

**T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı
Spor Yönetimi Bilim Dalı

**SPOR BİLİMLERİ MEZUNLARININ MOTİVASYON
DÜZEYİ İLE ÖRGÜT İKLİMİ İLİŞKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Sevda ORAN

Danışman
Prof. Dr. Güner EKENCİ

İstanbul-2021

TEZ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı : Sevda ORAN

Tezin Dili : Türkçe

Tezin Adı : Spor Bilimleri Mezunlarının Motivasyon Düzeyi İle Örgüt İklimi İlişkisi

Enstitü : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : Antrenörlük Eğitimi

Tezin Türü : Yüksek Lisans

Tezin Tarihi : 28.06.2021

Sayfa Sayısı : 96

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Güner EKENCİ

Dizin Terimleri : Örgüt İklimi, Motivasyon, Spor, Hizmet

Türkçe Özet : Bu çalışmada İstanbul ili Sarıyer ilçesinde çalışan Spor bilimleri fakültesi ve beden eğitimi spor yüksekokulu mezunlarının motivasyon düzeyleri ve örgüt iklimleri arasındaki ilişkiler ile birlikte motivasyon düzeyi üzerinde etkili olabilecek bir takım sosyodemografik değişkenler ele alınmıştır. Bu kapsamda İstanbul ili Sarıyer ilçesinde çalışan 105 spor bilimleri fakültesi ve beden eğitimi spor yüksekokulu mezunları ile görüşülmüş ve ilgili unsurlar arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Örgüt İklimi Ölçeği, Motivasyon Ölçeği ve araştırmacı tarafından oluşturulan demografik soru ölçeği kullanılarak araştırma verileri toplanmıştır.

Dağıtım Listesi :
1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmza
SEVDA ORAN

**T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı
Spor Yönetimi Bilim Dalı**

**SPOR BİLİMLERİ MEZUNLARININ MOTİVASYON
DÜZEYİ İLE ÖRGÜT İKLİMİ İLİŞKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Sevda ORAN

**Danışman
Prof. Dr. Güner EKENCİ**

İstanbul-2021

BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Spor Bilimleri Mezunlarının Motivasyon Düzeyi İle Örgüt İklimi İlişkisi” başlıklı bu çalışmayı baştan sona kadar danışmanım Prof.Dr. Güner EKENCİ'nin sorumluluğunda tamamladığımı, verileri kendim topladığımı, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallara uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ederim.

SEVDA ORAN

.../.../2021

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Sevda Oran'ın 'Spor Bilimleri Mezunlarının Motivasyon Düzeyi İle Örgüt İklimi İlişkisi' adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Antrenörlük Eğitimi anabilim dalı, Spor Yönetimi bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan

Prof. Dr.Mehmet BAYANSALDUZ

İmza

Üye

Prof. Dr. Güner EKENCİ

(Danışman)

İmza

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Aydın PEKEL

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2021

İmzası

Prof. Dr. Ad SOYADI

İzzet GÜMÜŞ

ÖZET

SPOR BİLİMLERİ MEZUNLARININ MOTİVASYON DÜZEYİ İLE ÖRGÜT İKLİMİ İLİŞKİSİ

Bu çalışmada İstanbul ili Sarıyer ilçesinde çalışan Spor bilimleri fakültesi ve beden eğitimi spor yüksekokulu mezunlarının motivasyon düzeyleri ve örgüt iklimleri arasındaki ilişkiler ile birlikte motivasyon düzeyi üzerinde etkili olabilecek bir takım sosyodemografik değişkenler ele alınmıştır. Bu kapsamda İstanbul ili Sarıyer ilçesinde çalışan 105 spor bilimleri fakültesi ve beden eğitimi spor yüksekokulu mezunları ile görüşülmüş ve ilgili unsurlar arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Örgüt İklimi Ölçeği, Motivasyon Ölçeği ve araştırmacı tarafından oluşturulan demografik soru ölçeği kullanılarak araştırma verileri toplanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde katılımcıların motivasyon düzeyleri ile çalıştıkları kurumların örgüt iklimi unsurları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiş ve bu farklılıklar incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt İklimi, Motivasyon, Spor, Hizmet

SUMMARY

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE MOTIVATION LEVEL OF SPORTS SCIENCES GRADUATES AND ORGANIZATIONAL CLIMATE

By this study, some of sociodemographic variables that can be powerful at the motivation level, in addition to the relationships among the inducement ranges and organizational climates of the graduates of the faculty of sports sciences working in the Sarıyer district of Istanbul have been discussed. Within this framework, 105 sports sciences graduates working in the Sarıyer district of Istanbul were interviewed and research data were collected using Organizational Climate Scale, Motivation Scale and demographic question scale created by the researcher in order to examine the relationships between related associated elements. When the findings received due to the studies are examined, statistically, considerable differences were found between the motivation levels of the participants and the organizational climate elements of the institutions they work for, and these differences were examined.

Keywords: Organizational Climate, Motivation, Sports, Service

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ÖNSÖZ.....	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL BİLGİLER

1.1. Motivasyon Kavramı.....	6
1.2. Motivasyonun Önemi.....	9
1.2.1. Motivasyonun Kişisel Önemi.....	9
1.2.2. Motivasyonun Kurumsal Önemi ve Örgütsel Motivasyon.....	10
1.3. Motivasyon Teorileri.....	16
1.3.1. Kapsam Teorileri.....	17
1.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	17
1.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	19
1.3.1.3. Alderfer'in ERG (Existence-Relatedness-Growth) Teorisi.....	20
1.3.1.4. McClelland' ın Başarı Güdüsü Teorisi.....	20
1.3.1.5. McGregor'un X ve Y Teorisi.....	21
1.3.2. Süreç Teorileri.....	22
1.3.2.1. Vroom'un Beklenti (Ümit) Teorisi.....	23
1.3.2.2. Lawler – Porter Modeli.....	23

1.3.2.3. Adams' ın Eşitlik Teorisi.....	24
1.3.2.4. Locke'ın Amaç Teorisi.....	25
1.4. İçsel ve Dışsal Motivasyon	25
1.4.1. İçsel Motivasyon.....	26
1.4.2. Dışsal Motivasyon.....	27
1.5. Spor Hizmet İşletmelerinde Motivasyon.....	27
1.5.1. Spor Örgütlerinde Motivasyon	27
1.5.2. Motivasyon Çeşitleri	28
1.5.2.1. Nitelik açısından spor motivasyonu.....	28
1.5.2.1.1. Genel Spor Motivasyonu.....	28
1.5.2.1.2. Özel Spor Motivasyonu.....	28
1.5.2.2. Nicelik açısından spor motivasyonu.....	28
1.5.2.2.1. Yetersiz Motivasyon.....	28
1.5.2.2.2. Aşırı Motivasyon.....	29
1.5.2.2.3 Yeterli Motivasyon.....	29
1.5.3. Motivasyon- Verimlilik ilişkisi	29
1.6. Örgüt İklimi Kavramı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	29
1.6.1. Örgüt İklimi Kavramı ve Önemi	29
1.6.2. Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	33
1.7.Spor Hizmet İşletmelerinde Örgüt İklimi.....	34
1.7.1. Spor örgütleri açısından örgüt kültürü.....	34
1.8. Türkiye'de Spor Bilimleri Fakültesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Eğitimi.....	35
1.8.1. Üniversiteler.....	35
1.8.1.1. Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü.....	36

1.8.1.2. Antrenörlük Eğitimi Bölümü.....	37
1.8.1.3. Spor Yöneticiliği Bölümü.....	38
1.8.1.4. Rekreasyon Bölümü.....	39

İKİNCİ BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli	41
2.2. Araştırma Grubu.....	41
2.3. Verilerin Toplanması ve Veri Toplama Araçlar.....	42
2.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	42
2.3.2. Motivasyon Ölçeği	42
2.3.3. Örgüt İklimi Ölçeği.....	43
2.4. Verilerin Analizi.....	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1. Betimsel Analizler.....	44
3.2. Güvenilirlik Analizleri	47
3.3. Normallik Analizleri	47
3.4. Hipotez Testleri.....	48

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA

SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	62
KAYNAKÇA.....	66
EKLER.....	79

