir kuruma katıldığında, kişiliği ile birlikte bu kuruma dahil olmaktadır (Judge vd. 2000).

Bir kişinin işle ilgili kişilik özellikleri ne kadar uygunsa, o kişi o işte o kadar tatmin edici bir performans sergileyebilir ve işe devam etmek isteği de o kadar yüksek olabilir. Örneğin, bireylerin A Tipi kişilik özellikleri, sorumluluk almaktan kaçınmadıkları ve genellikle motivasyon ve başarıya ulaşma konularında iyi

oldukları anlamına gelir. Ancak, çok fazla sorumluluk altında kaldıklarında stres ve endişe yönetimi konusunda zorlanabilirler. Bu nedenle, bir projede aşırı sorumluluk gerektiren görevlere A Tipi kişilik özelliklerine sahip çalışanları atamak uygun olmayabilir. Yanlış kişinin yanlış işe atanması durumunda, çalışanın performansının düşmesi ve iş tatminsizliği yaşanması kaçınılmaz olacaktır (Şahin ve Batigün, 1997).

2.3.3.1.6 Statü

Statü, bir bireyin sosyal sistem içindeki konumunun hak ve görevleri belirlediği bir kavramdır. Bu konum biçimsel veya biçimsel olmayan şekilde belirlenebilir. Biçimsel statü, bir örgütün belirlediği sıralamaya göre belirlenirken, biçimsel olmayan statü, toplumun bireyler arasında saygı, sevgi ve sempati derecesine göre belirlediği bir pozisyonu ifade eder. Her iki durumda da statü, birey için iş tatmini sürecinde önemli bir faktördür (Güney, 2008).

Yüksek sosyal ve toplumsal öneme sahip mesleklerde çalışanların iş tatmini genellikle diğer mesleklerde çalışanlara göre daha yüksektir. Araştırmalar, örgütlerinde yüksek statü ya da pozisyonda olan bireylerin, diğerleriyle karşılaştırıldığında daha yüksek bir iş tatminine sahip olduklarını göstermektedir (Sevimli ve İşcan, 2015, akt. Kara, 2021).

2.3.3.2 Örgütsel Faktörler

İşletmelerin temel amacı, mal veya hizmet üreterek kar elde etmektir. İnsanlar da hayatlarını sürdürebilmek için genellikle belirli bir yaşta çalışma hayatına katılırlar ve örgütlerde yer alırlar. İşletmeler ve çalışanlar, aynı hedefe odaklanarak bir araya gelirler ve karşılıklı çıkarlarını koruyarak fayda sağlamaya çalışırlar. İşletmeler, hem kendi çıkarlarını koruyarak hayatta kalabilmeleri hem de çalışanlarını elde tutabilmeleri için çalışanların iş tatminini sağlamak için çeşitli faktörleri göz önünde bulundurmalıdır. Bugünün rekabet koşullarında, örgütsel bağlılığı sağlamak ve çalışanları kurumda tutabilmek için bu faktörler oldukça önemlidir. Bu nedenle, iş yaşamında işletmelerin beklentileriyle çalışanların beklentileri arasında uyum olması gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005).

2.3.3.2.1 Ücret

Ücret, çalışanların zihinsel ve fiziksel çaba sarf ettiği işlerinin karşılığı olarak ödenen bir bedeldir (Akalp, 2003). Çalışanlar, genellikle hayatlarını

sürdürebilmek için belirli bir ücret seviyesine ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle, bir işletmeyi tercih etmelerindeki en önemli faktör genellikle ücrettir. Çalışanlar için ücret, günlük yaşamlarını idame ettirmek ve geçimlerini sağlamak için vazgeçilmez bir unsurdur (Judge vd. 2010).

Çalışanlar için önemli bir konu da ücret eşitliğidir. Eğer bir çalışan, kendisiyle aynı pozisyonda olan çalışanlardan daha az ücret alıyorsa veya kendisinden daha az bilgili ve deneyimli olan bir iş arkadaşıyla aynı ücreti alıyorsa, iş tatminsizliği yaşayabilir. Bu nedenle, çalışanlar için ücretin miktarı kadar, iş arkadaşları arasında adil bir şekilde dağıtılması da önemlidir (Erdoğan, 1996).

2.3.3.2.2 Çalışma Şartları

Bir çalışanın işini yerine getirirken karşılaştığı fiziksel ve psikolojik şartlar ve sağlanan imkanlar çalışma şartlarını oluşturur. İş yaşamının tüm yönleri, örneğin ücret, sosyal destekler, iş güvenliği, sağlık hizmetleri, servis olanakları, çalışma ve mola zamanları, ücretli ve ücretsiz izinler, organizasyon kültürü ve çalışma atmosferi gibi faktörler de çalışma koşullarının bir parçasıdır ve birlikte ele alınması gereklidir (Eroğlu, 2017).

Çalışanların işyerinde karşılaştığı fırsatlar ve engeller, sadece işletmenin imajını yansıtmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların işlerine olan memnuniyetlerini de etkileyen belirleyici faktörlerdir. Bu koşulların doğru düzenlenmesi, çalışanların moralini yükselterek iş tatminlerini de artırabilir (Özaydın ve Özdemir, 2014).

2.3.3.2.3 Çalışma Arkadaşları

İş yaşamında memnuniyet seviyesi, çalışanların günlük yaşamlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri iş ortamından etkilenir. Farklı kültürel değerlere ve ön yargılara sahip çalışanların örgüt içinde sosyalleşmeleri ve somut-somut ilişkiler kurmaları, bireylerin motivasyonunu ve tatmin duygusunu artırır. Bu sayede, çalışanların bağlılığı artar ve işten ayrılma oranları azalır. Eğer bireyler örgütleri içinde çalışma arkadaşlarına güvensizlik duymaya başlarsa, zamanla motivasyon kaybı yaşayarak işlerinden soğuyabilirler. Bu nedenle, iş ortamında örgütsel güvene dayalı ilişkilerin olması önemlidir (Asan ve Erenler, 2008).

Yaklaşık 12.000 çalışanın yer aldığı 14 ülkede yapılan bir araştırma, iş yerindeki arkadaşlıkların çalışanların motivasyonu, çalışma ortamı ve işlerine olan

bağılıkları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu açıkça ortaya koyuyor. Ankete katılanların neredeyse yarısı, meslektaşlar arasındaki dostlukların günlük işlerinden duydukları memnuniyeti artırdığını belirtiyor. %18'lik bir kesim ise arkadaşların sağlıklı bir rekabet ortamı yaratarak birbirlerini teşvik ederek iş performanslarını artırdığını vurguluyor (Oussoumanou, 2022).

2.3.3.2.4 Terfi ve Kariyer Olanakları

Her çalışan, bir süre sonra yaptığı işte ilerlemek ve kendini geliştirmek isteme eğilimindedir. Bu durumun nedeni, çalışanların işlerinde belirli bir süre geçirdikten sonra rutine ve tekrara düşmeleridir (Knoop, 1995).

Çalışanların işlerinde kazandıkları tecrübe, bilgi ve gösterdikleri performans, aynı departmanda çalışan diğer iş arkadaşlarıyla aynı statüde olmak ve terfi etmek istemelerine neden olabilir. Bu durum, çalışanların işlerine karşı daha tatmin olmalarını sağlayabilir (Bakan ve Sözbilir, 2013).

Çalışanların ücretlerinin yanı sıra, terfi imkanları da işlerindeki tatminlerini etkileyebilir. Özellikle İK sektöründe çalışanlar için, işletmedeki yükselme politikalarının adil olması oldukça önemlidir. Adil bir terfi sistemi, çalışanların tatmin olma oranını artırabilir (Kaplan, 2011).

2.3.3.2.5 Örgüt Yapısı ve Kültürü

Bir işletmenin örgüt yapısı, çalışanların iş tatmini üzerinde doğrudan etkili olabilir. Örgüt yapısı, işletmenin yönetim anlayışı ve idari süreçleri gibi temel faktörleri yansıtır. Bu nedenle, çalışanlar için doğrudan önemli olan bu durum, işlerinden tatmin olma seviyelerini önemli ölçüde etkileyebilir (Özpehlivan, 2018).

Örgüt kültürü, işletmenin belirli bir değerler sistemi ve inançlarının birleşimi olarak tanımlanabilir ve çalışanların davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir role sahiptir (Uçtu, 2023). Bu nedenle örgüt kültürü, çalışanların işlerini sevmeleri, kabul etmeleri ve tatmin olmaları üzerinde oldukça etkilidir. Bir şirkette yazılı kural ve prosedürlerin yanı sıra, çalışanlar arasında belirli bir somut göstergesi olmayan ve örgütün kimliği ile oluşan kurallar da vardır (Eryılmaz ve Gülova, 2019).

2.3.3.2.6 İşin Kendisi

İşin niteliği, çalışanların işe bağlılığı ve tatmin düzeyi üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Her ne kadar kişisel tercihler işin cazibesini etkilese de

Çalışanların genel olarak tekrarlayan ve sıradan işlerden hoşlanmamaktadır. Çalışanlar, becerilerini sergileyebilecekleri, deneyim kazanabilecekleri, farklı bakış açıları sunan ve terfi olasılıkları olan işlerde çalışmanın tatmin edici olduğunu dūřünmektedirler (Yavuz ve Karadeniz, 2009).

Çalışanların kendi yeteneklerini ve bilgilerini işlerinde kullanabilmesi ve sorumluluklarının farkında olması, çalışanların işlerine odaklanmalarını ve kontrol sahibi olmalarını sağlayarak tatmin dūzeylerini artırabilir (Özpehlivan, 2018).

2.3.4 İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatmininin hem örgütsel bağlılık seviyesini belirleyen hem de sonucu olarak ortaya çıkan bir kavram olduğu kabul edilmektedir. Yapılan araştırmaların büyük bir kısmı, iş tatmininin örgütsel bağlılığı temel olarak etkilediğini ortaya koymaktadır. Yüksek düzeyde iş tatmini, işe devamsızlık ve işten ayrılma oranı gibi örgütsel sorunları azaltarak, dolaylı yoldan performansı olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, iş tatmini yüksek olan çalışanların verimliliği de artmaktadır, bu da işletmelerin rekabet gücüne katkı sağlamaktadır (Özpehlivan, 2018).

Çalışanlar tatminsizliklerini dört biçimde ortaya çıkarmaktadır. Bunlar (Özkalp ve Kirel, 2016):

- a) Kaçış; İstifa ya da direk terk yoluyla işten ayrılma, yeni bir iş arama.
- b) Kayıtsızlık; İşletmedeki koşulların iyiye gitmediği görmesine rağmen müdahale etmemek.
- c) Sesini yükseltme; Koşulların iyileşmesi adına aktif ve yapıcı bir şekilde iş birliği yapmak ve tavsiyelerde bulunmak.
- d) Bağlılık; Koşulların iyileşeceği umudu ile aktif olmadan, olumsuz tavır takınmadan, işletmesini dışarıdan gelen olumsuz eleştirilere karşı savunma.

2.4 Literatür Taraması

Bu bölümde hizmet içi eğitimlere ilişkin daha önce yapılmış olan araştırmaların incelenmesi amacıyla kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir.

Iqbal, Khan, Mohmand ve Mujtaba (2019) tarafından hizmet içi eğitim ve motivasyonun teknik ve mesleki eğitim öğretmenlerinin iş performansı üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmada ayrıca bireyin işine uyumunun bu ilişkideki düzenleyici rolü de araştırılmıştır. Araştırma, Güney Asya'daki TVET (Technical and Vocational Education and Training) öğretmenlerinden toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir. Hizmet içi eğitimin ve motivasyonun, öğretmenlerin iş performansını önemli ölçüde etkilediği ancak bireyin işine uyumunun varlığı, hizmet içi eğitim ve motivasyonun iş performansına etkisini güçlendirmedeği sonucuna ulaşılmıştır.

Nudrat (2017) tarafından hazırlanan çalışmada hizmet içi eğitimlerin Pakistan'ın Pencap eyaletinde bulunan kamu üniversitelerinde çalışan akademik personelin içsel motivasyon kaynaklarından biri olan başarı duygusu üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Hizmet içi eğitimler, akademisyenlerin başarı duygusunu artırmada önemli bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Mampuru, Mokoena ve Isabirye (2024), tarafından Güney Afrika'daki bir teknoloji üniversitesinde çalışan akademik personelin katıldığı eğitim ve gelişim programlarının iş tatmini, bağlılığı ve kurumda kalma oranları üzerindeki etkisi incelenmektedir. Eğitim ve gelişim programlarının iş tatmini, bağlılık ve kurumda kalma oranları üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş tatmininin çalışan bağlılığını arttırmasının yanı sıra bağlılığında çalışanların uzun vadede kurumda kalmalarına katkı sağladığı görülmektedir. Eğitim ve gelişim, akademisyenlerin mesleki yetkinliklerine katkı sağlayarak daha motive ve verimli çalışmalarına yardımcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Asgarova (2019) tarafından hazırlanan çalışmada, işletmelerin eğitimlerin çalışanların iş tatmini ve başarı düzeyleri üzerindeki etkisini incelemektedir. Çalışma, Türkiye'deki üretim sektöründe faaliyet gösteren 34 özel şirkette çalışan 307 kişiden toplanan anket verilerine dayanmaktadır. Sonuç olarak, eğitim hizmetlerinin çalışan memnuniyeti ve başarı düzeylerini artırmada kritik bir rol oynadığı ve işletmelerin eğitim yatırımlarını artırmalarının hem çalışanlar hem de kurum için olumlu sonuçlar doğuracağını göstermektedir.

Bartel (1995) tarafından hazırlanan çalışmada büyük bir üretim firmasının personel kayıtlarından elde edilen verilerle iş başı eğitiminin ücret artışı ve iş performansı üzerindeki etkisini incelemektedir. Çalışma sonuçlarına göre, eğitim alan çalışanlar, daha yüksek maaş artışları ve iş performansı iyileşmeleri göstermekte ancak bunun aynı zamanda bireylerin firmadaki göreceli konumlarıyla da ilişkili olduğu görülmektedir. Araştırma, iş başı eğitiminin bireysel maaş artışı ve iş performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermekte ve firmaların eğitim yatırımlarını artırmasının hem çalışanlar hem de işletme için olumlu sonuçlar doğurabileceğini vurgulamaktadır.

He, Findley ve Wheatley (2017) tarafından hazırlanan çalışma ile geçici çalışanların eğitim, iş tatmini ve hizmet kalitesi algısı arasındaki ilişkileri incelemek istemiş ve eğitim alan geçici çalışanların duygusal bağlılık ve hizmet kalitesi algılarında artış olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak, eğitim ile iş tatmini ve iş tatmini ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Chiang, Back ve Canter (2005) tarafından hazırlanan çalışmada otel sektöründe çalışan eğitiminin, iş tatmini ve işte kalma niyeti üzerindeki etkisini incelemektedir. Yapılan analizler sonucunda, çalışanların eğitim kalitesini düşük algıladığını ve eğitim tatminlerinin düşük olduğunu görülmektedir. Regresyon analizine göre eğitim, eğitim tatmini ve iş tatmini ile pozitif ilişkili bulunmuş, iş tatmininin ise işte kalma niyetini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Saeed ve Sandhu (2012) tarafından hazırlanan çalışmada çalışan eğitimi, motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki incelemekte ve bu ilişkideki "kişisel-iş uyumu"nun (Person-Job Fit) moderatör rolünü araştırmaktadır. Yapılan analizler sonucunda, eğitim ve motivasyonun çalışanların iş performansı üzerinde doğrudan olumlu etkiler yarattığını, ancak bu etkinin bireylerin iş ile ne kadar uyumlu olduğuna bağlı olarak değişebileceği görülmektedir. Yani, eğer çalışan işiyle uyumlu değilse, eğitim ve motivasyonun performansa katkısının sınırlı kaldığı tespit edilmiştir.

Barlett (2001) tarafından hazırlanan çalışmada sağlık sektöründe eğitim ile çalışanların iş performansı arasındaki ilişki incelenmek istemiş olup çalışanlara sağlanan eğitim programlarının iş performansına olan etkilerini değerlendirerek, bu sürecin etkinliğini belirlemeyi amaçlamıştır. Sonuç olarak, eğitim programlarının

Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirerek iş performanslarını arttırdığı ve düzenli eğitim alan çalışanların iş tatmin ve motivasyon düzeylerinde artış olduğu tespit edilmiştir. Ancak eğitimlerin içeriğinin ve uygulama yöntemlerinin, çalışanların performans üzerindeki etkisini belirleyen önemli faktörler olduğu belirtilmektedir.

Bucak (2010) tarafından İzmir’de faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan personel ile yapılan çalışmada hizmet içi eğitimin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmek istenmiştir. Çalışma sonucunda hizmet içi eğitimin çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Çalışanlar, eğitim programlarının kendilerini geliştirmelerine ve kariyerlerinde ilerlemelerine katkı sağladığını belirtmiş ayrıca eğitim alan çalışanların işlerine olan bağlılıklarının arttığı ve iş ortamında daha yüksek motivasyonla çalıştıkları tespit edilmiştir.