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Sosyodemografik Değişkenlerin Dağılımı -1	44
Tablo 2. Sosyodemografik Değişkenlerin Dağılımı -2	45
Tablo 3. Araştırma Ölçeklerinin Ortalama Skorları	46
Tablo 4. Araştırma Ölçeklerinin Cronbach's Alpha Skorları	47
Tablo 5. Kolmogorov-Smirnov Analizi Bulguları	48
Tablo 6. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine göre motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeğinin değerlendirilmesi	48
Tablo 7. Katılımcıların Yaş Değişkenine göre motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeğinin değerlendirilmesi	49
Tablo 8. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine göre motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeğinin değerlendirilmesi	50
Tablo 9. Katılımcıların Eğitim Düzeyi Değişkenine göre motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeğinin değerlendirilmesi	50
Tablo 10. Katılımcıların Mezun Olunan Bölüme göre motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeğinin değerlendirilmesi	51
Tablo 11. Katılımcıların Mesleki Görevlerine göre motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeğinin değerlendirilmesi	52
Tablo 12. Katılımcıların Çalışılan Kurum Türüne göre motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeğinin değerlendirilmesi	53
Tablo 13. Katılımcıların Tecrübe Değişkenine göre motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeğinin değerlendirilmesi	53
Tablo 14. Katılımcıların Haftalık Çalışma Saati Değişkenine göre motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeğinin değerlendirilmesi	54
Tablo 15. Katılımcıların İşyerine Ulaşım Kolaylığı Değişkenine göre motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeğinin değerlendirilmesi	55

Tablo 16. Katılımcıların Hizmet İçi Eğitim Değişkenine göre motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeğinin değerlendirilmesi55

Tablo 17. Motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeğinin korelasyon analizi56



ÖN SÖZ

‘Spor Bilimleri Mezunlarının Motivasyon Düzeyi İle Örgüt İklimi İlişkisi’ başlıklı yüksek lisans tezimin gerçekleştirilmesinde, en başından sonuna kadar değerli bilgilerini benimle paylaşan, ne zaman istesem ulaşabildiğim, tüm sorularımı her seferinde sabırla ve büyük bir ilgiyle çözümlleyen, güler yüzünü samimiyetini esirgemeyen, ilerideki mesleki hayatımda da bana kattığı değerli tecrübelerinden faydalanacağımı düşündüğüm, görevini hakkıyla ve fazlasıyla yerine getiren çok kıymetli Arş. Gör. Ali Kaya sonsuz teşekkür ediyorum. Yine çalışmamda bana yol gösteren ve yardımcı olan danışman hocam Prof.Dr.Güner EKENCİ’ye, desteklerini esirgemeyen Dr.Öğr.Üyesi Aydın Pekel hocama ve yüksek lisans eğitimi boyunca bilgileriyle bize katkı sağlayan tüm hocalarıma, çalışmaya katılmayı kabul eden tüm meslektaşlarıma, her zaman yanımda olup beni motive eden Figen EKMEKÇİGİL’e ve beni bu yaşa getiren canım aileme sonsuz teşekkür ederim.

SEVDA ORAN

GİRİŞ

Tarihsel gelişim çerçevesinde spor bir yarışma, eğlence unsuru olmakla birlikte birçok farklı disiplin tarafından ele alınan, eğitimi verilen, kitlelere ulaşan ve yine kitleler tarafından benimsenmiş, geniş bir çevreye sahip ve en önemlisi akademik olarak eğitimi verilen bir unsur olmaktadır.

Spor özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde gerek eğitim gerekse uygulama aşamasında belirli bir profesyonelleşme sürecinden geçmiştir. Bu süreçte nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesinde yükseköğretim kurumları büyük rol oynamaktadır. Bu kurumlar bünyesinde yer alan akademisyenler aracılığı ile sporun belirli dal ve branşlarında görev alacak, performans gösterecek ve eğitim verecek bireylerin yetiştirilmesini hedeflenmektedir. Doğrudan veya dolaylı olarak sporun gelişmesine, profesyonelleşmesine ve kitleler tarafından benimsenmesine katkı sağlamaktadır. Birçok farklı bilim dalında olduğu gibi spor bilimlerinde de yüksek eğitim gören bireyler mezun olduktan sonra mezun oldukları programı, programa dair inançları, aldıkları eğitimi ve hedefleri gibi birçok farklı unsuru sorgulayabilmekte, eğitim düzeylerini yükseltebilmekte veya çeşitlendirebilmekte ve bütün bu faaliyetleri bir motivasyon etrafında gerçekleştirmektedirler (Çakıroğlu ve Işıksal, 2009, s. 135; Çapa ve Çil, 2000, s.72).

Özellikle mesleki çerçevede düşünüldüğünde ise yükseköğretim mezunları ilgili bilim dalında verilen yüksek eğitim sonrası aldıkları eğitimi bir meslek olarak icra etmekte ve artan rekabet, tüketicilerin artan kalite talebi, bilgili tüketicilerin pazarda gücü elinde bulundurması, girişime ve yeniliklere yönelik talepler hem bireylerin hem de işletmelerin daha esnek, daha hızlı ve daha reaktif olmasına yol açmaktadır. Özetle, değişen organizasyonel yapılar ve buna bağlı olarak ortaya çıkan örgüt iklimleri bireylerin iş motivasyonlarını ve daha birçok farklı psikososyal dinamiği etkilemektedir. Özellikle örgütsel kültür bağlamında incelendiğinde bir işletmede çalışan bireylerin örgütün psikolojik ortamına yönelik algılamaları örgüt iklimini oluşturmaktadır (Bozkurt, 1997).

Bir işletmede çalışan bireyler, işletmenin misyon ve vizyonu çerçevesinde oluşan kurallara bağlı olarak belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmekte ve performans sergilemekte ve bu amaç ise genellikle işletmenin kâr etmesi olmaktadır. Bu dinamikler çerçevesinde faaliyet gösteren çalışanlar işe yönelik tutumları, duyguları,

davranışları ve işin kendi dinamikleri çerçevesinde çoklu bir yapı ile etkileşim halinde olmakta ve bu etkileşimler örgüt iklimini oluşturmaktadır. Örgüt iklimi ise işletmenin çalışanları tarafından kolektif bir şekilde paylaşılmakta, oluşturulmakta ve çalışanların iş motivasyonlarını doğrudan etkilemektedir (Durgun, 2006). Diğer bir taraftan tarihsel süreç içerisinde iş motivasyonu incelendiğinde birçok geleneksel yaklaşım işe veya örgüte olan bağlılığın ve iş motivasyonunun temel unsurunun alınan ücret olduğunu savunmuş, fakat zaman içerisinde bu yaklaşım geçerliliğini yitirmiş ve örgüt iklimi, iş motivasyonu gibi etmenlerin ve daha birçok farklı içsel ve dışsal faktörün ele alınmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır (Halis ve Uğurlu, 2008).

Motivasyon kavramı ele alındığında ise, motivasyon; bireyin harekete geçmesini sağlayan ve belirli bir hedefe yönelten ve süreklilik oluşturan süreç (Pintrich ve Schunk, 2002) veya bir eyleme girişmeye neden olan faktörlerin oluşturduğu bilişsel yapı (Karagüven, 2012) şeklinde tanımlanmakta ve özetle, bireyi harekete geçiren kaynağı içsel veya dışsal olan, belirli bir hedefe yönlendiren psikolojik bir unsur olmaktadır. Motivasyon akademik ve organizasyonel çerçevede ele alındığında başarı (Acat ve Dereli, 2012), performans (Horzum ve Çakır-Balta, 2008), yeterlilik algısı (Lent, Brown ve Larkin, 1984), benlik saygısı (Abouserie, 1995), kaygı (Hancock, 2001) ve öğrenme ile (Weiner, 1985) şiddetli bir şekilde ilişkili olmakta bireyi ve bağlı olduğu kurum veya işletmeyi doğrudan etkilemektedir. Literatür incelendiğinde motivasyon ile öğrenme, bireysel ve organizasyonel performans arasındaki başarı genel kabul edilen ve yoğun bir şekilde araştırılan bir alan olmuş (Pintrich ve Schunk, 2002) fakat literatür özellikle spor bilimleri ve beden eğitimi spor yüksekokulu mezunlarının iş motivasyonlarının, örgütsel iklim çerçevesindeki analizleri bakımından yetersiz kalmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Spor bilimleri fakültesi ve beden eğitimi spor yüksekokulu mezunlarının iş ortamlarındaki örgütsel iklim algılarını ve iş motivasyon düzeylerini belirli demografik değişkenler çerçevesinde inceleyerek, örgüt iklimi ile iş motivasyonu arasındaki ilişkisini araştırmaktır.

Araştırmanın Önemi

Motivasyon, örgüt içerisinde büyük öneme sahip ve performansın değerlendirilmesinde gereklidir. Bu nedenle çalışanların motivasyonlarının yüksek ve düşük olması kurum performansını etkileyeceği için çalışanları motive eden unsurlar belirlenmeli ve olumlu bir örgüt iklimi oluşturulmalıdır.

Bu çalışma ile profesyonelleşen, kurumsallaşan ve kitleler ile buluşan spor bilimlerinin nitelikli insan kaynağını oluşturan spor bilimleri ve beden eğitimi spor yüksekokulu mezunlarının mesleki performanslarının en önemli unsurlarından biri olarak değerlendirilebilecek iş motivasyonun günümüzün modern işletmelerinde görülen ve işletmenin kimliğini oluşturan örgüt iklimi ile olan ilişkisi ortaya koyulacak ve motivasyona bağlı olarak birçok farklı psikolojik unsur üzerinde çıkarımlar yapılabilir.

Spor bilimleri fakültesi ve beden eğitimi spor yüksekokulu mezunlarının iş doyumları, mutluluk düzeyleri, işlerine olan bağlılıkları ve mesleki performanslarına yönelik çıkarımlar yapılabilecek, spor bilimleri literatürü bu çerçevede genişletilecek ve bu araştırma kendinden sonra gelecek araştırmalar için bir rehber niteliği taşıyacak olması düşünülmektedir.

Araştırmanın problem durumu

Çalışmanın problem durumunu ‘Spor bilimleri fakültesi ve beden eğitimi spor yüksekokulu mezunlarının iş motivasyon düzeyleri demografik özelliklerine göre değişmekte midir?’ oluşturmaktadır.

Araştırmanın Soruları

Araştırma amaçları doğrultusunda belirlenen araştırma soruları aşağıda sunulmuştur:

1. Spor bilimleri fakültesi ve beden eğitimi spor yüksekokulu mezunlarının cinsiyetleri ile iş motivasyonları ve örgüt iklimi algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?
2. Spor bilimleri fakültesi ve beden eğitimi spor yüksekokulu mezunlarının yaş grupları ile iş motivasyonları ve örgüt iklimi algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?

3. Spor bilimleri fakültesi ve beden eğitimi spor yüksekokulu mezunlarının öğrenim düzeyleri ile iş motivasyonları ve örgüt iklimi algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?
4. Spor bilimleri fakültesi ve beden eğitimi spor yüksekokulu mezunlarının çalıştıkları kurum ile iş motivasyonları ve örgüt iklimi algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?
5. Spor bilimleri fakültesi ve beden eğitimi spor yüksekokulu mezunlarının mezun oldukları bölüm ile iş motivasyonları ve örgüt iklimi algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?
6. Spor bilimleri fakültesi ve beden eğitimi spor yüksekokulu mezunlarının statü/görev tanımları ile iş motivasyonları ve örgüt iklimi algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?
7. Spor bilimleri fakültesi ve beden eğitimi spor yüksekokulu mezunlarının çalıştıkları kurumdaki görev süreleri ile iş motivasyonları ve örgüt iklimi algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?
8. Spor bilimleri fakültesi ve beden eğitimi spor yüksekokulu mezunlarının haftalık çalışma saatleri ile iş motivasyonları ve örgüt iklimi algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?
9. Spor bilimleri fakültesi ve beden eğitimi spor yüksekokulu mezunlarının iş yerlerine ulaşmalarının kolaylığı ile iş motivasyonları ve örgüt iklimi algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?
10. Spor bilimleri fakültesi ve beden eğitimi spor yüksekokulu mezunlarının hizmeti içi eğitim alma durumları ile iş motivasyonları ve örgüt iklimi algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?
11. Spor bilimleri fakültesi ve beden eğitimi spor yüksekokulu mezunlarının örgüt iklimi algıları işe iş motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmanın sınırlılıkları aşağıda sunulmuştur:

1. Araştırma rnekleminin İstanbul ili Sarıyer ilçesi ile sınırlı olması çalışmanın genellenebilirliğini sınırlamaktadır.
2. Araştırma örnekleminin sayısı çalışmanın genellenebilirliğini sınırlamaktadır.
3. Çalışmada örneklemin iş motivasyonu ve örgüt iklimi kaynakları ele alınmamıştır.
4. Örneklemin iş motivasyonu ve örgüt iklimine verdiği cevaplar araştırmada kullanılan ölçekler ile sınırlı olmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL BİLGİLER

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak motivasyon kavramı geniş bir çerçeveden ele alınarak gelişimi, çeşitleri, kaynakları ve önemine değinilmiş, devamında ise örgüt kültürü ve örgüt kavramı ele alınmış ve tanımlanmaya çalışılmıştır. Sonrasında ise spor hizmet işletmelerinde motivasyon, spor hizmet işletmelerinde örgüt iklimi, Türkiye’de spor bilimleri ve beden eğitimi spor yüksekokulu mezunlarını (BESYO) eğitimi incelenmiş ve sınıflandırılmıştır.

1.1. Motivasyon Kavramı

Literatürdeki motivasyon tanımları incelendiğinde tanımların bireysel ve organizasyonel olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir, bu çalışmada, çalışmanın çerçevesi gereği iki motivasyon tanımı da incelenecek ve irdelenecektir. Genel anlamda motivasyon çalışmaları gerçekleştirdiğimiz eylemleri neden yaptığımızı veya yapmak istediğimiz bir şeyi başlatmamıza neden olan faktör ve güdüleyicileri incelemektedir. ‘Davranışların arkasındaki ihtiyaçlar, itici güçler, içgüdüler ve uyarıcılar nelerdir?’ sorularına cevap aramaktadır.

Özellikle psikoloji biliminin bir konusu ve odağı olan motivasyon kelimesinin etimolojik kökeni incelendiğinde kelimenin Latince hareketlendirme, harekete geçirme anlamına gelen ‘movere’ sözcüğünden türediği ve modern dillere geçtiği görülmektedir (Taşdemir, 2013; Ünal ve Bursalı, 2013). Literatür incelendiğinde motivasyon kavramının zaman içerisinde iktisadi idari bilimler, sosyoloji, siyasi bilimler gibi farklı bilim dalları tarafından da ele alındığı görülmekte ve bu durumun birçok farklı tanıma rastlanılmasına yol açtığı görülmektedir. Bundan dolayı motivasyon tanımlarında bir görüş birliği olmasa da bütün tanımların birbirine çok yakın olduğu görülmektedir.

Motivasyon, bir davranışı oluşturan, canlandıran ve yönlendiren arzu ya da istek olarak tanımlanabilmektedir. Bu davranış bireyleri güdüleyen, bir işe, eyleme başlatan ve bu işi veya eylemi sürdüren, bireylerin hedeflerine ulaşmalarını sağlayan ve ulaştıran bir güç olarak nitelendirilmektedir. Broussard ve Garrison (2004) motivasyonu “bizi bir

şeyler yapmaya ya da yapmamaya iten özellik” olarak tanımlamıştır. Başka bir tanımda ise Staw (1983), motivasyonu davranışı canlandıran ve sürdüren bir koşul olarak tanımlamıştır. Staw’a göre motivasyon doğrudan hesaplanamaz veya öngörülemez sadece bireyin davranışlarındaki değişikliklerden ve tutumlarından çıkarımlarda bulunulabilir.

Glembiewski (1973) motivasyonun bireylerin belirli bir hedefe ulaşmak için gösterdiği çabanın çokluğu ve isteklilik düzeyini tetikleyen faktör olarak tanımlamıştır. Jones (1955) ise motivasyonu; davranışların nasıl başladığı, ortaya çıktığı, sürdürüldüğü, yönlendirildiği durdurulduğu ve tüm bu süreçler devam ederken bireyler ne tür kişisel tepkilerin ortaya çıktığını inceleyen bilişsel bir süreç olarak tanımlamaktadır. Mathis ve Jackson (1982) ise gerçekleştirdikleri ampirik çalışmalar sonucunda motivasyonu; bir bireyin kararlılığı üzerinde etkili olan ve o bireyin belirli bir hedefe doğru harekete geçmesine neden olan bir duygu veya arzu olarak tanımlamıştır.

Bartol ve Martin'e (1998) göre, bir hedefe ulaşma amacı güdülen süreçlerde motivasyon davranışı bireyi uyaran veya yönlendiren bir güç olmaktadır. Başka bir çalışmada ise, Kreitner ve Kinicki'nin (2004) önerdiği gibi motivasyon hedef odaklı olmakla ilgilidir ve motivasyonu, uyarılma, yön ve sebat üreten davranış olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer bir taraftan Turner (1995) ise, düzenleme, izleme, dikkat ve ilişkilendirme becerileri gibi öğrenme prosedürlerinin öneminin motivasyonun davranışsal değil bilişsel süreçleri ile ilgili olduğunu öne sürmektedir. Böylece motivasyonun bireylerde bebeklikten beri büyük öneme sahip olan öğrenme süreçleri ile ilişkili olduğu ve temel bir fonksiyon olarak ortaya çıktığı savunulmaktadır.

Motivasyonun kaynağının ve çıkışının araştırıldığı araştırmalar dürtü üzerinde durmuş ve Seward (1937) dürtüyü “sürekli halde olan bir dengesizlikten durumundan kaynaklanan bir eylem” olarak tanımlamıştır. Bu önermeye göre, tüm bireylerin yaşamlarının sürdürülmesi veya psikolojik iyilikleri için belirli kaynak, çevresel veya dışsal faktörlerin gerekli olduğunu savunmaktadır. Dengesizlik durumu ise genellikle fizyolojik ihtiyaçlar olan yeme, içme, dinlenme gibi durumların eksikleri ile şekillenmekte ve bireylerde bu dengesizlik durumlarının giderilmesi doğrultusunda davranışları güdülemekte ve şekillendirmektedir.