Demir ve Aba (2023) tarafından hazırlanan çalışmada sağlık kurumlarında görev yapan personelin hizmet içi eğitim tutumları ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişki incelenmek istenmiş çalışmaya 412 kişi katılım sağlamıştır. Sonuç olarak hizmet içi eğitim tutumunun iş tatmini üzerindeki etkisi zayıf olarak bulunmuş olsa da eğitim programlarının güncellenmesi ve farklı personel gruplarının beklentilerine uygun şekilde hazırlanması ve düzenlenmesi, iş tatminini artırmada etkili olabileceği düşünülmektedir.

Tanrıverdi ve şahin (2014) tarafından hazırlanan, İstanbul ilinde bulunup hizmet içi eğitim veren konaklama işletmelerinde çalışan personelin hizmet içi eğitim algısı ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada 110 çalışana anket uygulanmıştır. Sonuç olarak hizmet içi eğitim kalite algısı ile çalışan motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve çalışanların hizmet içi eğitim kalite algısı arttıkça, iş motivasyonlarının da arttığı tespit edilmiştir.

3. İKİNCİ BÖLÜM

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi (CBİKO) tarafından kamu çalışanlarının ihtiyaçlarına uygun bilgi, beceri ve yetkinliklerle donatılması için hazırlanan ve tüm kamu kurumlarının hizmetine sunulan yerli ve milli dijital eğitim platformu olan Uzaktan Eğitim Kapısında bulunan eğitimlere katılan ve katılmayan kamu personelinin motivasyon ve iş tatmin düzeylerinin karşılaştırılması amaçlanmaktadır. Bu bölümde geçen 'hizmet içi eğitim' kavramı, Uzaktan Eğitim Kapısı platformunda bulunan eğitimleri ifade etmektedir. Uygulama alanı olarak Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi seçilmiş olup anket verileri ile değerlendirme yapılmıştır. Bağımsız değişken hizmet içi eğitim, bağımlı değişkenler motivasyon ve iş tatminidir.

Daha önce yapılan çalışmalarda yüz yüze ve online olarak düzenlenen eğitimlerin çalışan performansına, iş motivasyonun, iş tatminine vb. etkileri araştırılmış olup Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi (CBİKO) tarafından kurulan Uzaktan Eğitim Kapısındaki eğitimlerin kamu çalışanlarının motivasyonuna ve iş tatminine etkisinin araştırıldığı başka bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma bu alanda yapılan ilk çalışma olması ve bundan sonra yapılacak çalışmalara öncülük etmesi bakımından oldukça önemli bir yere sahiptir.

3.2 Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma, teorik ve uygulamalı olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Teorik bölüm, geniş kapsamlı ikincil kaynak taramalarıyla oluşturulmuştur. Uygulama bölümünde ise anket yöntemi kullanılarak veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Ankete ilişkin bulgular, hipotezleri göz önünde bulundurarak yorumlanmıştır ve form düzenlemesi yapıldıktan sonra anketlerin analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, değişkenlerin demografik özelliklere göre nasıl farklılaştığını anlamak için Bağımsız Örneklem T-testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yöntemleri kullanılmıştır. Cinsiyet değişkeni iki değişkene sahip olduğu için Bağımsız Örneklem T Testi kullanılmış olup, yaş grupları, gelir durumu, üniversitede çalışma süresi, eğitim durumu, CBİKO (Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Uzaktan Eğitim Kapısı) üzerinden yapılan HİE (Hizmet İçi Eğitim) programlarına katılım sayısı ve kadro sınıfı değişkenleri için ikiden fazla değişken bulunduğu için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. İki

bağımsız sayısal değişken arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için Pearson Korelasyon katsayısı kullanılmıştır.

3.2.1 Anketin Hazırlanması ve Uygulanması

Veriler bu araştırma için hazırlanmış olan anket aracılığıyla elde edilmiştir. Anket dört ana bölümden meydana gelmektedir. Anketin birinci bölümünde çalışanların demografik bilgileri yer almakta, ikinci bölümünü 24 ifadeden meydana gelen Hizmet İçi Eğitim ölçeği, üçüncü bölümünü 24 ifadeden meydana gelen Motivasyon ölçeği, son bölümde ise 20 ifadeden meydana gelen İş Tatmini ölçeği yer almaktadır. Hizmet içi eğitim ölçeğinin kullanımı için Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU'ndan, Motivasyon ölçeğinin kullanımı için Fatih TAŞPINAR'dan ve İş Tatmini ölçeğinin kullanımı için de Aslı BAYCAN'dan izin alınmıştır. Anket sorularına 5'li Likert ölçeği kullanılarak cevap verilmesi istenmiştir. 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum tarzında puanlama yapılmıştır.

Hizmet içi eğitim ölçeği, danışmanlığını Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU'nun yaptığı Murat CİN tarafından hazırlanan “Hizmet İçi Eğitim Programlarının Etkinliği ve Eğiticilerin Verimliliğine Etkisi: Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tezinden alınıp Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden düzenlenen hizmet içi eğitimlere uyarlama yapılmıştır. Hizmet içi eğitim ölçeğinden araştırmaya uygun olmadığı için 2 adet soru çıkartılmıştır. Hizmet içi eğitim ölçeğine ait ifadeler yapılan faktör analizi sonucunda üç boyuttan oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır. Uzman görüşü alınarak üç boyut adlandırılmıştır. İlk 8 madde Gerekliklik, 9-12. maddeler İstek, 13-24. maddeler Uygunluk boyutunu oluşturmaktadır.

Motivasyon ölçümünde Süleyman Dünder, Hatice Özutku ve Fatih Taşpınar (2007)'in, Mottaz (1985), Brislin vd. (2005) ve Mahaney ve Lederer (2006)'nın çalışmalarında kullandıkları ölçeklerden yararlanıp oluşturdukları motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Motivasyon ölçeğine ait ifadeler iki boyuttan oluşmaktadır. İlk 9 madde içsel motivasyon, son 15 madde ise dışsal motivasyon boyutunu oluşturmaktadır.

İş Tatminine yönelik veri elde edebilmek için, David, England ve Lofguist (1967) tarafından oluşturulan, Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye çevrilen iki

boyutlu, geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları yapılan “Minnesota İş Tatmini Ölçeği (Msq)” kullanılmıştır. İlk 12 madde içsel tatmin, son 8 madde ise işe karşı tutum boyutunu oluşturmaktadır.



3.2.2 Araştırmanın Hipotezleri

H1: Hizmet içi eğitim algısı ile demografik özellikler arasında istatistikî olarak farklılıklar vardır.

- H11: Cinsiyet, Uzaktan Eğitim Kapısında bulunan Hizmet İçi Eğitimlere bakışı anlamlı şekilde etkilenmektedir.
- H12: Yaş grubu, Uzaktan Eğitim Kapısında bulunan Hizmet İçi Eğitimlere bakışı anlamlı şekilde etkilenmektedir.
- H13: Gelir durumu, Uzaktan Eğitim Kapısında bulunan Hizmet İçi Eğitimlere bakışı anlamlı şekilde etkilenmektedir.
- H14: Üniversitede çalışma süresi, Uzaktan Eğitim Kapısında bulunan Hizmet İçi Eğitimlere bakışı anlamlı şekilde etkilenmektedir.
- H15: Eğitim durumu, Uzaktan Eğitim Kapısında bulunan Hizmet İçi Eğitimlere bakışı anlamlı şekilde etkilenmektedir.

- H16: Hizmet içi eğitim programlarına katılım sayısı, Uzaktan Eğitim Kapısında bulunan Hizmet İçi Eğitimlere bakışı anlamlı şekilde etkilenmektedir.
- H17: Kadro sınıfı, Uzaktan Eğitim Kapısında bulunan Hizmet İçi Eğitimlere bakışı anlamlı şekilde etkilenmektedir.
- H18: Personelin çalıştığı birim, Uzaktan Eğitim Kapısında bulunan Hizmet İçi Eğitimlere bakışı anlamlı şekilde etkilenmektedir.

H2: Motivasyon ile demografik özellikler arasında istatistiki olarak farklılıklar vardır.

- H21: Cinsiyet, motivasyonu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
- H22: Yaş grubu, motivasyonu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
- H23: Gelir durumu, motivasyonunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
- H24: Üniversitede çalışma süresi, motivasyonu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
- H25: Eğitim durumu, motivasyonunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
- H26: Hizmet içi eğitimlere katılım sayısı, motivasyonu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
- H27: Kadro sınıfı, motivasyonu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
- H28: Çalışılan birim, motivasyonu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H3: İş Tatmini ile demografik özellikler arasında istatistiki olarak farklılıklar vardır.

- H31: Cinsiyet, iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
- H32: Yaş grubu, iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
- H33: Gelir durumu, iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
- H34: Üniversitede çalışma süresi, iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
- H35: Eğitim durumu, iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
- H36: Hizmet içi eğitimlere katılım sayısı, iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
- H37: Kadro sınıfı, iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
- H38: Çalışılan birim, iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H4: Hizmet içi eğitime katılan ve katılmayan kamu çalışanlarının motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5: Hizmet içi eğitime katılan ve katılmayan kamu çalışanlarının iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.2.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırma evrenini 2024 yılında Bolu ilinde bulunan Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi'nde görev yapan 1100 kadar memur, sözleşmeli personel ve işçi oluşturmaktadır. Uzaktan Eğitim Kapısı platformunda yer alan eğitimlere düzenli olarak personelinin katılımını sağladığından araştırma evreni olarak Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi'nde görev yapan personel tercih edilmiştir. Araştırmada kullanılan anketler 01.02.2023 ile 30.04.2024 tarihleri arasında hem internet üzerinden katılımcılara ulaştırılmış hem de elden fiziki olarak dağıtılmış ve toplanmıştır. Araştırma kapsamında Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi'nde çalışan memur, sözleşmeli personel ve işçilere tam sayım örneklem yöntemi kullanılarak bütün personele anket ulaştırılmış olup bu 205 personelden geri dönüş olmuş ve değerlendirmeye alınmıştır. Ankette vermiş olduğu cevapların gizli kalmayacağı korkusu, iş yükü nedeniyle anketi cevaplamaya vakit bulunmaması, anketin kendi görev alanıyla ya da ilgi alanıyla alakalı olmaması ve yönetime güvensizlik gibi nedenlerle ankete katılımın bu kadar olduğu düşünülmektedir.

3.2.4 Araştırma Verilerinin Analizi ve İstatistikî Yöntemler

Uygulanan anket sonucunda elde edile veriler analiz edilirken, demografik sorularda frekans analizi yapılmıştır. Çalışmada, değişkenlerin demografik özelliklere göre nasıl farklılaştığını anlamak için Bağımsız Örneklem T-testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yöntemleri kullanılmıştır. Cinsiyet değişkeni için Bağımsız Örneklem T Testi kullanılmış olup, yaş grupları, gelir durumu, üniversitede çalışma süresi, eğitim durumu, CBİKO (Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Uzaktan Eğitim Kapısı) üzerinden yapılan HİE (Hizmet İçi Eğitim) programlarına katılım sayısı ve kadro sınıfı değişkenleri için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Aralarında anlamlı farklılık bulunan gruplar için Post Hoc analizi yapılmış olup Scheffe ve LSD yöntemleri kullanılmıştır.

İki bağımsız sayısal değişken arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için Pearson Korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Bu katsayı, değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin gücünü ve yönünü belirlemek için kullanılmıştır.

4. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

4.1 Araştırma Bulguları

Bu kısımda, araştırmanın sonuçlarına ulaşmak için yapılan anketin sonuçları analiz edilmiş ve elde edilen bulgular ile yorumlar sunulmuştur.

4.2 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 4.1. Personelin cinsiyete göre dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Erkek	109	53
Kadın	96	47
Toplam	205	100

Üniversite personelinden ankete katılanların %47'sinin kadın, %53'ünün erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.2. Personelin yaş gruplarına göre dağılımı

Yaş Grupları	Sayı	Yüzde
18-30	33	16
31-45	108	53
46+	64	31
Toplam	205	100

Ankete katılan personelin yüzde 16'sı 18-30 yaş aralığında, yüzde 53'ü 31-45 yaş aralığında, yüzde 31'i 46 yaş ve üzerindedir.

Tablo 4.3. Personelin gelir durumuna göre dağılımı

Gelir Durumu (TL)	Sayı	Yüzde
17003-38000	113	55
38001-50000	79	39
50001+	13	6
Toplam	205	100

Personelin gelir durumuna göre dağılımı incelendiğinde 17.003-38.000 TL arası maaş alanlar yüzde 55, 38.001-50.000 TL arası maaş alan yüzde 39, 50.001 TL ve üzeri maaş alanların yüzde 6 olduğu görülmektedir.

Tablo 4.4. Personelin üniversitede çalışma süresine göre dağılımı

Üniversitede Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde
0<1	13	6
1-5	43	21
6-10	42	21
11-15	47	23
16+	60	29
Toplam	205	100

Ankete katılan personelin üniversitede çalışma süresine göre dağılımı incelendiğinde 1 yıldan az süredir çalışan personelin yüzde 6, 1 yıl ile 5 yıl arasında çalışan personel ve 6 yıl ile 10 yıl arası çalışan personelin yüzde 21'er, 11 yıl ile 15 yıl arası çalışan personelin yüzde 23, 16 yıl ve üzeri çalışan personelin ise yüzde 29 olduğu görülmektedir.

Tablo 4.5. Personelin eğitim durumuna göre dağılımı

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde
Lise	20	10
Önlisans	40	19
Lisans	120	59
Lisansüstü	25	12
Toplam	205	100

Ankete katılan personelin eğitim durumuna göre dağılımı incelendiğinde yüzde 10'unun lise mezunu, yüzde 19'unun önlisans mezunu, yüzde 59'unun lisans mezunu ve yüzde 12'sinin ise lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 4.6. Personelin CBİKO üzerinden düzenlenen HİE programlarına katılım sayısı göre dağılım

Eğitime Katılım Sayısı	Sayı	Yüzde
Hiç	35	17
1	18	9
2	25	12
3	35	17
4	20	10
5	14	7
6+	58	28
Toplam	205	100

Ankete katılan personelin CBİKO üzerinden düzenlenen hizmet içi eğitim programlarına katılım sayısı incelendiğinde yüzde 17'sinin hiç eğitime katılmadığı, yüzde 9'unun 1 eğitime, yüzde 12'sinin 2 eğitime, yüzde 17'sinin 3 eğitime, yüzde 10'unun 4 eğitime, yüzde 7'sinin 5 eğitime, yüzde 28'inin ise 6 ve üzeri eğitime katıldığı görülmektedir.

Tablo 4.7. Personelin kadro sınıfına göre dağılımı

Kadro Sınıfı	Sayı	Yüzde
Genel İdare Hizmetleri Sınıfı (GİHS)	111	54
Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı (SHS)	7	3
Teknik Hizmetler Sınıfı (THS)	44	22
Sözleşmeli Personel	23	11
İşçi	20	10
Toplam	205	100

Ankete katılan personelin kadro sınıfına göre dağılımı incelendiğinde Genel İdari Hizmetler Sınıfında (GİHS) görev yapanların yüzde 54, Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfında (SHS) görev yapanların yüzde 7, Teknik Hizmetler Sınıfında (THS) görev yapanların yüzde 22, Sözleşmeli Personel kadrosunda görev yapanların yüzde 11, İşçi kadrosunda görev yapanların ise yüzde 10 olduğu görülmektedir.

Tablo 4.8. Personelin çalıştığı birimi göre dağılımı

Çalıştığı Birim	Sayı	Yüzde
Daire Başkanlığı	111	54
Fakülte	69	34
Genel Sekreterlik	13	6
Meslek Yüksekokulu	9	4
Yüksekokul	3	2
Toplam	205	100

Ankete katılan personelin çalıştığı birimi göre dağılımı incelendiğinde yüzde 54'ünün Daire Başkanlıklarından, yüzde 34'ünün Fakültelerden, yüzde 6'sının Genel Sekreterlikten, yüzde 4'ünün Meslek Yüksekokullarından, yüzde 2'sinin ise Yüksekokuldan katılım sağladığı görülmektedir.

4.3 Faktör Analizi

Hizmet içi eğitim ölçeği, danışmanlığını Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU'nun yaptığı Murat CİN tarafından hazırlanan "Hizmet İçi Eğitim Programlarının Etkinliği ve Eğiticilerin Verimliliğine Etkisi: Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tezinden alınıp Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden düzenlenen hizmet içi eğitimlere uyarlama yapıldığından ve araştırmaya uygun olmadığı için 2 adet soru çıkartıldığından tekrar Faktör Analizi yapılmıştır.

Tablo 4.9. Hizmet içi eğitim ölçeği faktör analizi tablosu

Alt Boyut No	Alt Boyut	Varyansın Yüzde Katkısı	Kümülatif Yüzde	Faktör Yüklerinin Kare Toplamı	KMO	p
1	Gereklilik	28,2	28,2	6,78	0,946	<0,001
2	İstek	20,0	48,2	4,79		
3	Uygunluk	11,8	60,0	2,84		

Yapılan faktör analizi neticesinde 3 faktör oluşurken, 1. Faktör toplam varyansın yüzde 28,2'sini, 2. Faktör yüzde 20'sini, 3. Faktör yüzde 11,8'ini açıklarken 3 faktör birlikte yüzde 60'ını açıklamaktadır. Araştırmadaki verilerin

faktör analizi için uygunluğunu belirleyen KMO analizi sonucu 0,946 ve verilerden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi $p < 0,05$ çıkmıştır. Sonuçlara bakıldığında istatistiksel açıdan yeterli düzeyde olduğu görülmektedir.

Faktör yük değerleri Tablo 4.10'daki gibidir.

Tablo 4.10. Hizmet içi eğitim ölçeğinin faktör yükleri tablosu

Faktör Adı	Sorular	Faktör Yükleri		
		1	2	3
Gereklilik	S1		0,315	
	S2		0,519	
	S3		0,574	
	S4		0,414	
	S5		0,661	
	S6		0,798	
	S7		0,913	
	S8		0,782	
İstek	S9			0,711
	S10		0,363	0,569
	S11			0,574
	S12			0,602
Uygunluk	S13	0,666		
	S14	0,750		
	S15	0,663		
	S16	0,821		
	S17	0,888		
	S18	0,755		
	S19	0,615	0,336	
	S20	0,567		
	S21	0,624		
	S22	0,589		
	S23	0,573		
	S24	0,562		

Hizmet içi eğitim ölçeğinde yer alan sorular faktör yükleri tablosunda görüldüğü üzere 3 faktörden oluşmaktadır. Uzman görüşü alınarak 1. Faktör olan 1. sorudan 8. soruya kadar olan 8 soruya Gereklilik Faktörü, 2. Faktör olan 9. sorudan 12. soruya kadar olan 4 soruya İstek Faktörü ve 3. Faktör olan ise 13. sorudan 24. soruya kadar olan 12 soruya Uygunluk Faktörü adı verilmiştir.

4.4 Güvenilirlik Analizi

4.4.1 Hizmet İçi Eğitim Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Tablo 4.11. Hizmet içi eğitim ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları

Hizmet İçi Eğitim Ölçeği	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
	0,961	24

Hizmet İçi Eğitim Ölçeğinin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi yapılmış ve ölçeğin güvenilirliği 0,961 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.12. Hizmet içi eğitim ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik analizi sonuçları

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Gereklilik	0,919	8
İstek	0,884	4
Uygunluk	0,937	12

Hizmet İçi Eğitim Ölçeğinin Alt Boyutlarının güvenilirlikleri test etmek amacıyla Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi yapılmıştır. Gereklilik alt boyutunun güvenilirliği 0,919, İstek alt boyutunun 0,884 ve Uygunluk alt boyutunun 0,937 olarak bulunmuştur.

4.4.2 Motivasyon Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Tablo 4.13. Motivasyon ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları

Motivasyon Ölçeği	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
	0,870	24

Motivasyon Ölçeğinin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi yapılmış ve ölçeğin güvenilirliği 0,870 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.14. Motivasyon ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik analizi sonuçları

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
İçsel Motivasyon	0,880	9
Dışsal Motivasyon	0,832	15

Motivasyon Ölçeğinin Alt Boyutlarının güvenilirlikleri test etmek amacıyla Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi yapılmıştır. İçsel Motivasyon alt boyutunun güvenirliliği 0,880, Dışsal Motivasyon alt boyutunun 0,832 olarak bulunmuştur.

4.4.3 İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Tablo 4.15. İş tatmini ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları

İş Tatmini Ölçeği	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
	0,937	20

İş Tatmini Ölçeğinin güvenirliğini test etmek amacıyla Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi yapılmış ve ölçeğin güvenirliği 0,937 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.16. İş tatmini ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik analizi sonuçları

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
İçsel Tatmin	0,919	12
İşe Karşı Tutum	0,871	8

İş Tatmini Ölçeğinin Alt Boyutlarının güvenilirlikleri test etmek amacıyla Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi yapılmıştır. İçsel Tatmin alt boyutunun güvenirliliği 0,919, İşe Karşı Tutum alt boyutunun 0,871 olarak bulunmuştur.

4.5 Farklılıkların İncelenmesi

Tablo 4.17. Hizmet içi eğitim ölçeğinin ve alt boyutlarının cinsiyet bakımından farklılıkların analizi

	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	ss	t	p
Hizmet İçi Eğitim Ölçeği	Erkek	109	3,53	0,68	-0,947	0,345
	Kadın	96	3,62	0,72		
Gereklilik	Erkek	109	3,57	0,80	-0,764	0,446
	Kadın	96	3,66	0,77		
İstek	Erkek	109	3,53	0,84	-1,126	0,262
	Kadın	96	3,67	0,93		
Uygunluk	Erkek	109	3,50	0,70	-0,828	0,409
	Kadın	96	3,58	0,75		

Kadınlar ve erkekler arasında uygulanan Bağımsız Örneklem T Testi analizi incelendiğinde hizmet içi eğitim ölçeği ve alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu durumda, hizmet içi eğitim algısı, hizmet içi eğitimlerin gerekliliği, hizmet içi eğitimlere katılma isteği ve hizmet içi eğitimlerin uygunluğu kadınlar ve erkeklerde benzer şekilde algılandığı görülmektedir.

Tablo 4.18. Motivasyon ölçeğinin ve alt boyutlarının cinsiyet bakımından farklılıkların analizi

	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	ss	t	p
Motivasyon Ölçeği	Erkek	109	3,62	0,54	0,973	0,331
	Kadın	96	3,55	0,57		
İçsel Motivasyon	Erkek	109	4,01	0,70	0,508	0,612
	Kadın	96	3,96	0,68		
Dışsal Motivasyon	Erkek	109	3,39	0,62	1,009	0,314
	Kadın	96	3,29	0,67		

Kadınlar ve erkekler arasında uygulanan Bağımsız Örneklem T Testi analizi incelendiğinde motivasyon ölçeği ve alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu durumda, motivasyon algıları, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon algıları kadınlar ve erkeklerde benzer şekilde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.19. İş tatmini ölçeğinin ve alt boyutlarının cinsiyet bakımından farklılıkların analizi

	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	ss	t	p
İş Tatmini Ölçeği	Erkek	109	3,72	0,66	1,924	0,056
	Kadın	96	3,53	0,76		
İçsel Tatmin	Erkek	109	3,77	0,69	1,678	0,095
	Kadın	96	3,60	0,77		
İşe Karşı Tutum	Erkek	109	3,64	0,76	1,933	0,055
	Kadın	96	3,42	0,89		

Kadınlar ve erkekler arasında uygulanan Bağımsız Örneklem T Testi analizi incelendiğinde iş tatmin ölçeği ve alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu durumda, iş tatmin düzeyleri, içsel tatminleri ve işe karşı tutumları kadınlar ve erkeklerde benzer şekilde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.20. Hizmet içi eğitim ölçeğinin ve alt boyutlarının yaş grupları bakımından farklılıkların analizi

	Yaş	n	$\bar{x}$	ss	t	p
Hizmet İçi Eğitim Ölçeği	18-30	33	3,59	0,88	0,027	0,974
	31-45	108	3,57	0,70		
	46+	64	3,56	0,61		
Gereklilik	18-30	33	3,59	0,91	0,019	0,981
	31-45	108	3,62	0,79		
	46+	64	3,60	0,72		
İstek	18-30	33	3,61	1,08	0,177	0,838
	31-45	108	3,62	0,83		
	46+	64	3,54	0,87		
Uygunluk	18-30	33	3,58	0,91	0,091	0,913
	31-45	108	3,52	0,72		
	46+	64	3,53	0,62		

Yaş grupları arasında uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) incelendiğinde hizmet içi eğitim ölçeği ve alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu durumda, hizmet içi eğitim algısı, hizmet içi eğitimlerin gerekliliği, hizmet içi eğitimlere katılma isteği ve hizmet içi eğitimlerin uygunluğu farklı yaş gruplarında benzer şekilde algılandığı görülmektedir.

Tablo 4.21. Motivasyon ölçeğinin ve alt boyutlarının yaş grupları bakımından farklılıkların analizi

	Yaş	n	$\bar{x}$	ss	F	p
Motivasyon Ölçeği	18-30	33	3,57	0,66	1,303	0,274
	31-45	108	3,54	0,53		
	46+	64	3,68	0,52		
İçsel Motivasyon	18-30	33	3,82	0,81	1,164	0,314
	31-45	108	4,01	0,64		
	46+	64	4,04	0,71		
Dışsal Motivasyon	18-30	33	3,41	0,76	2,315	0,101
	31-45	108	3,25	0,65		
	46+	64	3,46	0,56		

Yaş grupları arasında uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) incelendiğinde motivasyon ölçeği ve alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu durumda, motivasyon algıları, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon algıları farklı yaş grupları benzer şekilde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.22. İş tatmini ölçeğinin ve alt boyutlarının yaş grupları bakımından farklılıkların analizi

	Yaş	n	$\bar{x}$	ss	F	p	Fark
İş Tatmini Ölçeği	18-30	33	3,57 ^a	0,78	3,611	0,029	c>b
	31-45	108	3,53 ^b	0,75			
	46+	64	3,82 ^c	0,57			
İçsel Tatmin	18-30	33	3,60 ^a	0,81	4,066	0,019	c>b
	31-45	108	3,59 ^b	0,76			
	46+	64	3,90 ^c	0,60			
İşe Karşı Tutum	18-30	33	3,53	0,96	2,136	0,121	-
	31-45	108	3,44	0,87			
	46+	64	3,71	0,65			

Yaş grupları arasında uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) incelendiğinde işe karşı tutum bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı

görülmektedir ($p>0,05$). Bunun yanı sıra yaş grupları arasında uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) incelendiğinde iş tatmin düzeyleri ve işsel tatmin bakımından anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir ($p<0,05$). Bu durumda, işe karşı tutumları yaş grupları arasında benzer şekilde algılandığı görülmekte olup, iş tatmini ve işsel tatmin düzeyleri yaş grupları arasında farklılık göstermektedir. Yaş grupları arasında yapılan Post Hoc analizine göre “31-45” yaş grubunda personel ile 46 ve üzeri yaş grubunda bulunan personel arasında iş tatmini ve işsel tatmin açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 46 yaş ve üzerinde olan personelin 31 ve 45 yaş aralığında bulunan personelden iş tatmini düzeyinin ve işsel tatmininin daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 4.23. Hizmet içi eğitim ölçeğinin ve alt boyutlarının gelir durumları bakımından farklılıkların analizi

	Gelir (TL)	n	$\bar{x}$	ss	F	p
Hizmet İçi Eğitim Ölçeği	17003-38000	113	3,54	0,74	0,423	0,656
	38001-50000	79	3,58	0,67		
	50001+	13	3,73	0,53		
Gereklilik	17003-38000	113	3,58	0,83	0,814	0,444
	38001-50000	79	3,62	0,75		
	50001+	13	3,87	0,50		
İstek	17003-38000	113	3,56	0,90	0,185	0,832
	38001-50000	79	3,62	0,87		
	50001+	13	3,69	0,89		
Uygunluk	17003-38000	113	3,51	0,75	0,212	0,809
	38001-50000	79	3,55	0,69		
	50001+	13	3,64	0,67		

Gelir durumuna göre dağılan gruplar arasında uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) incelendiğinde hizmet içi eğitim ölçeği ve alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu durumda, hizmet içi eğitim algısı, hizmet içi eğitimlerin gerekliliği, hizmet içi eğitimlere katılma isteği ve hizmet içi eğitimlerin uygunluğu farklı gelire sahip gruplar arasında benzer şekilde algılandığı görülmektedir.

Tablo 4.24. Motivasyon ölçeğinin ve alt boyutlarının gelir durumları bakımından farklılıkların analizi

	Gelir (TL)	n	$\bar{x}$	ss	F	p
Motivasyon Ölçeği	17003-38000	113	3,54	0,54	1,068	0,346
	38001-50000	79	3,62	0,56		
	50001+	13	3,75	0,59		
İçsel Motivasyon	17003-38000	113	3,94	0,63	0,877	0,417
	38001-50000	79	4,03	0,77		
	50001+	13	4,17	0,71		
Dışsal Motivasyon	17003-38000	113	3,30	0,65	0,665	0,515
	38001-50000	79	3,37	0,64		
	50001+	13	3,50	0,63		

Gelir durumuna göre dağılan gruplar arasında uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) incelendiğinde motivasyon ölçeği ve alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu durumda, motivasyon algıları, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon algıları farklı gelir durumları gruplarında benzer şekilde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.25. İş tatmini ölçeğinin ve alt boyutlarının gelir durumları bakımından farklılıkların analizi

	Gelir (TL)	n	$\bar{x}$	ss	F	p
İş Tatmini Ölçeği	17003-38000	113	3,56	0,70	1,210	0,300
	38001-50000	79	3,69	0,75		
	50001+	13	3,80	0,59		
İçsel Tatmin	17003-38000	113	3,60	0,70	2,124	0,122
	38001-50000	79	3,77	0,78		
	50001+	13	3,96	0,55		
İşe Karşı Tutum	17003-38000	113	3,50	0,84	0,271	0,763
	38001-50000	79	3,59	0,82		
	50001+	13	3,56	0,80		

Gelir durumuna göre dağılan gruplar arasında uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) incelendiğinde iş tatmin ölçeği ve alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu durumda, iş tatmin düzeyleri, içsel tatminleri ve işe karşı tutumları farklı gelir durumları gruplarında benzer şekilde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.26. Hizmet içi eğitim ölçeğinin ve alt boyutlarının çalışma süreleri bakımından farklılıkların analizi

	Çalışma Süresi (Yıl)	Sayı	n	$\bar{x}$	F	p
Hizmet İçi Eğitim Ölçeği	0<1	13	3,55	0,94	0,665	0,617
	1-5	43	3,59	0,79		
	6-10	42	3,63	0,65		
	11-15	47	3,43	0,77		
	16+	60	3,63	0,55		
Gereklilik	0<1	13	3,53	1,00	0,577	0,679
	1-5	43	3,59	0,81		
	6-10	42	3,67	0,80		
	11-15	47	3,49	0,88		
	16+	60	3,70	0,62		
İstek	0<1	13	3,63	1,11	0,547	0,701
	1-5	43	3,66	0,94		
	6-10	42	3,65	0,80		
	11-15	47	3,43	0,96		
	16+	60	3,62	0,78		
Uygunluk	0<1	13	3,53	0,90	0,624	0,646
	1-5	43	3,56	0,83		
	6-10	42	3,58	0,70		
	11-15	47	3,39	0,75		
	16+	60	3,60	0,58		

Çalışma sürelerine göre uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) incelendiğinde hizmet içi eğitim ölçeği ve alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu durumda, hizmet içi eğitim algısı, hizmet içi eğitimlerin gerekliliği, hizmet içi eğitimlere katılma isteği ve hizmet içi eğitimlerin uygunluğu farklı çalışma süresine sahip personel tarafından benzer şekilde algılandığı görülmektedir.

Tablo 4.27. Motivasyon ölçeğinin ve alt boyutlarının çalışma süreleri bakımından farklılıkların analizi

	Çalışma Süresi (Yıl)	n	$\bar{x}$	ss	F	p
Motivasyon Ölçeği	0<1	13	3,73	0,75	0,676	0,609
	1-5	43	3,51	0,64		
	6-10	42	3,55	0,56		
	11-15	47	3,57	0,48		
	16+	60	3,65	0,48		
İçsel Motivasyon	0<1	13	3,99	0,97	0,717	0,581
	1-5	43	3,83	0,75		
	6-10	42	4,05	0,63		
	11-15	47	4,03	0,71		
	16+	60	4,03	0,61		
Dışsal Motivasyon	0<1	13	3,57	0,75	0,960	0,430
	1-5	43	3,31	0,71		
	6-10	42	3,25	0,75		
	11-15	47	3,28	0,60		
	16+	60	3,42	0,52		

Çalışma sürelerine göre uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) incelendiğinde motivasyon ölçeği ve alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu durumda, motivasyon algıları, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon algıları farklı çalışma süresine sahip personel tarafından benzer şekilde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.28. İş tatmini ölçeğinin ve alt boyutlarının çalışma süreleri bakımından farklılıkların analizi

	Çalışma Süresi (Yıl)	n	$\bar{x}$	ss	F	p
İş Tatmini Ölçeği	0<1	13	3,88	0,86	1,759	0,139
	1-5	43	3,57	0,68		
	6-10	42	3,53	0,85		
	11-15	47	3,50	0,78		
	16+	60	3,78	0,51		
İçsel Tatmin	0<1	13	3,85	0,81	1,455	0,217
	1-5	43	3,63	0,70		
	6-10	42	3,63	0,84		
	11-15	47	3,55	0,83		
	16+	60	3,85	0,52		
İşe Karşı Tutum	0<1	13	3,91	1,00	1,759	0,139
	1-5	43	3,47	0,83		
	6-10	42	3,40	1,01		
	11-15	47	3,42	0,81		
	16+	60	3,69	0,60		

Çalışma sürelerine göre uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) incelendiğinde iş tatmin ölçeği ve alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu durumda, iş tatmin düzeyleri, içsel tatminleri ve işe karşı tutumları farklı çalışma süresine sahip personel tarafından benzer şekilde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.29. Hizmet içi eğitim ölçeğinin ve alt boyutlarının eğitim durumu bakımından farklılıkların analizi

	Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	ss	F	p
Hizmet İçi Eğitim Ölçeği	Lise	20	3,33	0,66	1,261	0,289
	Önlisans	40	3,70	0,77		
	Lisans	120	3,57	0,69		
	Lisansüstü	25	3,54	0,66		
Gereklilik	Lise	20	3,32	0,75	1,214	0,306
	Önlisans	40	3,72	0,82		
	Lisans	120	3,63	0,78		
	Lisansüstü	25	3,57	0,76		
İstek	Lise	20	3,37	0,73	0,734	0,533
	Önlisans	40	3,73	0,87		
	Lisans	120	3,59	0,90		
	Lisansüstü	25	3,56	0,97		
Uygunluk	Lise	20	3,33	0,73	1,146	0,332
	Önlisans	40	3,69	0,78		
	Lisans	120	3,52	0,71		
	Lisansüstü	25	3,51	0,66		

Eğitim durumlarına göre uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) incelendiğinde hizmet içi eğitim ölçeği ve alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu durumda, hizmet içi eğitim algısı, hizmet içi eğitimlerin gerekliliği, hizmet içi eğitimlere katılma isteği ve hizmet içi eğitimlerin uygunluğu farklı eğitim düzeyine sahip personel tarafından benzer şekilde algılandığı görülmektedir.