Arnold, Robertson ve Cooper (1991) çalışmalarında motivasyonun üç temel özelliğini ortaya koymuştur bu temel özellikler: yön, çaba ve sebat olarak isimlendirilmekte ve yön boyutu 'bireyin ne yapmaya çalıştığını; çaba boyutu, bir bireyin hedefe ulaşmak amacıyla ne kadar güçlü dendiğini, kalıcılık boyutu ise bireyin denemeye ne kadar devam ettiğini ifade etmektedir (Armstrong, 2006). Buradan hareketle, motivasyon süreçlerinde hedeflerin belirlenmesi, becerilerin geliştirilmesi, iyimser düşünceler, işte ve işe tutkulu olma, duygusal düzenleme ve iradenin gücünü ifade ederek motivasyonun sürdürülebileceği savunulmaktadır.

Ryan ve Deci (2004) motivasyon tanımlarında motive olmaktan bahsetmiş ve motive olmanın bireylerin bir şeyler yapmaya yönlendirilmesi, harekete geçmesi için iti güç veya tetikleyici faktörleri vurgulamıştır. Araştırmacılara göre bu iticilere sahip olmayan bireyler motivasyonsuz olarak sınıflandırılmakta tam tersi durumda bu iticilere sahip bireyler ise motive olarak nitelendirilmektedir.

Mawoli (2011), motivasyon kavramını üç ana bölümde değerlendirmiştir, ilk bölümde motivasyonun her bireyde doğuştan gelen bir güdü olduğu ve ortaya çıkması için bir uyarının gerekliliği belirtilmiştir. İkinci bölümde ise motivasyonun kalıcı bir süreç olmayacağı, motive olmuş bir bireyin zaman içerisinde, başarı veya başarısızlık durumları sonucunda ise kaybolacağını belirtmektedir. Bundan dolayı motivasyon bireysel bazda incelendiğinde sürekliliğinin sağlanması için öncelikle etkinleştirilerek ortaya çıkartılması ve beslenerek sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir. Son boyut olarak da Mawoli, motivasyonu organizasyonel ortamda incelemiş ve işletmelerde çalışan performansı, bağlılığı, hedefe odaklılık ve verim gibi konularda motivasyonun olmazsa olmaz bir faktör olduğunu savunmuştur.

Mullins (2005) motivasyon kavramının dört temel özelliğini aşağıdaki şekilde tanımlamıştır:

- Benzersizlik: Her birey benzersiz olduğu için motivasyon bireysel bir fenomen olmaktadır.
- Niyet: Her birey kendi eylemini seçme imkanına sahiptir, bundan dolayı motivasyon davranışını niyet veya hedef odaklı olarak ortaya çıkmaktadır

- Çok yönlü: Bireylerin bir hedef doğrultusunda nasıl aktifleştirildiklerinin ve motivasyonlarının ardındaki gücün ne olduğu konusunda bir gereklilik bulunmaktadır, bir ihtiyaç durumundan ortaya çıkan bu gereklilik motivasyon olgusunu ortaya çıkartmaktadır.
- Amaç: Motivasyon teorilerinin amacı davranışı tahmin etmektir. Yalnızca davranış veya performansa odaklanmazlar ve motivasyonu oluşturan, güdüleyen amacı ele almaktadırlar.

Özetle, motivasyon kavramı psikolojik bir kavram olarak ortaya çıksa da zaman içerisinde birçok farklı bilim dalının konusu olmuş ve popüler bir araştırma konusu haline gelmiştir. Genel çerçevede anlam bakımından incelendiğinde; motivasyon, bireyleri belirli bir amaç ve hedef doğrultusunda harekete geçiren, itici güç görevi gören, güdüleyen bir olgu olmaktadır. Çıkış noktası olarak incelendiğinde bireyin iç dengesinde oluşan bir yetersizlik ve dengesizlik sonucunda meydana geldiği ve bu dengesizlik veya yetersizliğin de içsel veya dışsal faktörlerden beslenerek bireyi harekete geçirdiği görülmektedir. Önem bakımından incelendiğinde ise motivasyon bireysel bir olgu olduğu kadar organizasyonlar içinde önemli bir başarı faktörü olmakta ve çalışanların verimlilikleri üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

1.2. Motivasyonun Önemi

Literatürde motivasyon çalışmaları incelendiğinde motivasyon kavramının temel olarak iki çatı altında ele alındığı ve bu alanlar motivasyonun kişisel önemi ve örgütsel önemi üzerinde durulduğunda görülmektedir.

1.2.1. Motivasyonun Kişisel Önemi

Bireysel çerçevede motivasyonun önemi ve çıkış noktası incelendiğinde güdülemenin, güdüsel davranışların önemi göze çarpmaktadır. Bu çerçevede güdüleme, bir bireyin belirli bir amaca yönelik harekete geçiren güç, itki, duygu anlamına gelmektedir. Diğer bir deyiş ile motivasyon bireyi harekete geçiren ve bu hareketi devam ettiren, bireyi iyi hissettirecek olumlu şekilde yönlendiren çaba ve davranışlar olarak nitelendirilmektedir (Eren, 2004).

Tevrüz (1999) tarafından gerçekleştirilen bir tanıma göre ise motivasyon bireysel bazda bir ihtiyaç ile ortaya çıkan ve bu ihtiyacın giderilmesi ile kaybolan bir süreç olmaktadır. Bu ihtiyacın giderilmesi için bireyin mevcut durumunu değiştirerek bir faaliyet, eylem ve çaba içerisine girmesi ve bu eylemlerin bireyi tatmin edecek, ihtiyacı giderecek şekilde sonuçlanması gerekmektedir. Bu bağlamda incelendiğinde motivasyon; ihtiyaç – davranış – sonuç şeklinde bir süreçten oluşmaktadır.

Motivasyonun bireyin iç dengesini bozucu durumların giderilmesinin yanında akademik başarılarında ve iş hayatında da önemli bir başarı faktörü olduğu vurgulanmaktadır. Motivasyon ortaya çıkan eksiklik durumları veya hedefe yönelik durumlarda bireylerin gerçek potansiyellerinin ortaya çıkması veya bireysel yetenek ve kabiliyetlerinin gelişmesinde önemli bir faktör olduğu araştırmacılar tarafından vurgulanmaktadır. Diğer bir taraftan ise birçok kuruluş ve organizasyonun başarısı çalışanlarının başarısı ile doğrudan ilişkili olmakta ve çalışanlarının başarısının altında yatan en önemli faktörlerden biri de motivasyon olmaktadır (Eren, 2004).

Sonuç olarak motivasyon bireysel bazda ele alındığında dar bir çerçeve ortaya çıkmaktadır. Bu çerçeve genellikle bireyin günlük hayatındaki ihtiyaçlarını gidermesi, rahatsızlıklarını ve varlığını tehdit edici durumları ortadan kaldırmak amacı ile gerçekleştirdiği eylem, çaba ve faaliyetlerinin arkasında yatan faktörleri göstermektedir. Diğer bir taraftan organizasyonel motivasyon kavramı daha geniş bir kapsama sahip olmakta ve temel bir işletme fonksiyonu olarak varsayılmaktadır.

1.2.2. Motivasyonun Kurumsal Önemi ve Örgütsel Motivasyon

Yönetim çalışmalarında ve organizasyonel araştırmalarda motivasyon kavramı, organizasyonlar tarafından istenilen, arzu edilen davranışları başlatma, tetikleme ve sonrasında organizasyonel hedef doğrultusunda yöneltme ve yönlendirme ile devam ettirme süreci olarak ifade edilmektedir. Literatür incelendiğinde motivasyonun özellikle örgütsel çerçevede, bir bireyin veya iş gören grubunun veya bütün organizasyonun belirli bir hedef etrafında belirli bir amaç yönelik şekilde harekete geçirilmesi, yöneltmesi ve bu çabaların sürdürülmesi şeklinde açıklanmaktadır. Bu doğrultuda iş gören motivasyonu; iş gören düzeyinde kültürel özellikler, alınan eğitimlere bağlı olarak örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla iş görenin mevcut durumda olduğundan daha fazla çaba

gösterilmeye güdülenmesi ve bu süreç boyunca iş görenlerin bireysel bazda veya iş grubu bazında maddi veya manevi şekilde desteklenerek teşvik edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Latham ve Pinder, 2005: 486; Brislin vd., 2005).

Steers ve diğerleri (2004) tarafından yapılan örgütsel motivasyon tanımına göre iş görenlerin birbirleri ile yöneticileri ile ve işletme ile olan karşılıklı iletişim ve etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan bir süreç olarak değerlendirilmekte ve üç ana unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar; iş göreni harekete geçirmek, yönlendirmek ve davranışı sürdürmek olarak tanımlanmaktadır. Literatür incelendiğinde iş gören motivasyonu araştırmalarında birçok farklı varsayım ve teorinin ortaya koyulduğu görülmektedir. Bunlardan ilki, motivasyonun anlaşılabilmesi için kişisel, işle ilgili ve çevresel özelliklerin iş gören davranışını nasıl etkilediğinin sistematik olarak analiz edilmesi gerektiği ile ilgilidir. İkincisi, motivasyonun kişisel ve durumsal faktörlerden etkilenme sonucu ortaya çıkan dinamik bir içsel durumu ifade etmesi ve kişisel, sosyal ya da diğer faktörlerdeki değişimle birlikte değişebilmesidir. Üçüncüsü, motivasyonun iş gören davranışlarını etkilemesi ile ilgilidir (Wiley, 1997).

Genel ve sıradan anlamda motivasyon terimi belirli bir görevi veya bir dizi görevi yerine getirme hızı ve isteğini ifade etmektedir. Bu anlam örgütsel anlamda düşünüldüğünde, bireyler için iş motivasyonu, bir çalışanın görevlerini zamanında ve titizlikle tamamlamaya iten bir teşvik veya itici güç olarak tanımlanmaktadır. Bir kavram olarak iş motivasyonunun evrimi ise, Frederick Taylor ve Gilbreths tarafından resmileştirilen bilimsel yönetim esaslarının başlangıcına ve Sanayi Devrimi'ne kadar uzanmaktadır (Fowler, 2014). Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde, bilimsel yönetimin optimal işgücü verimliliği yoluyla işletme çıktıları ve verimliliğin artırılmasını gerektirdiğini göstermektedir. Buradaki ana odak, Taylor'ın savunduğu fikir olan örgütsel verimliliği artırmak için işgücü verimliliğinin artırılması üzerineydi ve bu durumda motivasyonun organizasyonel önemi vurgulamaktadır. Taylor tarafından ortaya koyulan yönetim anlayışı üretim odaklı işletmelerde yaygın bir anlayış durumundayken geliştirilip yaygınlaştırılarak bütün işletmeler için motivasyonu ön plana çıkaran bir yönetim anlayışı haline gelmiştir.

Motivasyon literatürü incelendiğinde örgütsel alanda iş motivasyonu kavramının uzun yıllar boyunca birçok araştırmacı tarafından araştırıldığı görülmektedir. Tanımlar farklı olsa da hepsi kavram bakımından aynı temele oturmaktadır. 1960'lı yıllarda Douglas McGregor X Teorisini yeni bir iş motivasyonu perspektifi olarak geliştirmiştir (Ryan, 1982), bu teoriye göre işletme bünyesindeki çalışanlar doğaları gereği tembel ve mutsuz olarak varsayılmaktadır ve bir ödül sistemi aracılığıyla onları motive ederek üretken olmalarını sağlamak organizasyonun görevi olarak sayılmaktadır. Bu arada Y Teorisi ile farklı bir görüşü savunan Henry Grant ise çalışanların genellikle işlerinde iddialı olduklarını ve yaptıkları işin takdir edilmesi ile motive edilebileceklerini öne sürmekteydi. Zaman içerisinde motivasyona yönelik yeni teoriler ortaya çıkmış ve gelişen teknoloji ve değişen işletme fonksiyon yapıları ile birlikte örgütsel motivasyon kuramları da değişikliğe uğramıştır. 1960'lı yıllarda ise Y Teorisi, Vroom'un (1964) öncülüğünde, motivasyonun çalışanların beklentisi tarafından yönlendirildiği bir beklenti-değerlik modeline dönüşmüştür.

Günümüzün organizasyonel yapıları incelendiğinde in görenlerde işe ve çalışılan organizasyona yönelik aidiyet bilincinin oluşturulması organizasyonların önemli hedeflerinden biri olmaktadır. Organizasyonel başarı faktörleri ele alındığında; kurumsal yapı, organizasyonel hedefler doğrultusunda etkili ve verimli bir şekilde çalışan yetkin işgücü temel anlamda başarının ana faktörlerini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda ele alındığında yetkin ve verimli bir şekilde çalışan iş gücünün organizasyonda tutulması çok büyük önem arz etmektedir ve bu amacın gerçekleştirilmesinde motivasyonun çok önemli bir faktör olduğu birçok araştırmacı tarafından güçlü bir şekilde savunulmaktadır (Saijanen, 2017).

Örgütsel motivasyon kavramı incelendiğinde motivasyonun temel motivasyon tanımları ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda iş görenler kendi faydalarını gözetken bireyler olarak düşünüldüğünde her bir iş görenin ihtiyaçları farklı ve kişiye özel olmaktadır. Bu durum yöneticiler veya işverenler açısından ele alındığında ise yöneticiler organizasyonel hedef ve amaçları ön planda tutmakta fakat bunun yanında iş görenlerin maddi ve manevi anlamda da ihtiyaçlarını karşılamalı, iş ortamındaki dengesizlik veya düzensizlik yaratan unsurları ortadan kaldırmalı ve iş

ortamının düzenini sağlamalıdır. Bu sayede örgütsel motivasyon koşulları sağlanacak ve iş görenlerin performansı ve verimi arttırılacaktır (Ay, 2007).

Organizasyonlar ürün veya hizmet sunup kâr amacı güderken bu faaliyetleri bünyelerindeki yetkin, bilgi sahibi ve donanımlı personel aracılığı ile gerçekleştirirler. Çıktı olarak mal veya hizmet olan bu üretim sürecinde çıktının kalitesi nicelik ve nitelik bakımından motivasyon ile güçlü bir şekilde ilişkide olmakta ve bundan dolayı motivasyonun önemi yadsınamayacak düzeydedir (Uygur, 2009). Motive olan bireylerin çok olduğu bir organizasyonda bireyler arasında sağlıklı iletişim ve etkileşim, sağlıklı rekabet ortamı, girişim ortamı olası bir şekilde görülecek bir durum olmakta burum organizasyonların mal ve hizmet çıktılarını olumlu bir şekilde desteklemektedir. Yerleşik bir insan kaynakları planına sahip, tüm bu ortak amaçlara uygun politika ve hedefler ile örgütün ileriye taşınacağı kolaylıkla öngörülebilir (Fındıkçı, 1999). Büyük ve küçük ölçekli hizmet ya da mal üretimi yapan organizasyonların, amaçlarını gerçekleştirmek adına çalışanlarının moral ve motivasyonunu yüksek tutarak üretim hedeflerine istenen ölçüde ulaşmaları mümkündür (Gümüş ve Sezgin, 2012).

Örgütsel motivasyonun tarihsel gelişimi incelendiğinde, zaman içerisinde motivasyonun da kapsam olarak değiştiği ve geliştiği görülmektedir. Çalışma ortamında iş görenlerin çalıştıkları ortamda girdiği kişiler arası ilişkiler, çalışma ortamı, iş yapış süreçlerindeki bütün pozitif duygusal telkinler, bireylerin öz benliğini, öz saygısını yükseltecek etkileşimler, maddi ve manevi olanakların hepsi iş görenlerin motivasyonunu etkilemektedir. Örgütsel bazda değerlendirildiğinde yöneticiler ön plana çıkmakta ve işletmelerde motivasyonun yönetilmesi, yönlendirilmesi yöneticilerin bir sorumluluğu haline gelmektedir. Örnek olarak farklı organizasyonel koşul veya durumlarda çalışan iş görenleri desteklemek, daha iyi çalışmaya yönlendirmek veya güdülemek yöneticilerin işi olmakta ve bu yolla yapılan işlerin daha çok çıktıyla ve daha verimli bir halde yapılması yöneticilerin sorumluluğu haline gelmektedir (Körpe, 1996).

Küresel iş ortamı şiddetli rekabetin görüldüğü bir pazar ve iş ortamına sahip olduğundan dolayı işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanlarda olduğu gibi çalışanları bakımından da birçok zorluk ile karşı karşıya gelmektedirler, bu zorluklardan biri çalışan bağlılığı olmakta ve organizasyonlar çalışan bağlılığını sağlamakta zorlanmakta ve

çalışanları organizasyonda tutmakta zorlanmaktadırlar. Organizasyonlar açısından bu gibi durumların üstesinden gelmek için başvurulan yollardan biri de motivasyon olmaktadır ve organizasyonlarda motivasyonun yönetilmesi yöneticilerin sorumluluğunda olmaktadır. Bundan dolayı iş görenler ile yöneticiler arasında sağlıklı ve çift taraflı bir iletişim olmalıdır (Manzoor, 2012).