Tablo 4.30. Motivasyon ölçeğinin ve alt boyutlarının eğitim durumu bakımından farklılıkların analizi

	Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	ss	F	p
Motivasyon Ölçeği	Lise	20	3,52	0,44	0,558	0,644
	Önlisans	40	3,59	0,75		
	Lisans	120	3,57	0,48		
	Lisansüstü	25	3,71	0,58		
İçsel Motivasyon	Lise	20	3,93	0,69	1,352	0,259
	Önlisans	40	3,90	0,82		
	Lisans	120	3,98	0,68		
	Lisansüstü	25	4,24	0,45		
Dışsal Motivasyon	Lise	20	3,27	0,47	0,299	0,826
	Önlisans	40	3,41	0,80		
	Lisans	120	3,32	0,59		
	Lisansüstü	25	3,40	0,76		

Eğitim düzeylerine göre uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) incelendiğinde motivasyon ölçeği ve alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu durumda, motivasyon algıları, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon algıları farklı eğitim düzeyine sahip personel tarafından benzer şekilde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.31. İş tatmini ölçeğinin ve alt boyutlarının eğitim durumu bakımından farklılıkların analizi

	Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	ss	F	p
İş Tatmini Ölçeği	Lise	20	3,78	0,65	0,584	0,626
	Önlisans	40	3,64	0,76		
	Lisans	120	3,58	0,69		
	Lisansüstü	25	3,72	0,81		
İçsel Tatmin	Lise	20	3,88	0,65	1,239	0,297
	Önlisans	40	3,73	0,74		
	Lisans	120	3,61	0,71		
	Lisansüstü	25	3,84	0,85		
İşe Karşı Tutum	Lise	20	3,63	0,78	0,095	0,963
	Önlisans	40	3,51	0,88		
	Lisans	120	3,53	0,82		
	Lisansüstü	25	3,53	0,87		

Eğitim düzeylerine göre uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) incelendiğinde iş tatmin ölçeği ve alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu durumda, iş tatmin düzeyleri, içsel tatminleri ve işe karşı tutumları farklı eğitim düzeyine sahip personel tarafından benzer şekilde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.32. Hizmet içi eğitim ölçeğinin ve alt boyutlarının eğitime katılım sayıları bakımından farklılıkların analizi

	Eğitim Sayısı	n	$\bar{x}$	ss	F	p
Hizmet İçi Eğitim Ölçeği	Hiç	35	3,60	0,63	0,622	0,713
	1	18	3,61	0,80		
	2	25	3,59	0,74		
	3	35	3,44	0,62		
	4	20	3,80	0,57		
	5	15	3,57	0,41		
	6+	57	3,53	0,84		
Gereklilik	Hiç	35	3,61	0,74	0,441	0,851
	1	18	3,72	0,91		
	2	25	3,64	0,77		
	3	35	3,47	0,73		
	4	20	3,75	0,69		
	5	15	3,47	0,49		
	6+	57	3,64	0,92		
İstek	Hiç	35	3,71	0,74	1,251	0,282
	1	18	3,41	0,99		
	2	25	3,73	0,83		
	3	35	3,35	0,84		
	4	20	3,92	0,59		
	5	15	3,60	0,57		
	6+	57	3,56	1,09		
Uygunluk	Hiç	35	3,55	0,71	0,740	0,618
	1	18	3,60	0,81		
	2	25	3,52	0,78		
	3	35	3,45	0,61		
	4	20	3,80	0,60		
	5	15	3,63	0,44		
	6+	57	3,45	0,83		

Eğitime katılım sayılarına göre uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) incelendiğinde hizmet içi eğitim ölçeği ve alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu durumda, hizmet içi eğitim algısı, hizmet içi eğitimlerin gerekliliği, hizmet içi eğitimlere katılma isteği ve hizmet içi eğitimlerin uygunluğu eğitime katılım sayısına göre benzer şekilde algılandığı görülmektedir.

Tablo 4.33. Motivasyon ölçeğinin ve alt boyutlarının eğitime katılım sayıları bakımından farklılıkların analizi

	Eğitim Sayısı	n	$\bar{x}$	ss	F	p
Motivasyon Ölçeği	Hiç	35	3,57	0,55	0,772	0,593
	1	18	3,52	0,72		
	2	25	3,64	0,48		
	3	35	3,55	0,44		
	4	20	3,81	0,61		
	5	15	3,46	0,48		
	6+	57	3,57	0,58		
İçsel Motivasyon	Hiç	35	3,95	0,79	0,706	0,645
	1	18	4,01	0,64		
	2	25	4,12	0,51		
	3	35	3,87	0,60		
	4	20	4,02	0,86		
	5	15	3,77	0,56		
	6+	57	4,07	0,74		
Dışsal Motivasyon	Hiç	35	3,35	0,68	1,154	0,333
	1	18	3,22	0,85		
	2	25	3,36	0,56		
	3	35	3,36	0,54		
	4	20	3,68	0,66		
	5	15	3,27	0,60		
	6+	57	3,27	0,64		

Eğitime katılım sayısına göre uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) incelendiğinde motivasyon ölçeği ve alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu durumda, motivasyon algıları, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon algıları eğitime katılım sayısına göre benzer şekilde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.34. İş tatmini ölçeğinin ve alt boyutlarının eğitime katılım sayıları bakımından farklılıkların analizi

	Eğitim Sayısı	n	$\bar{x}$	ss	F	p
İş Tatmini Ölçeği	Hiç	35	3,56	0,80	0,889	0,504
	1	18	3,58	0,84		
	2	25	3,78	0,57		
	3	35	3,71	0,58		
	4	20	3,82	0,71		
	5	15	3,39	0,76		
	6+	57	3,57	0,74		
İçsel Tatmin	Hiç	35	3,62	0,80	0,909	0,489
	1	18	3,66	0,77		
	2	25	3,84	0,56		
	3	35	3,75	0,60		
	4	20	3,87	0,80		
	5	15	3,39	0,79		
	6+	57	3,66	0,77		
İşe Karşı Tutum	Hiç	35	3,46	0,94	0,693	0,656
	1	18	3,46	1,02		
	2	25	3,70	0,67		
	3	35	3,64	0,69		
	4	20	3,73	0,68		
	5	15	3,39	0,81		
	6+	57	3,44	0,89		

Eğitime katılım sayılarına göre uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) incelendiğinde iş tatmin ölçeği ve alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu durumda, iş tatmin düzeyleri, içsel tatminleri ve işe karşı tutumları eğitime katılım sayılarına göre benzer şekilde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.35. Hizmet içi eğitim ölçeğinin ve alt boyutlarının kadro sınıfları bakımından farklılıkların analizi

	Kadro Sınıfı	n	$\bar{x}$	ss	F	p	Fark
Hizmet İçi Eğitim Ölçeği	GİHS	111	3,60	0,71	1,818	0,127	-
	THS	44	3,34	0,63			
	SHS	7	3,69	0,76			
	Sözleşmeli Personel	23	3,76	0,78			
	İşçi	20	3,67	0,63			
Gereklilik	GİHS	111	3,65	0,76	1,735	0,144	-
	THS	44	3,36	0,78			
	SHS	7	3,55	0,99			
	Sözleşmeli Personel	23	3,77	0,83			
	İşçi	20	3,78	0,73			
İstek	GİHS	111	3,61 ^a	0,87	2,580	0,039	a>b
	THS	44	3,27 ^b	0,85			d>b
	SHS	7	3,92 ^c	0,86			e>b
	Sözleşmeli Personel	23	3,78 ^d	0,97			
	İşçi	20	3,90 ^e	0,78			
Uygunluk	GİHS	111	3,56	0,74	1,360	0,249	-
	THS	44	3,35	0,65			
	SHS	7	3,71	0,72			
	Sözleşmeli Personel	23	3,75	0,75			
	İşçi	20	3,51	0,70			

Personelin kadro sınıfına göre uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) incelendiğinde hizmet içi eğitim ölçeği ve gereklilik ile uygunluk boyutları bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu durumda, hizmet içi eğitim algısı, hizmet içi eğitimlerin gerekliliği ve hizmet içi eğitimlerin uygunluğu personelin kadro sınıfına göre benzer şekilde algılandığı görülmektedir. Ancak hizmet içi eğitimlere katılma isteği personelin kadro sınıfı bakımından anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Hizmet içi eğitimlere katılma isteğinde hangi kadro sınıfları arasında farklılık olduğunu görmek için Post Hoc analizi yapılmıştır. Teknik Hizmetler Sınıfında (THS) bulunan personelin Genel İdari Hizmetler Sınıfında bulunan personelden, Sözleşmeli Personelden ve İşçilerden eğitimine katılma isteğinin daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 4.36. Motivasyon ölçeğinin ve alt boyutlarının kadro sınıfları bakımından farklılıkların analizi

	Kadro Sınıfı	n	$\bar{x}$	ss	F	p	Fark
Motivasyon Ölçeği	GİHS	111	3,68 ^a	0,49	3,576	0,008	a>b d>b
	THS	44	3,39 ^b	0,55			
	SHS	7	3,29 ^c	0,81			
	Sözleşmeli Personel	23	3,73 ^d	0,71			
	İşçi	20	3,44 ^e	0,46			
İçsel Motivasyon	GİHS	111	4,08	0,62	1,771	0,136	-
	THS	44	3,75	0,79			
	SHS	7	4,03	0,59			
	Sözleşmeli Personel	23	4,03	0,82			
	İşçi	20	3,97	0,64			
Dışsal Motivasyon	GİHS	111	3,44 ^a	0,57	3,786	0,005	a>b a>c a>e d>b d>c d>e
	THS	44	3,17 ^b	0,63			
	SHS	7	2,84 ^c	1,10			
	Sözleşmeli Personel	23	3,55 ^d	0,73			
	İşçi	20	3,13 ^e	0,62			

Personelin kadro sınıfına göre uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) incelendiğinde içsel motivasyon alt boyutu bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu durumda, içsel motivasyonun personelin kadro sınıfına göre benzer şekilde olduğu görülmektedir. Ancak motivasyon ölçeği ve dışsal motivasyon alt boyutu personelin kadro sınıfına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Motivasyonun ve dışsal motivasyonun hangi kadro sınıfları arasında farklılık olduğunu görmek için Post Hoc analizi yapılmış, Genel İdari Hizmetler Sınıfında (GİHS) bulunan personel ile Sözleşmeli Personelin motivasyonun Teknik Hizmetler Sınıfında (THS) bulunan personelden daha fazla olduğu görülmektedir. Genel İdari Hizmetler Sınıfında (GİHS) bulunan personel ile Sözleşmeli Personelin Teknik Hizmetler Sınıfında (THS) ve Sağlık Hizmetleri Sınıfında (SHS) bulunan personel ile İşçilerden dışsal motivasyonunun daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 4.37. İş tatmini ölçeğinin ve alt boyutlarının kadro sınıfları bakımından farklılıkların analizi

	Kadro Sınıfı	n	$\bar{x}$	ss	F	p	Fark
İş Tatmini Ölçeği	GİHS	111	3,71 ^a	0,64	2,448	0,048	a>c d>c
	THS	44	3,49 ^b	0,77			
	SHS	7	3,05 ^c	1,00			
	Sözleşmeli Personel	23	3,79 ^d	0,70			
	İşçi	20	3,48 ^e	0,80			
İşsel Tatmin	GİHS	111	3,74	0,69	0,852	0,494	
	THS	44	3,57	0,80			
	SHS	7	3,42	0,89			
	Sözleşmeli Personel	23	3,82	0,72			
	İşçi	20	3,65	0,76			
İşe Karşı Tutum	GİHS	111	3,68 ^a	0,70	5,285	<0,001	a>c d>c
	THS	44	3,38 ^b	0,85			
	SHS	7	2,50 ^c	1,26			
	Sözleşmeli Personel	23	3,73 ^d	0,79			
	İşçi	20	3,24 ^e	0,99			

Personelin kadro sınıflarına göre uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) incelendiğinde işsel tatmin alt boyutu bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu durumda, işsel tatminleri personelin kadro sınıfına göre benzer şekilde olduğu görülmektedir. Ancak iş tatmini ölçeği ve işe karşı tutum alt boyutu personel kadro sınıfına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$). İş tatminin ve işe karşı tutumun hangi kadro sınıfları arasında farklılık olduğunu görmek için Post Hoc analizi yapılmış olup Genel İdari Hizmetler Sınıfında (GİHS) bulunan personel ile Sözleşmeli Personelin Sağlık Hizmetleri Sınıfında (SHS) bulunan personelden iş tatmin düzeyinin ve işe karşı tutumların daha pozitif olduğu görülmektedir.

Tablo 4.38. Hizmet içi eğitim ölçeğinin ve alt boyutlarının personelin görev yaptığı birim bakımından farklılıkların analizi

	Görev Birimi	n	$\bar{x}$	ss	F	p
Hizmet İçi Eğitim Ölçeği	Genel Sekreterlik	13	3,41	1,10	0,734	0,570
	Daire Başkanlığı	111	3,58	0,62		
	Fakülte	69	3,55	0,75		
	Yüksekokul	3	4,13	0,15		
	Meslek Yüksekokulu	9	3,69	0,72		
Gereklilik	Genel Sekreterlik	13	3,47	1,11	0,600	0,663
	Daire Başkanlığı	111	3,61	0,74		
	Fakülte	69	3,59	0,80		
	Yüksekokul	3	4,20	0,36		
	Meslek Yüksekokulu	9	3,75	0,82		
İstek	Genel Sekreterlik	13	3,46	1,18	1,135	0,341
	Daire Başkanlığı	111	3,58	0,76		
	Fakülte	69	3,55	1,02		
	Yüksekokul	3	4,25	0,25		
	Meslek Yüksekokulu	9	4,05	0,71		
Uygunluk	Genel Sekreterlik	13	3,35	1,14	0,609	0,656
	Daire Başkanlığı	111	3,55	0,63		
	Fakülte	69	3,51	0,75		
	Yüksekokul	3	4,05	0,24		
	Meslek Yüksekokulu	9	3,53	0,96		

Personelin görev yaptığı birime göre uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) incelendiğinde hizmet içi eğitim ölçeği ve alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu durumda, hizmet içi eğitim algısı, hizmet içi eğitimlerin gerekliliği, hizmet içi eğitimlere katılma isteği ve hizmet içi eğitimlerin uygunluğu farklı birimlerde görev yapan personel tarafından benzer şekilde algılandığı görülmektedir.