Motivasyon kavramı bünyesinde barındırdığı güdüleme, ödül ve ceza mekanizmalarından dolayı iş görenler üzerinde büyük etkiye sahip olmaktadır. Ödül mekanizması iş görenleri güdüleyici, harekete geçirici olumlu bir faktör olmakta ve iş görenler arasındaki rekabeti arttırarak dolaylı yoldan çıktı ve verim artışı sağlamaktadır. Ceza mekanizması ise ödül karşısı olarak ve ödüle nazaran motivasyonu sonlandıran, yok eden fakat işletme açısından istenmeyen davranışın ortadan kaldırılmasını sağlayan bir yöntemdir (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004).

Araştırmacılar tarafından ortaya koyulan farklı iş motivasyonu açıklamalarında ise itibarın önemi vurgulanmaktadır (Gagne ve Deci, 2005). Bu doğrultuda ise şu hususlara atıfta bulunmaktadır; bireyler gerçekleştirdikleri eylemlerde ve gösterdikleri çabalarda bir tür otorite oluşturma veya otoriteye sahip olmak istediği bilinmektedir. Bu doğrultuda itibar yaratmak, özellikle kariyer çizgisini ilerletmek isteyen birçok çalışan için önemli bir istek olarak varsayılmaktadır. Böyle bir durumda, bir iş gören, iş ortamında aldığı tavsiyeler ile performansını arttırabilir ve bu şekilde kariyerinde yükselerek iş ortamındaki otoritesini yükseltebilir.

Sonuç olarak, iş motivasyonunun genel tanımı organizasyondaki performansı iyileştirme dürtüsünün geliştirilmesine işaret etmektedir (Ryan ve Deci, 2017). İş görenler kariyer ve kişisel gelişim anlamında çeşitli kilometre taşı hedefleri belirlediklerinde, istenilen sonucu elde etmelerini sağlamak amacıyla iş girdilerinin kalitesini arttırmak için yüksek oranda yönlendirileceklerdir. Aynı şekilde, işverenler veya yöneticiler de iş görenlere yönelik bir ödül-ceza sistemi aracılığıyla sıkı çalışmayı teşvik edebilir. Buradan hareketle, örgütsel anlamda motivasyon, iş gören performansını artırma hususunda açık bir hedefi olan bireylerin emek, beceri, yetenek ve yetkinliklerin yönlendirilmesi ve doğru bir şekilde kullanılmasını sağlayan itici güç olarak tanımlanmaktadır (Doshi ve McGregor, 2015).

Özetle örgütsel çerçeveden ilgilendiğinde motivasyon organizasyonel açıdan birçok farklı kavram ile ilişkili olmakta ve bu kavramlar; iş tatmini, iş görenlerin moral düzeyi, iş gören performansı ve performans değerlendirme mekanizmaları ve verimlilik olmaktadır.

Bir kavram olarak örgütsel motivasyon iş görenlerin çalıştığı organizasyonun hedefleri ve amaçları doğrultusunda gösterdiği faaliyetlerde yüksek kaliteye ve verime ulaşmak için iş görenleri harekete geçiren ve yönlendiren unsur olarak tanımlanmaktadır (Saka ve Salman, 2014). Motive olan iş görenlerin üstlendikleri organizasyonel sorumluluklardan tatmin olması organizasyon tarafından pazara sunulan ürün veya hizmetin kalitesini ve niteliğini doğrudan etkilemekte ve organizasyonel verimi arttırmaktadır (Koçyiğit, 2016).

Motivasyon ile ilişkili diğer bir kavram ise moral düzeyidir. Genel anlamda bireylere çalışmayı sevdirmenin en etkili yöntemi bireyleri sürekli bir şekilde motive etmekten geçmektedir. Bir organizasyondaki her bir iş gören farklı bir şekilde motive olmaktadır. Bu açıdan ele alınınca çalışan motivasyonu, bir organizasyonda görev alan iş görenin işini icra ederken gösterdiği enerji, bağlılık, üretkenlik ve performansın bilişsel yansıması olarak ifade edilmektedir. Organizasyon açısından işe organizasyonel faaliyetler devam ederken iş görenler ile olan ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi gerekmekte ve bu ilişkilerin yürütülürken yönetici veya iş verenin iş görenleri doğru ve etkili bir şekilde motive etmesi gerekmektedir (Shahzadi, I., J. A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Bu açıdan değerlendirildiğinde motivasyon iş görenlerin moralleri ile doğrudan ilişkili olmakta ve morali yüksek olan çalışanlar organizasyonun hedefleri etrafında daha kolay bir şekilde toplanacak ve daha motive olma eğiliminde olacaklardır (Fındıkçı, 1999).

Bir diğer ilişki ise motivasyon ile performans arasında olmaktadır. Literatür incelendiğinde motivasyon ile performans arasındaki ilişki konusunda görüş birliği bulunduğu ve bu ilişkinin doğru orantılı olarak birindeki artışın diğerinde de artışa yok açtığı veya tam tersi şekilde birindeki azalışın diğerinde de azalış olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Bundan dolayı rekabet avantajlarını sürdürmek isteyen, pazarını korumak ve genişletmek isteyen organizasyonlar çalışan aidiyetini sağlayarak sürekli performans

iyileştirme yoluna giderek organizasyonel başarıyı oluşturmayı amaçlamaktadır (Castro vd., 2016).

Motivasyonun diğer bir ilişkili olduğu kavram ise verimliliktir. Organizasyonel anlamda iş gücünün en etkili şekilde kullanılabilmesi verimlilik olarak açıklanmaktadır ve genel anlamda verimliliğin artırılması ise teknolojik araç ve gereçler gibi dışsal faktörlerle olduğu kadar motivasyon gibi içsel faktörlere de bağlı olmaktadır. İşletme kaynaklarının en iyi şekilde kullanılmasını sağlayacak unsur yine iş görendir ve bu durum verimliliğin organizasyonel önemini vurgulamaktadır (Shahzadi vd., 2014). Genel anlamda literatürde verimlilik, işletmelerin bir ürün üretmek amacıyla kullandığı girdi olarak tanımlanmaktadır ve girdi miktarının çıktı miktarına oranla az olması ve bu azlığın ölçütü verimlilik olarak ifade edilmektedir (Can, H., Azizoğlu, Ö. A., & Aydın, E. M. (2011). Koçyiğit (2016) tarafından gerçekleştirilen başka bir tanıma göre ise verimlilik; bir hizmet veya ürün arzı mekanizmasında maddi ve manevi kaynakların en az düzeyde kullanılarak en fazla düzeyde çıktı oluşturulması verimlilik olarak ifade edilmektedir ve böylece organizasyonların içsel faktörler ile bu durumu sağlaması motivasyonun önemini vurgulamaktadır (Koçyiğit, 2016).

Sonuç olarak motivasyon örgütsel anlamda ele alındığında bir işletme fonksiyonuna dönüşmekte ve işletmelerde başarıya giden yolda önemli bir etken olmaktadır. Motivasyon bireysel anlamda ele alındığında çalışanların verimliliklerini, morallerini ve performanslarını etkilemekte bu faktörlerden doğrudan işletmenin arz ettiği ürün veya hizmetin kalitesine, niteliğine ve niceliğine etki etmektedir.

1.3. Motivasyon Teorileri

Doğası gereği bilişsel, karmaşık bir süreç olan ve bireyler için bir itici güç olduğu düşünülen ve kabul edilen motivasyonun kaynağı ve nedenleri incelendiğinde üzerinde görüş birliğine varılan bir konu bulunmamakta ve motivasyonun kişiden kişiye değişen ve çevresel faktörlerden şiddetli bir şekilde etkilenen bir olgu olduğundan dolayı birçok farklı teori ve çalışma ortaya koyulmuştur. Bu durumun bir diğer nedeni ise insan davranışlarını inceleyen birden çok faktör bulunmaktadır ve faktörler bireylerin motivasyonunu da farklı farklı etkileyebilmektedir. Bu çerçevede ortaya koyulan motivasyon teorileri işletmelerde iş görenlerin etkili ve istekli bir şekilde çalıştırılmasını

teşvik etme, sağlama ve en doğru ve etkili şekilde motive edilmesini sağlamaktadır. Bu sayede verimliliği, morali ve performansı artan iş görenler daha iyi, daha kaliteli ve miktar olarak daha çok çıktı üretebilirler. (Venugopalan, 2007). Literatürdeki motivasyon teorileri incelendiğinde bu teorilerin kapsam teorileri ve süreç teorileri olmak üzere iki ana başlık altında incelendiği görülmektedir. Bu başlıklar birbirine karşıt yaklaşımlar olmakta kapsam teorileri içsel faktörleri incelerken, süreç teorileri ise dışsal faktörleri ele almaktadır (Önen ve Kanayran, 2015).