Tablo 4.39. Motivasyon ölçeğinin ve alt boyutlarının personelin görev yaptığı birim bakımından farklılıkların analizi

	Görev Birimi	n	$\bar{x}$	ss	F	p	Fark
Motivasyon Ölçeği	Genel Sekreterlik	13	3,32	0,63	1,863	0,118	
	Daire Başkanlığı	111	3,61	0,53			
	Fakülte	69	3,59	0,54			
	Yüksekokul	3	4,22	0,36			
	Meslek Yüksekokulu	9	3,48	0,71			
İçsel Motivasyon	Genel Sekreterlik	13	3,50 ^a	0,76	3,852	0,005	c>a
	Daire Başkanlığı	111	3,91 ^b	0,73			
	Fakülte	69	4,18 ^c	0,54			
	Yüksekokul	3	4,48 ^d	0,71			
	Meslek Yüksekokulu	9	4,08 ^e	0,68			
Dışsal Motivasyon	Genel Sekreterlik	13	3,21 ^a	0,64	2,269	0,63	
	Daire Başkanlığı	111	3,42 ^b	0,59			
	Fakülte	69	3,24 ^c	0,66			
	Yüksekokul	3	4,06 ^d	0,33			
	Meslek Yüksekokulu	9	3,12 ^e	0,97			

Personelin görev yaptığı birime göre uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) incelendiğinde motivasyon ölçeği ve dışsal motivasyon alt boyutu bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu durumda, iş motivasyonu ve dışsal motivasyonun personelin görev yaptığı birime göre benzer şekilde olduğu görülmektedir. Ancak içsel motivasyon alt boyutu personel görev yaptığı birime göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$). İçsel motivasyonun hangi birimler arasında farklılık olduğunu görmek için Post Hoc analizi yapılmış olup Fakültelerde görev yapan personelin içsel motivasyonunun Genel Sekreterlikte görev yapan personelden daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 4.40. İş tatmini ölçeğinin ve alt boyutlarının personelin görev yaptığı birim bakımından farklılıkların analizi

	Görev Birimi	n	$\bar{x}$	ss	F	p	Fark
İş Tatmini Ölçeği	Genel Sekreterlik	13	3,23 ^a	0,89	2,871	0,024	b>a c>a d>a d>b d>c d>e
	Daire Başkanlığı	111	3,65 ^b	0,65			
	Fakülte	69	3,66 ^c	0,70			
	Yüksekokul	3	4,55 ^d	0,39			
	Meslek Yüksekokulu	9	3,30 ^e	1,12			
İçsel Tatmin	Genel Sekreterlik	13	3,23 ^a	0,94	3,441	0,010	b>a c>a d>a d>b d>e
	Daire Başkanlığı	111	3,67 ^b	0,68			
	Fakülte	69	3,81 ^c	0,67			
	Yüksekokul	3	4,55 ^d	0,41			
	Meslek Yüksekokulu	9	3,36 ^e	1,08			
İşe Karşı Tutum	Genel Sekreterlik	13	3,24 ^a	0,92	2,517	0,043	d>a d>c d>e
	Daire Başkanlığı	111	3,63 ^b	0,71			
	Fakülte	69	3,44 ^c	0,90			
	Yüksekokul	3	4,54 ^d	0,43			
	Meslek Yüksekokulu	9	3,20 ^e	1,22			

Personelin kadro sınıflarına göre uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) incelendiğinde iş tatmini ölçeği, içsel tatminleri ve iş karşı tutumları personelin görev yaptığı birime göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$). İş tatminin, içsel tatminin ve işe karşı tutumun hangi kadro sınıfları arasında farklılık olduğunu görmek için Post Hoc analizi yapılmış olup Daire Başkanlıkları ve Fakültelerde görev yapan personelin iş tatmininin ve içsel tatmininin Genel Sekreterlikte görev yapan personelden daha fazla olduğu görülmektedir. Yüksekokulda görev yapan personelin iş tatmininin diğer tüm birimlerde görev yapan personelden, içsel tatmininin ise Genel Sekreterlikte, Daire Başkanlıklarında ve Meslek Yüksekokullarında görev yapan personelden daha fazla olduğu görülmektedir. Yüksekokulda görev yapan personelin işe karşı tutumlarının Genel Sekreterlikte, Fakültelerde ve Meslek Yüksekokullarında görev yapan personele göre daha pozitif olduğu görülmektedir.

Tablo 4.41. Motivasyon ölçeği ve alt boyutlarının eğitimlere katılan personel ile katılmayan personel bakımından karşılaştırılması

	Katılım Durumu	n	$\bar{x}$	ss	t	p
Motivasyon Ölçeği	Katılan	170	3,59	0,55	-0,127	0,899
	Katılmayan	35	3,57	0,55		
İçsel Motivasyon	Katılan	170	3,95	0,67	-0,339	0,735
	Katılmayan	35	4,00	0,79		
Dışsal Motivasyon	Katılan	170	3,34	0,64	0,044	0,965
	Katılmayan	35	3,35	0,68		

CBİKO tarafından kurulan Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden düzenlenen hizmet içi eğitimlere katılan personel ile eğitimlere katılmayan personel arasında uygulanan Bağımsız Örneklem T Testi analizi incelendiğinde motivasyon ölçeği ve alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu durumda, motivasyon algıları, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon algıları eğitimlere katılan personel ile eğitimlere katılmayan personelde benzer şekilde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.42. İş Tatmini ölçeği ve alt boyutlarının eğitimlere katılan personel ile katılmayan personel bakımından karşılaştırılması

	Katılım Durumu	n	$\bar{x}$	ss	t	p
İş Tatmini Ölçeği	Katılan	170	3,64	0,70	-0,655	0,518
	Katılmayan	35	3,56	0,80		
İçsel Tatmin	Katılan	170	3,70	0,72	-0,626	0,532
	Katılmayan	35	3,62	0,80		
İşe Karşı Tutum	Katılan	170	3,55	0,81	-0,587	0,558
	Katılmayan	35	3,46	0,94		

CBİKO tarafından kurulan Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden düzenlenen hizmet içi eğitimlere katılan personel ile eğitimlere katılmayan personel arasında uygulanan Bağımsız Örneklem T Testi analizi incelendiğinde iş tatmin ölçeği ve alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu

durumda, iş tatmin düzeyleri, içsel tatminleri ve işe karşı tutumları eğitimlere katılan personel ile eğitimlere katılmayan personelde benzer şekilde olduğu görülmektedir.

4.6 Hipotezlere İlişkin Bulgular

H1: Hizmet içi eğitim algısı ile demografik özellikler arasında istatistikî olarak farklılıklar vardır.

- **H11:** Cinsiyet, Uzaktan Eğitim Kapısında bulunan Hizmet İçi Eğitimlere bakışı anlamlı şekilde etkilenmektedir.

Yapılan analiz neticesinde cinsiyetin, Uzaktan Eğitim Kapısında bulunan Hizmet İçi Eğitimlere bakışı anlamlı şekilde etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Yani H11 hipotezi reddedilmiştir.

- **H12:** Yaş grubu, Uzaktan Eğitim Kapısında bulunan Hizmet İçi Eğitimlere bakışı anlamlı şekilde etkilenmektedir.

Yapılan analiz neticesinde yaş grubunun, Uzaktan Eğitim Kapısında bulunan Hizmet İçi Eğitimlere bakışı anlamlı şekilde etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Yani H12 hipotezi reddedilmiştir.

- **H13:** Gelir durumu, Uzaktan Eğitim Kapısında bulunan Hizmet İçi Eğitimlere bakışı anlamlı şekilde etkilenmektedir.

Yapılan analiz neticesinde gelir durumunun, Uzaktan Eğitim Kapısında bulunan Hizmet İçi Eğitimlere bakışı anlamlı şekilde etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Yani H13 hipotezi reddedilmiştir.

- **H14:** Üniversitede çalışma süresi, Uzaktan Eğitim Kapısında bulunan Hizmet İçi Eğitimlere bakışı anlamlı şekilde etkilenmektedir.

Yapılan analiz neticesinde Üniversitede çalışma süresinin, Uzaktan Eğitim Kapısında bulunan Hizmet İçi Eğitimlere bakışı anlamlı şekilde etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Yani H14 hipotezi reddedilmiştir.

- **H15:** Eğitim durumu, Uzaktan Eğitim Kapısında bulunan Hizmet İçi Eğitimlere bakışı anlamlı şekilde etkilenmektedir.

Yapılan analiz neticesinde eğitim durumunun, Uzaktan Eğitim Kapısında bulunan Hizmet İçi Eğitimlere bakışı anlamlı şekilde etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Yani H15 hipotezi reddedilmiştir.

- **H16:** Hizmet içi eğitim programlarına katılım sayısı, Uzaktan Eğitim Kapısında bulunan Hizmet İçi Eğitimlere bakışı anlamlı şekilde etkilenmektedir.

Yapılan analiz neticesinde hizmet içi eğitim programlarına katılım sayısının, Uzaktan Eğitim Kapısında bulunan Hizmet İçi Eğitimlere bakışı anlamlı şekilde etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Yani H16 hipotezi reddedilmiştir.

- **H17:** Kadro sınıfı, Uzaktan Eğitim Kapısında bulunan Hizmet İçi Eğitimlere bakışı anlamlı şekilde etkilenmektedir.

Yapılan analiz neticesinde kadro sınıfının, Uzaktan Eğitim Kapısında bulunan Hizmet İçi Eğitimlere bakışı anlamlı şekilde etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Yani H17 hipotezi reddedilmiştir.

- **H18:** Personelin çalıştığı birim, Uzaktan Eğitim Kapısında bulunan Hizmet İçi Eğitimlere bakışı anlamlı şekilde etkilenmektedir.

Yapılan analiz neticesinde personelin çalıştığı birimin, Uzaktan Eğitim Kapısında bulunan Hizmet İçi Eğitimlere bakışı anlamlı şekilde etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Yani H18 hipotezi reddedilmiştir.

H2: Motivasyon ile demografik özellikler arasında istatistiki olarak farklılıklar vardır.

- **H21:** Cinsiyet, motivasyonu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Yapılan analiz neticesinde cinsiyetin, motivasyonu anlamlı şekilde etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Yani H21 hipotezi reddedilmiştir.

- **H22:** Yaş grubu, motivasyonu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Yapılan analiz neticesinde yaş grubunun, motivasyonu anlamlı şekilde etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Yani H22 hipotezi reddedilmiştir.

- **H23:** Gelir durumu, motivasyonunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Yapılan analiz neticesinde gelir durumunun, motivasyonu anlamlı şekilde etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Yani H23 hipotezi reddedilmiştir.

- **H24:** Üniversitede çalışma süresi, motivasyonu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Yapılan analiz neticesinde Üniversitede çalışma süresinin, motivasyonu anlamlı şekilde etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Yani H24 hipotezi reddedilmiştir.

- **H25:** Eğitim durumu, motivasyonunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Yapılan analiz neticesinde eğitim durumunun, motivasyonu anlamlı şekilde etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Yani H25 hipotezi reddedilmiştir.

- **H26:** Hizmet içi eğitimlere katılım sayısı, motivasyonu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Yapılan analiz neticesinde hizmet içi eğitimlere katılım sayısının, motivasyonu anlamlı şekilde etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Yani H26 hipotezi reddedilmiştir.

- **H27:** Kadro sınıfı, motivasyonu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Yapılan analiz neticesinde kadro sınıfının, motivasyonu anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yani H27 hipotezi kabul edilmiştir. Genel İdari Hizmetler Sınıfında (GİHS) bulunan personel ile Sözleşmeli Personelin motivasyonun Teknik Hizmetler Sınıfında (THS) bulunan personelden daha fazla olduğu görülmektedir.

Teknik Hizmetler Sınıfı (THS) bulunan personel mühendislik, mimarlık, teknikerlik gibi teknik ve uzmanlık gerektiren işlerde görev almaktadır. Bu tür işler hem daha fazla sorumluluk gerektirdiğinden hem de daha karmaşık ve zorlu görevleri içerdiğinden motivasyonu olumsuz etkilediği düşünülmektedir.

Öte yandan, Genel İdari Hizmetler Sınıfı (GİHS) ve sözleşmeli personel genellikle yönetim, büro işleri ve organizasyonel faaliyetlerde görev almaktadır. Daha esnek ve işleyiş açısından daha öngörülebilir bir çalışma ortamı olmasından bu birimlerde çalışanların motivasyonunun daha yüksek olduğu düşünülmektedir.

Kamuda bulunan teknik personelin motivasyonunu yükseltme adına daha fazla kariyer gelişim fırsatı, teşvik mekanizmaları ve iş yükü yönetimi gibi konulara odaklanılabilir.

- **H28:** Çalışılan birim, motivasyonu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Yapılan analiz neticesinde çalışılan birimin, motivasyonu anlamlı şekilde etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Yani H28 hipotezi reddedilmiştir.

H3: İş Tatmini ile demografik özellikler arasında istatistiki olarak farklılıklar vardır.

- **H31:** Cinsiyet, iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Yapılan analiz neticesinde cinsiyetin, iş tatminini anlamlı şekilde etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Yani H31 hipotezi reddedilmiştir.

- **H32:** Yaş grubu, iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Yapılan analiz neticesinde yaş grubunun, iş tatminini anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yani H32 hipotezi kabul edilmiştir. 46 yaş ve üzerinde olan personelin 31 ve 45 yaş aralığında bulunan personelden iş tatmini düzeyinin daha fazla olduğu görülmektedir.

46 yaş ve üzerindeki çalışanlar, genellikle kariyerlerinde belli bir noktaya gelmiş, mesleki deneyimleri artmış ve işle ilgili beklentileri daha netleşmiş bireylerdir. İşten beklentileri daha gerçekçi ve tatmin edici olabileceğinden iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu düşünülmektedir.

31-45 yaş aralığındaki çalışanlar ise kariyerlerinin yükselme ve gelişme sürecinde olabilirler. Daha fazla sorumluluk üstlenmek, kariyer beklentileri, terfi kaygıları veya iş-özel hayat dengesi gibi faktörlerin onların iş tatminini olumsuz etkileyebileceği düşünülmektedir.

- **H33:** Gelir durumu, iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Yapılan analiz neticesinde gelir durumunun, iş tatminini anlamlı şekilde etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Yani H33 hipotezi reddedilmiştir.

- **H34:** Üniversitede çalışma süresi, iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Yapılan analiz neticesinde Üniversitede çalışma süresinin, iş tatminini anlamlı şekilde etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Yani H34 hipotezi reddedilmiştir.

- **H35:** Eğitim durumu, iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Yapılan analiz neticesinde eğitim durumunun, iş tatminini anlamlı şekilde etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Yani H35 hipotezi reddedilmiştir.

- **H36:** Hizmet içi eğitimlere katılım sayısı, iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Yapılan analiz neticesinde hizmet içi eğitimlere katılım sayısının, iş tatminini anlamlı şekilde etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Yani H36 hipotezi reddedilmiştir.

- **H37:** Kadro sınıfı, iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Yapılan analiz neticesinde kadro sınıfının, iş tatminini anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yani H37 hipotezi kabul edilmiştir. Genel İdari Hizmetler Sınıfında (GİHS) bulunan personel ile Sözleşmeli Personelin Sağlık

Hizmetleri Sınıfında (SHS) bulunan personelden iş tatmin düzeyinin daha fazla olduğu görülmektedir.

Sağlık Hizmetleri Sınıfı (SHS), doktor, hemşire, sağlık teknisyeni gibi sağlık alanında çalışanları kapsayan bir sınıftır. Bu personelin çalışma saatlerinin düzensiz olması, nöbetler, uzun mesailer ve yoğun hasta sirkülasyonu gibi çalışma koşulları iş tatminini olumsuz etkileyebilir. Acil durumlar, stresli ortam ve insan hayatıyla doğrudan ilgili olma sorumluluğu, çalışanların tatmin seviyelerini düşürdüğü düşünülmektedir.

Genel İdari Hizmetler Sınıfı (GİHS) ve Sözleşmeli Personel ise daha çok büro ve yönetim işleriyle ilgilenmektedir. Genel İdari Hizmetler Sınıfı (GİHS) ve Sözleşmeli Personelin daha stabil işlerde ve belirli saatlerde çalışma ile iş yükünün genellikle fiziksel ve duygusal olarak daha az yıpratıcı olduğundan iş tatmininin Sağlık Hizmetleri Sınıfında (SHS) bulunan personelden daha fazla olduğu düşünülmektedir.

- **H38:** Çalışılan birim, iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Yapılan analiz neticesinde çalışılan birimin, iş tatminini anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yani H38 hipotezi kabul edilmiştir. Daire Başkanlıkları ve Fakültelerde görev yapan personelin iş tatmininin Genel Sekreterlikte görev yapan personelden daha fazla olduğu görülmektedir. Yüksekokulda görev yapan personelin iş tatmininin diğer tüm birimlerde görev yapan personelden daha fazla olduğu görülmektedir.

Genel Sekreterlik genellikle idari işlerin merkezi olduğundan burada çalışan personel, birçok farklı birimle koordinasyon sağlamak, yoğun bürokratik süreçlerle ilgilenmek zorunda kalabilir. Bu durum, iş yükünü artırarak çalışanların iş tatminini olumsuz etkileyebilir. Daire Başkanlıkları ve Fakülteler ise genellikle belirli bir alana odaklanan daha özelleşmiş bir çalışma yapısına sahiptir. Daire Başkanlıkları ve Fakültelerde çalışanların iş yükü daha dengeli olabileceğinden ve çalışanlar kendilerini işlerinde daha motive hissedebileceğinden Genel Sekreterlikte görev yapan çalışanlara göre iş tatmin düzeylerinin daha fazla olduğu düşünülmektedir.

Yüksekokullarda daha az hiyerarşik yapının bulunması, daha küçük olmasının daha yönetilebilir olmasını ve çalışanların da karar alma süreçlerine katılımını sağlamasından buradaki personelin diğer tüm birimlerde görev yapan personelden daha fazla iş tatmini yaşamasını sağladığı düşünülmektedir.

- **H4:** Hizmet içi eğitime katılan ve katılmayan kamu çalışanlarının motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Yapılan analizler sonucunda H4 hipotezi reddedilmiş olup CBİKO tarafından kurulan Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden düzenlenen hizmet içi eğitimlere katılan personel ile eğitimlere hiç katılmayan personelin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

- **H5:** Hizmet içi eğitime katılan ve katılmayan kamu çalışanlarının iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Yapılan analizler sonucunda H5 hipotezi reddedilmiş olup CBİKO tarafından kurulan Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden düzenlenen hizmet içi eğitimlere katılan personel ile eğitimlere hiç katılmayan personelin iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.7 Korelasyon Analizi

Tablo 4.43. Hizmet içi eğitim ve alt boyutlarının motivasyon ölçeği ve alt boyutları ile ilişkilerinin incelenmesi

		Motivasyon	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon
Hizmet İçi Eğitim Ölçeği	r	0,468*	0,335*	0,427*
	p	<0,001	<0,001	<0,001
	N	205	205	205
Gereklilik	r	0,435*	0,343*	0,377*
	p	<0,001	<0,001	<0,001
	N	205	205	205
İstek	r	0,340*	0,239*	0,313*
	p	<0,001	<0,001	<0,001
	N	205	205	205
Uygunluk	r	0,456*	0,305*	0,430*
	p	<0,001	<0,001	<0,001
	N	205	205	205

*Korelasyon $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Hizmet içi eğitim ölçeği ve alt boyutları ile Motivasyon ölçeği ve alt boyutları arasında uygulanan korelasyon analiz sonucunda Hizmet İçi Eğitim ölçeği ile Motivasyon ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %46,8’lik bir ilişki bulunmaktadır. Hizmet İçi Eğitim ölçeği ile Motivasyon ölçeğinin “İçsel Motivasyon” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %33,5’lik bir ilişki bulunmaktadır. Hizmet İçi Eğitim ölçeği ile Motivasyon ölçeğinin “Dışsal

Motivasyon” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %42,7’lik bir ilişki bulunmaktadır.

Hizmet İçi Eğitim ölçeğinin “Gereklilik” alt boyutu ile Motivasyon ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %43,5’lik bir ilişki bulunmaktadır. Hizmet İçi Eğitim ölçeğinin “Gereklilik” alt boyutu ile Motivasyon ölçeğinin “İçsel Motivasyon” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %34,3’lük bir ilişki bulunmaktadır. Hizmet İçi Eğitim ölçeğinin “Gereklilik” alt boyutu ile Motivasyon ölçeğinin “Dışsal Motivasyon” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %37,7’lik bir ilişki bulunmaktadır.

Hizmet İçi Eğitim ölçeğinin “İstek” alt boyutu ile Motivasyon ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %34,0’lik bir ilişki bulunmaktadır. Hizmet İçi Eğitim ölçeğinin “İstek” alt boyutu ile Motivasyon ölçeğinin “İçsel Motivasyon” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %23,9’lük bir ilişki bulunmaktadır. Hizmet İçi Eğitim ölçeğinin “İstek” alt boyutu ile Motivasyon ölçeğinin “Dışsal Motivasyon” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %31,3’lük bir ilişki bulunmaktadır.

Hizmet İçi Eğitim ölçeğinin “Uygunluk” alt boyutu ile Motivasyon ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %45,6’lik bir ilişki bulunmaktadır. Hizmet İçi Eğitim ölçeğinin “Uygulama” alt boyutu ile Motivasyon ölçeğinin “İçsel Motivasyon” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %30,5’lik bir ilişki bulunmaktadır. Hizmet İçi Eğitim ölçeğinin “Uygulama” alt boyutu ile Motivasyon ölçeğinin “Dışsal Motivasyon” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %43,0’lık bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.44. Hizmet içi eğitim ve alt boyutlarının iş tatmini ölçeği ve alt boyutları ile ilişkilerinin incelenmesi

		İş Tatmini	İçsel Tatmin	İşe Karşı Tutum
Hizmet İçi Eğitim Ölçeği	r	0,354*	0,303*	0,363*
	p	<0,001	<0,001	<0,001
	N	205	205	205
Gereklilik	r	0,274*	0,248*	0,263*
	p	<0,001	<0,001	<0,001
	N	205	205	205
İstek	r	0,217*	0,185*	0,224*
	p	0,002	0,008	0,001
	N	205	205	205
Uygunluk	r	0,401*	0,334*	0,424*
	p	<0,001	<0,001	<0,001
	N	205	205	205

*Korelasyon $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Hizmet içi eğitim ölçeği ve alt boyutları ile İş Tatmini ölçeği ve alt boyutları arasında uygulanan korelasyon analiz sonucunda Hizmet İçi Eğitim ölçeği ile İş Tatmini ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %35,4'lük bir ilişki bulunmaktadır. Hizmet İçi Eğitim ölçeği ile İş Tatmini ölçeğinin “İçsel Tatmin” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %30,3'lük bir ilişki bulunmaktadır. Hizmet İçi Eğitim ölçeği ile İş Tatmini ölçeğinin “İşe Karşı Tutum” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %36,3'lük bir ilişki bulunmaktadır.

Hizmet İçi Eğitim ölçeğinin “Gereklilik” alt boyutu ile İş Tatmini ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %27,4'lük bir ilişki bulunmaktadır. Hizmet İçi Eğitim ölçeğinin “Gereklilik” alt boyutu ile İş Tatmini ölçeğinin “İçsel Tatmin” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %24,8'lik bir ilişki bulunmaktadır. Hizmet İçi Eğitim ölçeğinin “Gereklilik” alt boyutu ile İş Tatmini ölçeğinin “İşe Karşı Tutum” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %26,3'lük bir ilişki bulunmaktadır.

Hizmet İçi Eğitim ölçeğinin “İstek” alt boyutu ile İş Tatmini ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %21,7'lik bir ilişki bulunmaktadır. Hizmet İçi Eğitim ölçeğinin “İstek” alt boyutu ile İş Tatmini ölçeğinin “İçsel Tatmin” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %18,5'lik bir ilişki bulunmaktadır. Hizmet İçi Eğitim ölçeğinin “İstek” alt boyutu ile İş Tatmini

ölçeğinin “İşe Karşı Tutum” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %22,4'lük bir ilişki bulunmaktadır.

Hizmet İçi Eğitim ölçeğinin “Uygulama” alt boyutu ile İş Tatmini ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %40,1'lik bir ilişki bulunmaktadır. Hizmet İçi Eğitim ölçeğinin “Uygulama” alt boyutu ile İş Tatmini ölçeğinin “İçsel Tatmin” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %33,4'lük bir ilişki bulunmaktadır. Hizmet İçi Eğitim ölçeğinin “Uygulama” alt boyutu ile İş Tatmini ölçeğinin “İşe Karşı Tutum” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %42,4'lük bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.45. Motivasyon ölçeği ve alt boyutlarının iş tatmini ölçeği ve alt boyutları ile ilişkilerinin incelenmesi

		İş Tatmini	İçsel Tatmin	İşe Karşı Tutum
Motivasyon Ölçeği	r	0,786*	0,721*	0,746*
	p	<0,001	<0,001	<0,001
	N	205	205	205
İçsel Motivasyon	r	0,538*	0,580*	0,395*
	p	<0,001	<0,001	<0,001
	N	205	205	205
Dışsal Motivasyon	r	0,733*	0,616*	0,769*
	p	0,002	0,008	0,001
	N	205	205	205

*Korelasyon $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Motivasyon ölçeği ve alt boyutları ile İş Tatmini ölçeği ve alt boyutları arasında uygulanan korelasyon analiz sonucunda Motivasyon ölçeği ile İş Tatmini ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %78,6'lık bir ilişki bulunmaktadır. Motivasyon ölçeği ile İş Tatmini ölçeğinin “İçsel Tatmin” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %72,1'lik bir ilişki bulunmaktadır. Motivasyon ölçeği ile İş Tatmini ölçeğinin “İşe Karşı Tutum” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %74,6'lık bir ilişki bulunmaktadır.

Motivasyon ölçeğinin “İçsel Motivasyon” alt boyutu ile İş Tatmini ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %53,8'lik bir ilişki bulunmaktadır. Motivasyon ölçeğinin “İçsel Motivasyon” alt boyutu ile İş Tatmini ölçeğinin “İçsel Tatmin” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %58'lik bir ilişki bulunmaktadır. Motivasyon ölçeğinin “İçsel Motivasyon”

alt boyutu ile İş Tatmini ölçeğinin “İşe Karşı Tutum” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %39,5’lik bir ilişki bulunmaktadır.

Motivasyon ölçeğinin “Dışsal Motivasyon” alt boyutu ile İş Tatmini ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %73,3’lük bir ilişki bulunmaktadır. Motivasyon ölçeğinin “Dışsal Motivasyon” alt boyutu ile İş Tatmini ölçeğinin “İçsel Tatmin” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %61,6’lık bir ilişki bulunmaktadır. Motivasyon ölçeğinin “Dışsal Motivasyon” alt boyutu ile İş Tatmini ölçeğinin “İşe Karşı Tutum” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %76,9’luk bir ilişki bulunmaktadır.



5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma ile Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi (CBİKO) tarafından kamu çalışanlarının ihtiyaçlarına uygun bilgi, beceri ve yetkinliklerle donatılması için hazırlanan ve tüm kamu kurumlarının hizmetine sunulan yerli ve milli dijital eğitim platformu olan Uzaktan Eğitim Kapısında bulunan eğitimlere katılan ve katılmayan kamu çalışanlarının motivasyon düzeyleri ile iş tatmin düzeyleri arasındaki fark ortaya koymaya çalışılmıştır.

Daha önce yapılan çalışmalarda yüz yüze ve online olarak düzenlenen eğitimlerin çalışan performansına, iş motivasyonun, iş tatminine vb. etkileri araştırılmış olup Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi (CBİKO) tarafından kurulan Uzaktan Eğitim Kapısındaki eğitimlere katılan ve katılmayan kamu çalışanlarının motivasyon ve iş tatmin düzeylerinin karşılaştırıldığı başka bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma bu alanda yapılan ilk çalışma olması ve bundan sonra yapılacak çalışmalara öncülük etmesi bakımından oldukça önemli bir yere sahiptir.

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi'nde çalışan kamu personeline anket uygulanmış olup anket verileri ile değerlendirme yapılmıştır.

Üniversite personelinden ankete katılanların yüzde 47'sinin kadın, yüzde 53'ünün erkek olduğu, yüzde 16'sının 18-30 yaş aralığında, yüzde 53'ünün 31-45 yaş aralığında, yüzde 31'inin 46 yaş ve üzerinde olduğu, 17.003-38.000 TL arası maaş alanların yüzde 55, 38.001-50.000 TL arası maaş alanların yüzde 39, 50.001 TL ve üzeri maaş alanların yüzde 6 olduğu, 1 yıldan az süredir çalışan personelin yüzde 6, 1 yıl ile 5 yıl arasında çalışan personel ve 6 yıl ile 10 yıl arası çalışan personelin yüzde 21'er, 11 yıl ile 15 yıl arası çalışan personelin yüzde 23, 16 yıl ve üzeri çalışan personelin ise yüzde 29 olduğu, yüzde 10'unun lise mezunu, yüzde 19'unun önlisans mezunu, yüzde 59'unun lisans mezunu ve yüzde 12'sinin ise lisansüstü mezunu olduğu, yüzde 17'sinin hiç eğitime katılmadığı, yüzde 9'unun 1 eğitime, yüzde 12'sinin 2 eğitime, yüzde 17'sinin 3 eğitime, yüzde 10'unun 4 eğitime, yüzde 7'sinin 5 eğitime, yüzde 28'inin ise 6 ve üzeri eğitime katıldığı, Genel İdari Hizmetler Sınıfında (GİHS) görev yapanların yüzde 54, Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfında (SHS) görev yapanların yüzde 7, Teknik Hizmetler Sınıfında (THS) görev yapanların yüzde 22, Sözleşmeli Personel kadrosunda görev yapanların yüzde 11, İşçi kadrosunda görev yapanların

ise yüzde 10 olduğu ve yüzde 54'ünün Daire Başkanlıklarından, yüzde 34'ünün Fakültelerden, yüzde 6'sının Genel Sekreterlikten, yüzde 4'ünün Meslek Yüksekokullarından, yüzde 2'sinin ise Yüksekokuldan katılım sağladığı tespit edilmiştir.

Cinsiyetler arasındaki farklılıkların tespiti için yapılan analizler sonucunda kadınlar ve erkekler arasında hizmet içi eğitim ölçeği ve alt boyutları, motivasyon ölçeği ve alt boyutları ile iş tatmin ölçeği ve alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Soyer (2017) tarafından hazırlanan, hizmet içi eğitimin sağlık çalışanlarının mesleki tatminine olan etkisinin araştırıldığı çalışmada cinsiyete göre hizmet içi eğitim algısında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Deniz (2020) tarafından İstanbul'da faaliyet gösteren özel bir hastanede çalışan personelin hizmet içi eğitim ile iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada cinsiyete göre hizmet içi eğitim algısının ve iş tatmininin değişmediği sonucuna ulaşılmıştır. Demir ve Aba (2023) sağlık kurumlarında görev yapmakta olan personelin hizmet içi eğitim tutumları ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmada cinsiyete göre iş tatmininin değişmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yaş grupları arasındaki farklılıkların tespiti için yapılan analizler sonucunda yaş grupları arasında hizmet içi eğitim ölçeği ve alt boyutları ile motivasyon ölçeği ve alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Soyer (2017) tarafından hazırlanan, hizmet içi eğitimin sağlık çalışanlarının mesleki tatminine olan etkisinin araştırıldığı çalışmada farklı yaş grubundaki çalışanların hizmet içi eğitim algısının benzer olduğu bulunmuştur. Deniz (2020) tarafından İstanbul'da faaliyet gösteren özel bir hastanede çalışan personelin hizmet içi eğitim ile iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada yaş gruplarına göre hizmet içi eğitim algısının değişmediği sonucuna ulaşılmıştır. İş tatmin ölçeği ve alt boyutları bakımından yapılan analiz sonucunda "31-45" yaş grubundaki personel ile 46 ve üzeri yaş grubunda bulunan personel arasında iş tatmini ve içsel tatmin açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 46 yaş ve üzerinde olan personelin 31 ve 45 yaş aralığında bulunan personelden iş tatmininin ve içsel tatmininin daha fazla olduğu görülmektedir. Demir ve Aba (2023) sağlık kurumlarında görev yapmakta olan personelin hizmet içi eğitim tutumları ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmada 34-49 yaşları

arasındaki personelin iş tatminin 26-33 yaşları arasında bulunan personele göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gelir durumuna göre dağılan gruplar arasındaki farklılıkların tespiti için yapılan analizler sonucunda gelir durumuna göre hizmet içi eğitim ölçeği ve alt boyutları, motivasyon ölçeği ve alt boyutları ile iş tatmin ölçeği ve alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Üniversitede çalışma süreleri bakımından farklılık gösteren personel grupları arasındaki farklılıkların tespiti için yapılan analizler sonucunda çalışma sürelerinin hizmet içi eğitim ölçeği ve alt boyutları, motivasyon ölçeği ve alt boyutları ile iş tatmin ölçeği ve alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Soyer (2017) tarafından hazırlanan, hizmet içi eğitimin sağlık çalışanlarının mesleki tatminine olan etkisinin araştırıldığı çalışmada kurumda çalışma süresi bakımından hizmet içi eğitim algısında ve iş tatmininde farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Deniz (2020) tarafından İstanbul'da faaliyet gösteren özel bir hastanede çalışan personelin hizmet içi eğitim ile iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada kurumda çalışma süresi bakımından hizmet içi eğitim algısında ve iş tatmininde farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Demir ve Aba (2023) sağlık kurumlarında görev yapmakta olan personelin hizmet içi eğitim tutumları ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmada kurumda çalışma süresi bakımından hizmet içi eğitim algısında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Personelin eğitim durumuna göre farklılıkların tespiti için yapılan analizler sonucunda eğitim durumunun hizmet içi eğitim ölçeği ve alt boyutları, motivasyon ölçeği ve alt boyutları ile iş tatmin ölçeği ve alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Soyer (2017) tarafından hazırlanan, hizmet içi eğitimin sağlık çalışanlarının mesleki tatminine olan etkisinin araştırıldığı çalışmada eğitim durumuna göre hizmet içi eğitim algısının ve iş tatmininin farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Hassoy ve Özvurmaz (2019) tarafından bir devlet hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarının iş doyumunu ve etkileyen faktörleri inceleyen çalışmada eğitim durumunun iş tatminini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Düzenlenen eğitimlere katılım sayılarına göre farklılıkların tespiti için yapılan analizler sonucunda eğitime katılım sayısına göre hizmet içi eğitim ölçeği

ve alt boyutları, motivasyon ölçeği ve alt boyutları ile iş tatmin ölçeği ve alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Personelin kadro sınıfına göre farklılıkların tespiti için yapılan analizler sonucunda hizmet içi eğitim ölçeği ile gereklilik ve uygunluk alt boyutları, motivasyon ölçeğinin içsel motivasyon alt boyutu ile iş tatmini ölçeğinin içsel tatmin alt boyutu bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Hassoy ve Özvurmaz (2019) tarafından bir devlet hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarının iş doyumunu ve etkileyen faktörleri inceleyen çalışmada meslek gruplarına göre iş doyumunun anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Hizmet içi eğitim ölçeğinin İstek alt boyutu bakımından sonuçlar incelendiğinde Teknik Hizmetler Sınıfında (THS) bulunan personelin Genel İdari Hizmetler Sınıfında bulunan personelden, Sözleşmeli Personelden ve İşçilerden eğitimine katılma isteğinin daha düşük olduğu görülmektedir. Motivasyon ölçeği ile dışsal motivasyon alt boyutu bakımından sonuçlar incelendiğinde Genel İdari Hizmetler Sınıfında (GİHS) bulunan personel ile Sözleşmeli Personelin Teknik Hizmetler Sınıfında (THS) bulunan personelden hem motivasyonunun hem de dışsal motivasyonunun daha fazla olduğu görülmektedir. Genel İdari Hizmetler Sınıfında (GİHS) bulunan personel ile Sözleşmeli Personelin, Teknik Hizmetler Sınıfında (THS) ve Sağlık Hizmetleri Sınıfında (SHS) bulunan personel ile İşçilerden dışsal motivasyonunun daha fazla olduğu görülmektedir. İş tatmini ölçeği ve işe karşı tutum alt boyutu bakımından sonuçlar incelendiğinde Genel İdari Hizmetler Sınıfında (GİHS) bulunan personel ile Sözleşmeli Personelin Sağlık Hizmetleri Sınıfında (SHS) bulunan personelden iş tatmin düzeyinin ve işe karşı tutumların daha pozitif olduğu görülmektedir. Demir ve Aba (2023) sağlık kurumlarında görev yapmakta olan personelin hizmet içi eğitim tutumları ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmada ünvanlara göre hizmet içi eğitim algısının ve iş tatminin değiştiği sonucuna ulaşılmıştır.