1.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri motivasyon mekanizmalarının içsel etkilerini ve faktörlerini ele alan teorilerdir. İş ortamındaki uygulamaları incelendiğinde kapsam teorileri; çalışanların iş ortamındaki motivasyonlarını etkileyen, durum ve etkenleri keşfetmeyi amaçlamakta ve bireylerin itici güçlerini ortaya çıkartmayı amaçlamaktadır (Ergül, 2005). Kapsam teorileri, içsel faktörlere dayandıkları için bireysel bazda ortaya çıkan ihtiyaçların, hedeflerin ve amaçların keşfedilmesi ile alakalıdır (Venugopalan, 2007).

Kapsam teorileri, iş yerinde spontane olarak ortaya çıkan davranışları veya güdüleyicileri tahmin edemiyor olsa da iş görenlerin iş ortamlarında nelerden etkilendiği ve neleri güdüleyici olarak kabul ettiğinin belirlenmesi noktasında etkili olmaktadır (Yüksel, 1997). Ek olarak bireylerin belirli davranış şekillerine yönelten ve onların ihtiyaçlarına değer veren bu teoriler, iş görenlerin gereksinimleri ile ilgili farkındalık oluşturur ve yöneticilerin iş tatmini konusunda çalışanlara sağlayacakları noktaları belirlemede işlerini kolaylaştırırlar (Barutçugil, 2004).

1.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

1943 yılında klinik psikolog Abraham Maslow gerçekleştirdiği ampirik çalışmalarda insan davranışlarını neyin motive ettiğini anlamaya çalışmıştır (Gagné ve Deci, 2005) ve davranışı anlamak için Maslow, çalışmasını doğuştan gelen insan merakını kapsayacak şekilde genişletmiştir. Çalışmanın temel amacı davranışlar ve merak arasında bir ilişki kurmayı amaçlamış ve insan ihtiyaçları üzerine söylemini “İnsan Motivasyonu Kuramı” başlıklı bir çalışmada derlemiştir. Maslow, ihtiyaçları en düşükten en yüksek gereksinimlere hiyerarşik bir şekilde düzenlediği bir sınıflandırma sistemi yaratmış ve bu mekanizmada yükselen düzen, insanların çeşitli ihtiyaçlara verdikleri önceliği temsil

etmekte ve bir ihtiyaç yerine getirildiğinde ihtiyaç düzeninde bir sonraki basamağa geçilmektedir. (Ryan ve Deci, 2017).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi en iyi bilinen motivasyon teorilerinden biridir. Teorinin temel dayanağı, Maslow'un oluşturduğu ihtiyaçların bir piramidi veya hiyerarşisi etrafında dönmektedir ve daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlar karşılanmadan önce piramidin altındaki ihtiyaçlar karşılanmalıdır (Lewis, J. A., Lewis, M. D., Packard, T., & Souflee, F., 2001). Yöneticiler tarafından ele alındığında bu teoriyi her çalışan için ihtiyaç düzeyini belirleyerek ve insanların bu düzeyde var olan faktörler tarafından motive edileceğini anlayarak uygulayabilirler ve bu süreç iş görenlerin fizyolojik ihtiyaçları, daha sonra güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, ego ihtiyaçları ve son olarak kendini gerçekleştirme ile başlar (Weinbach, 1998).

İşletmeler açısından ise, yöneticiler veya işverenler çalışanlarının temel gereksinim ve ihtiyaçlarını anlamalı ve bunların yarattığı eksiklik, yetersizlik ve dengesizlik durumlarını ortadan kaldıracak örgütsel araçları ve motivasyon mekanizmalarını yerine getirmelidirler (Can, 1995). Maslow'un ihtiyaçlar piramidinde en alt seviyede yer alan fizyolojik ihtiyaçların giderilmesinden sonra güvenlik ihtiyacı, sosyal aidiyet ihtiyacı, saygınlık ve kendini gerçekleştirme basamakları sırasıyla ilerleyen bir şekilde çalışmakta ve her bir basamak arasında motivasyon itici güç olmaktadır (Livvarçin ve Kurt, 2012).

İhtiyaçlar hiyerarşisi ele alındığında ise ilk basamakta yer alan fizyolojik ihtiyaçlar bireylerin yaşamlarını devam ettirebilmek için yeme, içme, uyku, barınma olmaktadır. İkinci basamakta yer alan güvenlik ihtiyacında ise bireylerin korunma ve kendini güvende hissetme ihtiyacı yer almaktadır, bu basamağa erişildikten sonra üçüncü basamak olan sosyalleşme ve aidiyet basamağı gelmektedir, bu basamakta bir gruba bağlı olmak, ait olmak ve kabul görme ihtiyacı yer almaktadır. Dördüncü basamakta ise saygı görme, saygı kazanma gereksinimi bulunmaktadır ve son olarak da beşinci basamakta bireylerin motivasyon ile güdülendiği onları en üst sınıra taşıyacak ve yapmak istedikleri, gerçekleştirmek istedikleri ve olmak istedikleri olguya taşıyacak basamaktır (Livvarçin ve Kurt, 2012).

1.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg tarafından 1950'li yıllarda temeli atılan Çift Faktör Teorisi kendinden önce gelen Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinde açıklanamayan iş tatmini gibi olgulara odaklanmış ve bu konularda etkili olan faktörlere cevap aramaya çalışmıştır. Özetle, Herzberg bireylerin iş hayatlarında kendilerini tatmin eden olgular ile memnuniyetsizlik yaratan olguların iki farklı grup altında toplandığını, birbirlerinden farklı olduğu ve bundan dolayı birbirlerinin tam tersi olarak nitelendirilemeyeceğini ifade etmiştir ve buna yönelik çift faktör teorisini oluşturmuştur (Haque v.d., 2014).

Bu teori, Pennsylvania'da 200'den fazla muhasebeci ve mühendis üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmanın sonucunda ortaya çıkmıştır ve çalışma, memnuniyet ve memnuniyetsizliğin çok karmaşık bir yapıya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacılar, memnuniyetin tersinin, daha önce kabul edildiği gibi memnuniyetsizlik olmadığı sonucuna ulaşmış ve bir iş yerindeki olumsuz özelliklerin kaldırılması, mevcut ortamı tatmin edici hale getirmez yani, memnuniyet sağlamaz. Bir memnuniyetsizlik durumu (hijyen faktörler) şirket politikaları, yönetim, denetim, kişiler arası ilişkiler, çalışma koşulları, programdan kaynaklanabilir. Bu faktörler yetersiz olduğunda, çalışanlar memnuniyetsiz olma eğilimindeyken, mevcudiyetleri yeterli olduğunda çalışanlar sadece memnuniyetsizdir.

İş ortamındaki başarı durumlarında ise memnuniyet (motivasyon) unsurları öne çıkmaktadır ve takdir, sorumluluk, süreçlere katılım gibi olgular motivasyon faktörleri olmaktadır. Genel bir çerçeveden ele alındığında bu faktörlerin varlığı motivasyon durumuna yol açarken bu faktörlerin yokluğu ise memnuniyetsizliğe neden olmamaktadır, bu gibi durumlarda çalışanlar sadece tatmin olurlar. Bundan dolayı işin dış doğasından kaynaklanan faktörler daha düşük seviyenin ihtiyaçlarını karşılamaya hizmet ederken, işin iç doğasından kaynaklanan motivasyon faktörleri daha yüksek seviyelerin ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Sonuç olarak, bireylerin gerçekten motive olmaları için, tanınma, sorumluluk, becerilerinin ve yeteneklerinin sürekli gelişimi gibi ihtiyaçları karşılayan zorlu bir işe sahip olmaları gerekmektedir (Wexley ve Yukl, 2008).

1.3.1.3. Alderfer'in ERG (Existence-Relatedness-Growth) Teorisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinden yola çıkan Alderfer (1972), İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisini model zamanlara uyarlayarak geliştirmiştir ve bu teorideki beş temel ihtiyacı daha genel ve kapsayıcı olan üç seviyeye indirlemiştir. Bu seviyeler Varoluş, İlişki ve Gelişme olarak nitelendirilmiştir (Can, 1995). Varoluş seviyesi, bireylerin psikolojik ve fizyolojik anlamdaki güvenlik ihtiyaçlarını nitelendirmektedir. İlişki ihtiyaçları ise bireylerin sosyal yaşantılarında başka bireyler ile aralarındaki ilişki, sosyalleşme ve gelişme ihtiyacını nitelendirmektedir. Son olarak da Gelişme seviyesi ise, bireylerin öz saygıları ve öz benlikleri doğrultusunda ortaya çıkan ihtiyaçların karşılanması ve bu sayede bireylerin kendi potansiyellerini geliştirme ve en yüksek düzeye çıkartmalarını ifade etmektedir (Pynes, 2013).