Personelin görev yaptığı birime göre farklılıkların tespiti için yapılan analizler sonucunda hizmet içi eğitim ölçeği ve alt boyutları, motivasyon ölçeği ve dışsal motivasyon alt boyutu bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Deniz (2020) tarafından İstanbul'da faaliyet gösteren özel bir hastanede çalışan personelin hizmet içi eğitim ile iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada hastane çalışanlarının çalıştığı birime göre hizmet içi eğitim algısının değişmediği sonucuna ulaşılmıştır. Motivasyon ölçeğinin içsel

motivasyon alt boyutu bakımından sonuçlar incelendiğinde Fakültelerde görev yapan personelin içsel motivasyonunun Genel Sekreterlikte görev yapan personelden daha fazla olduğu görülmektedir. İş tatminin, içsel tatminin ve işe karşı tutumun kadro sınıfları arasında farklılıkların tespiti için yapılan analizler sonucunda Daire Başkanlıkları ve Fakültelerde görev yapan personelin iş tatmininin ve içsel tatmininin Genel Sekreterlikte görev yapan personelden daha fazla olduğu görülmektedir. Yüksekokulda görev yapan personelin iş tatmininin diğer tüm birimlerde görev yapan personelden, içsel tatmininin ise Genel Sekreterlikte, Daire Başkanlıklarında ve Meslek Yüksekokullarında görev yapan personelden daha fazla olduğu görülmektedir. Yüksekokulda görev yapan personelin işe karşı tutumlarının Genel Sekreterlikte, Fakültelerde ve Meslek Yüksekokullarında görev yapan personele göre daha pozitif olduğu görülmektedir.

Hizmet içi eğitim ölçeği ile Motivasyon ölçeği ve alt boyutları arasında uygulanan korelasyon analiz sonucunda Hizmet İçi Eğitim ölçeği ile Motivasyon ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %46,8’lik bir ilişki, “İçsel Motivasyon” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %33,5’lik bir ilişki, “Dışsal Motivasyon” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %42,7’lik bir ilişki bulunmaktadır. Uygun (2015) tarafından eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan motivasyonuna etkisinin araştırıldığı çalışmada eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile motivasyon arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Güllü (2015) tarafından eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan motivasyonuna etkisinin araştırıldığı çalışmada eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile motivasyon arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Hizmet İçi Eğitim ölçeğinin “Gerekliklik” alt boyutu ile Motivasyon ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %43,5’lik bir ilişki “İçsel Motivasyon” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %34,3’lük bir ilişki, “Dışsal Motivasyon” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %37,7’lik bir ilişki bulunmaktadır.

Hizmet İçi Eğitim ölçeğinin “İstek” alt boyutu ile Motivasyon ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %34,0’lik bir ilişki, “İçsel Motivasyon” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %23,9’lük bir ilişki, “Dışsal Motivasyon” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %31,3’lük bir ilişki bulunmaktadır.

Hizmet İçi Eğitim ölçeğinin “Uygunluk” alt boyutu ile Motivasyon ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %45,6’lık bir ilişki, “İçsel Motivasyon” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %30,5’lik bir ilişki, “Dışsal Motivasyon” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %43,0’lık bir ilişki bulunmaktadır.

Hizmet içi eğitim ölçeği ile İş Tatmini ölçeği ve alt boyutları arasında uygulanan korelasyon analizi sonucunda Hizmet İçi Eğitim ölçeği ile İş Tatmini ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %35,4’lük bir ilişki, “İçsel Tatmin” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %30,3’lük bir ilişki, “İşe Karşı Tutum” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %36,3’lük bir ilişki bulunmaktadır. Soyer (2017) tarafından hazırlanan, hizmet içi eğitimin sağlık çalışanlarının mesleki tatminine olan etkisinin araştırıldığı çalışmada hizmet içi eğitim ve iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Deniz (2020) tarafından İstanbul’da faaliyet gösteren özel bir hastanede çalışan personelin hizmet içi eğitim ile iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada hizmet içi eğitim ve iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Demir ve Aba (2023) sağlık kurumlarında görev yapmakta olan personelin hizmet içi eğitim tutumları ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmada hizmet içi eğitim ve iş tatmini arasında zayıf derecede anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hizmet İçi Eğitim ölçeğinin “Gereklilik” alt boyutu ile İş Tatmini ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %27,4’lük bir ilişki, “İçsel Tatmin” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %24,8’lik bir ilişki, “İşe Karşı Tutum” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %26,3’lük bir ilişki bulunmaktadır.

Hizmet İçi Eğitim ölçeğinin “İstek” alt boyutu ile İş Tatmini ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %21,7’lik bir ilişki, “İçsel Tatmin” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %18,5’lik bir ilişki, “İşe Karşı Tutum” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %22,4’lük bir ilişki bulunmaktadır.

Hizmet İçi Eğitim ölçeğinin “Uygulama” alt boyutu ile İş Tatmini ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %40,1’lik bir ilişki, “İçsel Tatmin” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %33,4’lük bir

ilişki, “İşe Karşı Tutum” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %42,4’lük bir ilişki bulunmaktadır.

Motivasyon ölçeği ile İş Tatmini ölçeği ve alt boyutları arasında uygulanan korelasyon analiz sonucunda Motivasyon ölçeği ile İş Tatmini ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %78,6’lık bir ilişki, “İçsel Tatmin” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %72,1’lik bir ilişki, “İşe Karşı Tutum” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %74,6’lık bir ilişki bulunmaktadır.

Motivasyon ölçeğinin “İçsel Motivasyon” alt boyutu ile İş Tatmini ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %53,8’lik bir ilişki, “İçsel Tatmin” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %58’lik bir ilişki, “İşe Karşı Tutum” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %39,5’lik bir ilişki bulunmaktadır.

Motivasyon ölçeğinin “Dışsal Motivasyon” alt boyutu ile İş Tatmini ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %73,3’lük bir ilişki, “İçsel Tatmin” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %61,6’lık bir ilişki, “İşe Karşı Tutum” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde %76,9’luk bir ilişki bulunmaktadır.

H4: “Hizmet içi eğitime katılan ve katılmayan kamu çalışanlarının motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi için uygulanan Bağımsız Örneklem T Testi analizi sonuçları incelendiğinde CBİKO tarafından kurulan Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden düzenlenen hizmet içi eğitimlere katılan personel ile eğitimlere katılmayan personel arasında motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

H5: “Hizmet içi eğitime katılan ve katılmayan kamu çalışanlarının iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi için uygulanan Bağımsız Örneklem T Testi analiz sonuçları incelendiğinde CBİKO tarafından kurulan Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden düzenlenen hizmet içi eğitimlere katılan personel ile eğitimlere katılmayan personel arasında iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Daha önce yapılan çalışmalarda, yüz yüze ve online eğitimlerin çalışan performansı ve iş tatmini üzerindeki olumlu etkileri vurgulanmıştır. Ancak Uzaktan Eğitim Kapısı’nın etkilerini inceleyen bu çalışmanın, literatürdeki ilk örneklerden biri olması, sonraki araştırmalar için önemli bir referans niteliği taşımaktadır. Bu

çalışmadaki bulgular, Uzaktan Eğitim Kapısı platformunda bulunan hizmet içi eğitimlerin etkisini artırmak adına eğitimlerin içeriğinin, yöntemlerinin ve erişim imkanlarının geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Araştırma bulguları, katılımcıların büyük bir kısmının Uzaktan Eğitim Kapısı'nı özellikle zaman ve mekân bağımsızlığı açısından önemli avantajlar sunmasından dolayı olumlu değerlendirdiğini göstermektedir. Uzaktan Eğitim Kapısı gibi platformların yaygınlaştırılması ve işlevselliğinin artırılması, uzun vadede kamu hizmetlerinin kalitesine de katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu platformda yer alan eğitimlerin, çalışan motivasyonu ve iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yaratması ve bu etkinin kalıcı ve sürdürülebilir olabilmesi için eğitimin içeriği, uygulanma biçimi ve kurumsal destek mekanizmaları gibi faktörlerin dikkatle değerlendirilmesi gerekmektedir. Eğitimlere katılımın gönüllü olması, çalışanların eğitimle ilgili geri bildirimlerinin dikkate alınması ve bireysel öğrenme hedeflerine hitap eden içeriklerin sunulması, bu tür programların başarıya ulaşmasında yardımcı olacaktır.

Çalışmanın sınırlılıkları arasında, yalnızca bir kurumla sınırlı kalması ve elde edilen verilerin genellenebilirliğinin sınırlı olması yer almaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmaların, farklı kurumlardan daha geniş örneklemelerle gerçekleştirilmesi ve uzun vadeli etkilerin incelenmesi önerilmektedir. Ayrıca, motivasyon ve iş tatmini üzerindeki etkilerin yanı sıra eğitimlerin verimlilik ve örgütsel bağlılık gibi diğer değişkenler üzerindeki etkileri de araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Abdurrezzak, S. ve Üstüner, M. (2020). Algılanan Müdür Yönetim Tarzı ve İçsel Motivasyonun Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 10 (1), 151-168.
- Akalp, G. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3-28.
- Akkaş, B. (2018). *Ameliyathane Hemşirelerinin İş Doyumu ve Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Maltepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aktaş, Y., Cesur, E., Cesur, E., Özkan, E. ve Soysal, P. (2015). *Bir Bakışta İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). Dora.
- Aktay, A. (2010). *Yönetici ve Öğretmenlerin Değer Tercihleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arnold, H.J. and Feldman, D.C. (1986). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- Asan, Y. ve Erenler, A. (2008). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 203-216.
- Asegid, A., Belachew, T. and Yimam, E. (2014). Factors Influencing Job Satisfaction and Anticipated Turnover Among Nurses in Sidama Zone Public Health Facilities, South Ethiopia. *Nursing Research and Practice*, 2014:909768.
- Aslan, M. ve Doğan, S. (2020). Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 291-301.
- Asgarova, A. (2019). *Impact of Employee Training on Employee Job Satisfaction and Achievement: A Case Of Turkish Manufacturing Industry*. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3398117>.
- Bacak, B., Yabanova E. ve Yabanova, U. (2016). Hizmet İçi Eğitimde Teknoloji Uygulamaları Alanının Gelişimi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(27), 557-581.
- Bağcı, B. (2018). Birey-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 307-328.
- Bakan, İ. ve Sözbilir, F. (2015). İş, Terfi Olanakları, Ücret ve İş Arkadaşlarından Tatminin Yöneticiden Tatmin Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Araştırması. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(6), 1-32.
- Barlett, K. R. (2001). The Relationship Between Training and Employee Performance: A Study in The Health Care Field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-352.
- Bartel, A. P. (1995). Training, Wage Growth, and Job Performance: Evidence From a Company Database. *Journal of Labor Economics*, 13(3), 401-425.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış*. Gül Yayınevi.

- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Siyasal Kitabevi.
- Biçen, G. ve Koç, H. (2019). İş Gören Mutluluk Düzeylerinin İş Tatmini ve İş Performansı Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir İnceleme. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 1450-1468.
- Bilgin, K. U., Akay, A., Koyuncu, H. E. ve Haşar, Ç.E. (2007). *Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim*. Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı Yayını.
- Bucak, T. (2010). Hizmet İçi Eğitim ve İş Tatmini İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 7(2).
- Calder, B. J. and Staw, B. M. (1975). Self-Perception of Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(2), 599-605.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, S. (1998). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Siyasal Kitabevi.
- Canman, D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*, TODAİE.
- Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Yargı Yayınevi.
- Canman, D., Ertekin, Y. ve Ar, F. (2002). *Kamu Görevlileri El Kitabı*. TODAİE.
- CBİKO. (2025). Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Uzaktan Eğitim Kapısı. <https://www.cbiko.gov.tr/projeler/uzaktan-egitim-kapisi> adresinden 02 Ocak 2025 tarihinde alınmıştır.
- Chauhan, A., Goel, M. and Arora, R. G. (2018). Motivation Among Higher Education Academicians: A Journey Through Literature Survey. *Amity Global HRM Review*, 55-61.
- Chiang, C. F., Back, K. J. and Canter, D. D. (2005). The Impact of Employee Training on Job Satisfaction and Intention to Stay in The Hotel Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4(2), 99-118. https://doi.org/10.1300/J171v04n02_06.
- Çelik, P. (2010). *İşgörenlerin Motivasyon Düzeyleri ile İş Tatmini ve İşe Devam İlişkisi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Uygulama* [Yüksek Lisans Tezi]. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Çevikbaş, R. (2002). *Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması Alan Araştırması*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Dessler, G. (2005). *Human Resource Management* (10th Edition). Prentice Hall.
- Demir, İ. ve Aba, G. (2023). Sağlık Kurumlarında Çalışan Personelin Hizmet İçi Eğitim Tutumları ile İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 11(3), 184-200.
- Deniz, M. (2020). *Hizmet içi eğitim faaliyetleri ile çalışan iş doyumunu ve performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Özel hastane örneği* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Medipol Üniversitesi, İstanbul.
- Dursun, B. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı). Beta Yayınları.

- Efil, İ. (2006). *Yönetim ve Organizasyon*. Alfa Yayıncılık.
- Efil, İ. (2015). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (12. Baskı). Alfa Yayıncılık.
- Eguji, E. T. and Chigozie, P. (2018). Synergy Between Motivation And Performances: A Theoretical Analysis. *International Journal in Management and Social Science*, 6 (4), 173-181.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Rota Yayınları.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (16. Baskı). Beta Basım Yayım.
- Eroğlu, F. (2017). *Davranış bilimleri* (15. Baskı). Beta Yayınevi.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Eryılmaz, İ. ve Gülova, A. (2019). Örgüt Kültürü ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkide Temel Motivasyon Kaynaklarının Biçimleyici Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 26(2), 495-514.
- Geylan, R. (1992). *Personel Yönetimi*. Birlik Ofset.
- Gökçe, G., Şahin, A. ve Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 233-246.
- Guillen, M. (2021). *Motivation in Organisations: Searching For a Meaningful Work, Life Balance*. Taylor & Francis.
- Gül, H. (2000). Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 22-39.
- Güllü, T. (2015). *Eğitim ve Geliştirme Programlarının Çalışanların Motivasyonuna Etkisi ve Bankacılık Sektöründe İncelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Güney, S. (2008). *Davranış Bilimleri* (4. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2014). *Davranış Bilimleri* (10. Baskı). Nobel Akademik Yayınları.
- Güngör, O. (1995). *Temel İşletmecilik Bilgisi*. Türkmen Kitabevi.
- Hassoy, D. ve Özvurmaz, S. (2019). Bir Devlet Hastanesindeki Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu ve Etkileyen Faktörler. *Hemşirelik Bilimi Dergisi*, 2(3), 27-32.

He, P., Findley, H. and Wheatley, R. (2017). The Effects of Training on Job Satisfaction and Service Quality Among Temporary Employees: The Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Management and Marketing Research*, 21, 1-17.

Klein, H. J. and Weaver, N. A. (2000). The Effectiveness of an Organizational Level Orientation Training Program in the Socialization of New Hires. *Personnel Psychology*, 53(1), 47-66.

Iqbal, N., Khan, M. M., Mohmand, Y. T. and Mujtaba, B. G. (2019). The Impact of in-Service Training and Motivation On Job Performance Of Technical & Vocational Education Teachers: Role Of Person-Job Fit. *Public Organization Review*, 20(6), 529-548.

Islam, M. R., Rasul, M. T. and Ullah, G. M. W. (2012). Analysis of the Factors That Affect Job Satisfaction: A Case Study on Private Companies Employees of Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 4(4).

İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Çizgi Kitapevi.

Johnson, G. J. and Johnson, W. R. (2000). Perceived Overqualification and Dimensions of Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis. *The Journal of Psychology*, 134 (5), 537-555.

Judge, T. A., Bono, J. E. and Locke, E. A. (2000). Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J.C. and Rich, B. L. (2010). The Relationship Between Pay and Job Satisfaction: A Meta-Analysis of the Literature, *Journal of Vocational Behavior*, 77 (2), 157-167.

Kahya, V. (2011). *Hizmet İçi Eğitim Programlarının Kamu Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi: Eti Maden İşletmelerinde Bir Uygulama* [Yüksek Lisans Tezi]. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

Kalkandelen, A. H. (1979). *İşletmeler, KİT'ler, Kamu Kuruluşları İçin Hizmet İçi Eğitim El Kitabı*. Ajans Türk.

Kaplan, İ. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Kara, M. E. (2021). *Yerli ve Yabancı Sermayeli İşletmelerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İşgören Performansı Üzerine Etkisi* [Doktora Tezi]. Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.

Kartal, N. (2001). *İstanbul Deri Sanayi İşletmelerinde Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Bir Araştırma* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kaya, N. (2013). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kayabaşı, Ç. (2019). *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık İş Tatmini ve İş Performansı İlişkisinin Belirlenmesi: Bir Devlet Hastanesi Örneği* [Doktora tezi]. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kaynak, T., Adal, Z. ve Ataay, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Kaynak, T. (1990). *Organizasyonel Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Alfa Aktüel Yayınları.
- Keser, A. (2015). *Çalışma Psikolojisi*. Ekin Kitabevi Yayınları.
- Kestane, D. (2001). Modern Kamu Yönetiminin Tamamlayıcı Bir Unsuru Olarak Hizmet İçi Eğitim ve Türk Kamu Kesiminde Sistemin Görünümü. *Maliye Dergisi*, 136, 36-48.
- Khurana, H. and Joshi, V. (2017). Motivation and Its Impact on Individual Performance: A Comparative Study Based on McClelland's Three Need Model. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(7), 110-116.
- Kılıç, D. B. (2016). Adams'ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(36), 193-235.
- Knoop, R. (1995). Relationships Among Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Nurses. *The journal of psychology*, 129(6), 643-649.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği* (17. Baskı). Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği* (18. Baskı). Beta Yayıncılık.
- Koçoğlu, C. M. (2015). Akademik Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Ölçülmesi. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 6(13), 16-35.
- Kula, S. ve Çakar, B. (2015). Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(12), 191-210.
- Kuzulugil, Ş. (2012). Kamu Hastaneleri Çalışanlarında İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(1), 129-141.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. Literatür Yayıncılık.

Mahadi, T. S. and Jafari, S. M. (2012). Motivation, Its Types and Its Impacts in Language Learning. *International Journal of Business and Social Science*, 3(24), 230-235.

Mampuru, M. D., Mokoena, B. A. and Isabirye, A. K. (2024). Training and Development Impact on Job Satisfaction, Loyalty and Retention Among Academics. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, Article a2420. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2420>.

Memiş, K., Hoşgör, H., Boz, C., Gün, İ. ve Gündüz, D. (2015). İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Metin Sabancı Baltalimanı Kemik Hastalıkları Hastanesi Örneği. *Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 5(4), 220-230.

Metle, M. (2010). Education, Job Satisfaction and Gender in Kuwait. *The International Journal Of Human Resource Management*, 12(1), 311- 332.

Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E. and Rosenberg, D. (2008). A Study of the Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention Among Hospital Employees. *Health Services Management Research*, 21(4), 211-227.

Murat, S. (2009). *Dünden Bugüne İstanbul'da Yaygın Eğitim*. İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Nasarudin, P. (2001). *Job Satisfaction and Organization Commitment Among Malaysian Workforce*. Paper Presented at the Proceeding of 5 Asian Academic of Management Conference, Klatang, Pahang.

Noe, R. A. (2009). İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi (4.Baskı). (C. Çetin, Çev.). Beta Basım Yayım Dağıtım. (Orijinal eserin basım tarihi 2004).

Nudrat, S. (2017). Effects of in-service training opportunities on sense of achievement of employees of public sector universities of Punjab, Pakistan. *Bulletin of Education and Research*, 39(1), 45-59.

Onal, G. (1995), *Temel İşletmecilik Bilgisi*. Türkmen Kitapevi.

Orhaner, E. ve Tunç, A. (2003). *Ticaret ve Turizm Eğitiminde Özel Öğretim Yöntemleri*. Gazi Kitabevi.

Oshagbemi, T. (2000). Is Length of Service Related to the Level of Job Satisfaction?. *International Journal of Social Economics*, 27(3), 213–226.

Oussoumanou, S. (2022). *Vizyoner Liderlik Davranışlarının İş Tatminine Etkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Özaydın, M. M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.

Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Kitabevi.

Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkiler, Yararları ve Sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ekin Kitabevi Yayınları.

Öztürk, D. ve Sancak, S. (2007). Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 2(7), 761-794. <https://doi.org/10.19168/jyu.70555>.

Özyurt, A. (1998). Öğrenme İlkeleri ve Öğretim Yöntemleri, *Human Resource Dergisi*, 5(63).

Parlak, H. (2022). *COVID-19 Pandemisinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: İBB Darülaceze Müdürlüğü Üzerinde Bir Çalışma* [Yüksek Lisans Tezi]. İbn Haldun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Peker, K. (2010). Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Hizmet İçi Eğitim ve Yöntemleri. <https://www.mevzuatdergisi.com/2010/12a/02.htm> adresinden 07.11.2023 tarihinde alınmıştır.

Saari, L. M. and Judge, T. A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-497.

Saban, A. (2004). *Öğrenme Öğretme Süreci, Yeni Teori ve Yaklaşımlar* (3. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. (2012). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. Baskı). Beta Basım.

Saeed, M. M. and Sandhu, M. A. A. (2012). Examining the Relationship Between Training, Motivation and Employees' Job Performance – The moderating role of person-job fit. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(12), 12177-12183.

Schunk, D.H., Meece, J.L. and Pintrich, P.R. (2014). *Motivation in Educations: Theory, Research And Applications* (4th Edition). Pearson.

Seker, S. E. (2015). Motivasyon Teorisi. *YBS Ansiklopedi*, 22-27.

Selimoğlu, E. ve Yılmaz, H. B. (2009). Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri. *PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (e-dergi)*, 5 (1), 3-23, <http://www.paradoks.org>.

Semerci, A. S. (2005). *İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Bir Uygulama* [Uzmanlık Yeterlilik Tezi]. Türkiye Cumhuriyet Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

Somuncuoğlu, A. B. (2013). *Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Soyer, F. (2017). *Hizmet İçi Eğitimin Sağlık Çalışanlarının Mesleki Tatminine Etkisi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Soysal, A. ve Tan, M. (2013). İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu ve Özel Banka Personeli Örneği. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 45-63.

Şahin, L. ve Güçlü, F. (2011). Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim: Ülker Şirketler Topluluğu Hizmet İçi Eğitim Süreci ve Uygulamaları. *Journal of Social Policy Conferences*, 0(59), 217-270.

Şahin, N. H. ve Batigün, A. D. (1997). Bir Özel Hastane Sağlık Personelinde İş Doyumu ve Stres. *Türk Psikolojisi Dergisi*, 12(39), 57-73.

Şimşek, Ş. ve Öge, H.S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. Baskı). Eğitim Yayınevi.

Tağ, M. N. ve Çetinkaya, B. (2019). Öznel İyi Oluş Hali, Başkasına Güven ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişki: Beklenti Teorisi Çerçevesinde Çok Düzeyli Analiz. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(3), 858-888.

Tanrıverdi, H. ve Şahin, M. A. (2014). Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitim Kalite Algısı ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki: İstanbul Bölgesinde Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(2), 129-140.

Taymaz, H. (1981). *Hizmet İçi Eğitim Kavramlar İlkeler Yöntemler*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

Taymaz, A. H. (1997). *Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler* (3. Baskı). TAKAV Vakfı.

Tortop, N. (1971). *Belediye Personelinin Eğitimi*. Türk Belediyecilik Derneği Yayınları.

Uçtu, K. (2023). *Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü: Beyaz Yakalı Çalışanlara Yönelik Bir Araştırma* [Doktora Tezi]. İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Ulus, Ö. and Kerim, G. (2020). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi ve Bir Uygulama. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 12(2), 131-151.

Uygun, H. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Üzgöl, A. (2006). *Sağlık Bakanlığı'nın Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerine İlişkin Bir Değerlendirme* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Van Maele, D. and Van Houtte, M. (2012). The Role of Teacher and Faculty Trust in Forming Teachers' Job Satisfaction: Do Years of Experience Make a Difference?. *Teaching and Teacher Education*, 28(6), 879-889.

Yapraklı, Ş. ve Yılmaz, M. K. (2007). Satış Gücü Motivasyonu- İş Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(3), 62-98.

Yavuz, C. ve Karadeniz, C. B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(9), 507-519.

Yazıcıoğlu, İ. ve Sökmen, A. (2007). Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İş Görenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana’da Bir Uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 73-95.

Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.

Yılmaz, B. ve Turgut, E. (2016). Askeri ve Sivil Yükseköğretim Kurumlarında Verilen Genel Muhasebe Eğitiminin Motivasyon Teorileri Açısından Karşılaştırmalı Analizi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(43), 2297-2305.

Yılmaz, T. (2011). *Farklı Statüde Hizmet Veren Kurumlarda Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. Baskı). Gazi Kitabevi.

Zengin, S. (2020). *The Effects Of Leadership Styles On The Job Satisfaction Of The Employees in Family Companies That Service The Construction Industry* [Master’s Thesis]. Marmara University, Istanbul.

EKLER

EK 1 Katılımcı Bilgilendirme Formu

Bu çalışma Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak Dr. Öğr. Üyesi Barış KAVCAR danışmanlığında Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi Özkan GERBOĞA tarafından yürütülmektedir. Bu form size araştırma koşulları hakkında bilgilendirmek için hazırlanmıştır.

Araştırmada Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından kurulan, kamu çalışanlarının ihtiyaçlarına uygun bilgi, beceri ve yetkinliklere yönelik hazırlanan ve tüm kamu kurumlarının hizmetine sunulan dijital eğitim platformu olan Uzaktan Eğitim Kapısındaki eğitimlerin kamu personelinin iş motivasyonuna ve iş tatminine olan etkisi ölçülmeye çalışılacaktır. Anket yaklaşık 15 dk sürecektir.

Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından kurulan Uzaktan Eğitim Kapısındaki eğitimlere katılım sağladığınız için seçildiniz ve sizin gibi bu eğitimlere katılan personel çalışmaya katılmaktadır. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından kurulan Uzaktan Eğitim Kapısındaki katılmış olduğunuz eğitimleri göz önünde bulundurarak ankette yer alan soruları cevaplamanız beklenmektedir. Düzenlenen ankete katılım zorunlu olmayıp sadece bir kez katılım yeterli olacaktır. Araştırmacıların araştırma sonunda sonuçlar hakkında bilgisi ancak yayımlanan yüksek lisans tezinde görülebilecektir. Araştırma esnasında veya sonrasında katılımlarının kimlik bilgileri talep edilmeyecek ve yayımlanmayacaktır. Elde edilen verilerin yalnızca Yüksek Lisans Tezinde kullanılacaktır.

Katılım sırasında sorulardan ya da herhangi başka bir nedenden ötürü kendinizi rahatsız hissederseniz cevaplama işini yarıda bırakıp çıkmakta serbestsiniz. Böyle bir durumda çalışmayı uygulayan kişiye, çalışmadan çıkmak istediğinizi söylemek yeterli olacaktır.

Bu çalışmaya katıldığınız için şimdiden teşekkür ederiz. Araştırma hakkında daha fazla bilgi almak için Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda görev yapan Dr. Öğr. Üyesi Barış KAVCAR ve Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve

Organizasyon Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans öğrencisi Özkan GERBOĞA ile iletişim kurabilirsiniz.



EK 2 Anket Formu**1. Bölüm: Demografik Bilgiler**

Cinsiyetiniz	☐ ERKEK ☐ KADIN
Yaşınız	☐ 18-30 ☐ 31-45 ☐ 46-60 ☐ 61+
Gelir Durumunuz	☐ 0-17002 ☐ 17003-38000 ☐ 38001-50000 ☐ 50001+
Üniversitemizde Çalışma Süreniz	☐ 0-<1 ☐ 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16+
Eğitim Durumunuz	☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
CBİKO (Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Uzaktan Eğitim Kapısı) üzerinden yapılan HİE (Hizmet İçi Eğitim) Programlarına Katılım Sayısı	☐ Hiç ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6+
Kadro Sınıfınız	☐ Genel İdare Hizmetleri Sınıfı (GİHS) ☐ Teknik Hizmetler Sınıfı (THS) ☐ Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı (SHS) ☐ Yardımcı Hizmetler Sınıfı (YHS) ☐ Sözleşmeli Personel ☐ İşçi ☐ Diğer
Çalıştığınız Birim	☐ Genel Sekreterlik ☐ Daire Başkanlığı ☐ Fakülte ☐ Yüksekokul ☐ Meslek Yüksekokulu ☐ Araştırma ve Uygulama Merkezi ☐ Diğer

2. Bölüm: Hizmet İçi Eğitim Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bir kurum, personelinin sürekli gelişimini CBİKO (Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Uzaktan Eğitim Kapısı) üzerinden yapılan HİE (Hizmet İçi Eğitim) programları ile sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
2. CBİKO üzerinden yapılan HİE programları, yenilikleri yakından takip etme olanağı sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
3. CBİKO üzerinden yapılan Hizmet içi eğitimler çağımızın gereğidir.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Bilimsel, teknolojik ve toplumsal alandaki gelişmeler yönetici ve idari personelin CBİKO üzerinden hizmet içi eğitim almalarını zorunlu kılar.	☐	☐	☐	☐	☐
5. CBİKO üzerinden yapılan HİE programları, çalışma alanındaki yenilik ve gelişmelerin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışları kazandırır.	☐	☐	☐	☐	☐
6. CBİKO üzerinden yapılan HİE programları mesleki yeterlilik açısından hizmet öncesi eğitimden doğan eksiklikleri tamamlar.	☐	☐	☐	☐	☐
7. CBİKO üzerinden yapılan HİE programları, çalışma ortamının etkinliğini ve verimliliğini artırır.	☐	☐	☐	☐	☐
8. CBİKO üzerinden yapılan HİE programları, yönetici ve personelin çalışma ortamına uyumunu sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
9. CBİKO üzerinden yapılan HİE programlarına isteyerek katılıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
10. CBİKO üzerinden yapılan HİE programlarına beni alanımda geliştireceği için katılıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

11. CBİKO üzerinden yapılan HİE programları, gelişme ve yönelimlere uyduramada destek olacağına inandığım için katılım.	☐	☐	☐	☐	☐
12. CBİKO üzerinden yapılan HİE programları katılımcılar açısından uygun zamanda yapılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
13. CBİKO üzerinden yapılan HİE programları katılımcıların ihtiyaç ve beklentilerine cevap verecek şekilde düzenlenmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
14. CBİKO üzerinden yapılan HİE programlarına alınan kişiler objektif kriterlere göre belirlenmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
15. CBİKO üzerinden yapılan HİE programlarına katılımcı sayısı programın etkinliği için uygun sayıda tutulmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
16. CBİKO üzerinden yapılan HİE program konuları katılımcıların ihtiyaç duyduğu kapsamda işlenmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
17. CBİKO üzerinden yapılan HİE program konuları amaçlara uygun yöntem ve tekniklerle işlenmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
18. CBİKO üzerinden yapılan HİE programları etkinliği arttırmak için konu ve amaçlara uygun araç-gereçler kullanılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
19. CBİKO üzerinden yapılan HİE programlarında amaçlanan bilgi ve beceriler kazandırılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
20. CBİKO üzerinden yapılan HİE programları sonunda nesnel bir değerlendirme yapılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
21. CBİKO üzerinden yapılan HİE programlarına katılanlar öğrendiklerini uygulama imkânı bulmaktadırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
22. CBİKO üzerinden yapılan HİE programları görevlendirilen öğreticiler(eğitmenler) alanında uzman kişiler arasından seçilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Hizmet içi eğitim birimleri kurumsal ve liyakatli bir yönetici kadroya sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Personele (yönetici, idari personel) yönelik sağlıklı ve düzenli bir CBİKO üzerinden yapılan HİE programları politikası bulunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐

2. Bölüm: Motivasyon Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yaptığım işte başarılıyım.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Yöneticilerim çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir ederler.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Kurumda yemek, çay-kahve gibi imkanlar ücretsiz sağlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
13. İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.	☐	☐	☐	☐	☐

15.Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Çalışmakta olduğum kurumun ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
17.Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.	☐	☐	☐	☐	☐
18. İşimde terfi imkânım vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
19.Yöneticilerim, çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

3. Bölüm: İş Tatmini Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Beni sürekli meşgul etmesi bakımından işimden memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Tek başıma çalışma imkânının olması bakımından işimden memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Zaman zaman farklı şeyler yapma şansım olması bakımından işimden memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından işimden memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Vicdanıma ters olmayacak şeyler yapabilme şansımın olması açısından işimden memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Bana istikrarlı bir iş hayatı sağlaması bakımından işimden memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Başkaları için bir şeyler yapma olanağı vermesi açısından işimden memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından işimden memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapma şansına sahip olması açısından işimden memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Kendi kararlarımı uygulamam için gerekli özgürlüğü bana sağlaması açısından işimden memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐
11. İşimi yaparken bana kendi yöntemlerimi kullanma şansı vermesi açısından işimden memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐

12. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından işimden memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Amirimin çalışanlarını idare etmesi bakımından işimden memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Amirimin karar verme yeteneği bakımından işimden memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐
15. İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından işimden memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından işimden memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐
17. İşimin getirdiği terfi ve yükselme fırsatları vermesi açısından işimden memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Çalışma koşulları bakımından işimden memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması bakımından işimden memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Yaptığım iyi bir iş karşılığında övgü almam açısından işimden memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