Alderferin ERG teorisine göre bu üç seviyede ortaya çıkan ihtiyaçlar Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinde olduğu gibi birbirlerine sıkı sıkıya veya sıralı şekilde bağlı olmamakta, ihtiyaçlar yukarı veya aşağı esnek bir şekilde hareket edebilmekte ve bireylerin ihtiyaç, yetenek ve kabiliyetlerine göre sıralama bakımından değişiklik gösterebilmektedir. Diğer teorilere oranla daha esnek olan bu teori günümüz çok değişkenli ve yüksek rekabet ortamında yöneticilere daha sağlıklı bir şekilde yol göstermekte ve motivasyon konusunda daha reaktif olmalarına imkân sağlamaktadır (Barutçugil, 2004). Alderfer'in ERG teorisi ile esinlendiği Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi arasındaki en temel fark ERG teorisinin ihtiyaçlar bakımından esnek olması ve bireyin aynı zamanda hem aşağı seviyede hem de yukarıdaki seviyedeki bir istek için ihtiyaç geliştirebilir.

1.3.1.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi

Başarı Güdüsü Teorisi McClelland tarafından geliştirilen ve bireylerin temel ihtiyaçlarının üç ana grup altında toplandığı bir kapsam teorisidir. Bu ihtiyaç grupları; güçlülük, bağlılık ve başarı ihtiyaçları olarak nitelendirilmiştir. McClelland teorisini geliştirirken; ihtiyaçların sosyo-psikolojik olarak toplum tarafından öneme sahip olduğuna atıfta bulunmuş ve toplum, birey, ulus ve günlük hayatta önemli olan ihtiyaçları ön plana çıkartmıştır. McClelland' a göre, kişinin kendi alanında mükemmeli arama ve en iyisi olma tutkusunun altında başarı ihtiyacı bulunmaktadır (Eren, 2012).

Teorinin organizasyonel açıdan önemi incelendiğinde ise; yöneticiler, iş görenlerin ihtiyaçlarını saptayarak onları motive amaçlı yetkinlikleri doğrultusunda seçme ve yerleştirme mekanizması oluşturabilir ve mekanizma ile başarısı güdüsü yüksek, motive olmaya yatkın iş görenler kendilerine uygun, yeteneklerine uygun iş alanına yönlenebilirler. Bunun sonucunda organizasyonlar çalışanlarını daha kolay ve etkili bir biçimde motive imkanına sahip olabilecektir (Koçel, 1999).

Ek olarak, bireylerin başarı ihtiyacı kişisel, akademik ve profesyonel hayatlarında hedefledikleri bir nokta olmakta ve bu amacın gerçekleştirilmesidir. Ancak bireylerin bu hedef doğrultusunda gösterdiği çaba, kendini geliştirmeye harcadığı zaman ve emek, karşılaştıkları zorluklara karşı gösterdikleri başarıya ulaşmak kadar önem taşımakta ve birey bütün bu süreçleri motivasyon ile yöneterek zorlukların üstesinden gelmekte ve hedefe ulaşmaktadır. Bundan dolayı organizasyonel yapılarda yöneticiler ve işverenler iş görenlere kapasiteleri ve yetkinlikleri doğrultusunda ulaşılabilir hedefler vermeli ve iş görenleri doğru bir şekilde motive etmelidirler. Bu mekanizmayı sağlıklı bir şekilde kurabilen organizasyonlar çalışan bağlılığı, verimlilik, performans gibi konularda bu mekanizmayı kuramayan organizasyonlara göre daha avantajlı bir konuma gelirler (Şimşek ve Eroğlu, 2013).

1.3.1.5. McGregor'un X ve Y Teorisi

McGregor tarafından 1960 yılında ortaya koyulan bu teoride organizasyonların çalışanlarını motive etme süreçlerinde iki farklı teoriden yararlanılmıştır ve insan doğasından esinlenmiştir (Braham, 1989).

X Teorisine göre insanlar şu şekillerde nitelendirilmiştir; bireyler doğaları gereği çalışmayı sevmeyen tembel varlıklardır. Bireylerin çoğu sorumluluk almaktan kaçınır ve sorumluluk almaktan ziyade başka bireylerin sorumluluk alması ile yönetilmeyi tercih ederler. Çoğu birey organizasyonel yapılarda süreçlerin işleyişinden dolayı ortaya çıkan sorunları çözmek için gerekli yetenek setine ve yetkinliğe sahip değildir. Bireylerde motivasyon duygusunun ortaya çıkması için tetikleyici unsur sadece psikolojik, içsel ve güvenlik ihtiyaçlar unsurlardan kaynaklanmaktadır. Son olarak da çoğu birey organizasyonel hayatta sürekli kontrol altında tutulmalı, örgütsel faaliyetler içerisinde sürekli zorlanarak gelişmeleri sağlanmalıdır (Venugoplan, 2007).

Y Teorisine göre ise bireyler şu şekilde nitelendirilmiştir; Bireyler için çalışmak, içten gelen, normal olan bir yaşam fonksiyonudur ve bireyler belirledikleri hedeflere ve amaçlara ulaşmak için içsel bir faktör olan irade gücünü et etkili şekilde kullanmaktadırlar. Organizasyonel yapı içerisinde ortaya çıkan problemlerin çözümü konusunda çalışanlar gerekli ve yeterli yetilere sahiptir ve bu durum organizasyon içerisinde güçlü bir şekilde yayılmıştır. Motivasyon duygusunun ortaya çıkışı ise kendini gerçekleştirme, saygı görme ve sosyal ihtiyaçlar çerçevesinde ortaya çıkmaktadır.

Son olarak da bireyler çalışma hayatlarında kendi hallerine bırakılabilir, zorlanmadan kendi gelişimlerini sağlayabilirler (Venugoplan, 2007).

Bu çerçevede X Teorisi, bireylerin başka bireylere veya yapılara bağımlı olduğunu, yönlendirilmeyi seçtiklerini ve sorumluluk almaktan kaçındıklarını öne sürmektedir. Bunun organizasyonel hayattaki yansımaları ise, yöneticilerin iş görenleri motive etmek için zorlayıcı eylemlerde bulunması, kontrol etmesi, yönlendirmesi ve ceza mekanizmalarını kullanması ile görülmektedir. Y Teorisine göre bireyler otonomi sahibi, kendilerini başarılı bir şekilde kontrol edebilen ve sürekli gelişimleri ve motivasyonlarının kaynağının kendilerini olduğunu savunmaktadır. Bu teorinin organizasyonel hayattaki yansımada ise yöneticilerin rolü iş görenleri uygun bir şekilde motive etmek, daha iyi imkanlar sunmak ve ödül mekanizmalarını ön plana çıkartmaktadır (Venugoplan, 2007).

1.3.2. Süreç Teorileri

Kapsam teorilerinin aksine süreç teorileri bireylerde ve organizasyonlarda motivasyonu ortaya çıkan faktörlerin dışsal faktörlerden kaynaklandığını ve bu faktörler arasındaki bağı keşfetmeyi amaçlamaktadır. Bu teoriler motivasyonun nasıl ortaya çıktığını, nasıl sürdüğü ve yönlendiğini inceleyerek motivasyon süreçlerini ele almaktadır.

Süreç teorilerinin odak noktası, motivasyon mekanizmasının neden ve nasıl ortaya çıktığı ve hedefe ulaşmadaki rolüdür. Teorilerin çıkış noktasındaki soru “bir eylemi gerçekleştiren bireyin o eylemi tekrar gösterip göstermemesinde hangi unsurlar rol oynamaktadır” şeklindedir. Özetle süreç teorileri motivasyonun çıkışından sonlanmasından geçen ana kadarki süreci inceleme ve anlamlandırmaya çalışmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012).

1.3.2.1. Vroom'un Beklenti (Ümit) Teorisi

Tolman ve Levin tarafından temeli atılan bu teori esas olarak Victor Vroom tarafından geliştirilmiş ve bu teoriye göre iş ortamında çalışanların motivasyonu arttırmanın en önemli yolunun ödüllendirme mekanizmasından geçtiği ifade edilmektedir. Teoriye göre çalışanlara vaat edilen ürün ne derece önemli ve değerli olursa çalışan o derece motive olmakta ve o derece yüksek performans göstermektedir (Yüksel, 2007).

Teori bünyesinde üç ana kavramı içermektedir bu kavramlar; araçsallık, çekicilik ve beklentiler olmaktadır. Araçsallık, çekicilik ve beklenti olguları ile iş görenler iş hayatlarında başarılı olmaya çalışarak kendilerini gösterme, ödüllendirilme ve yükselme beklentilerine girerek performanslarını arttırmaktadırlar (Yüksel, 2007). Bu teoriye göre yöneticiler veya işveren tarafından çalışanlara ödül seçme imkânı sunulduğunda ulaşılabilirlikten ziyade kendileri için en değerli olanı seçme eğilimde oldukları görülmektedir (Kermally, 2004).

Özetle, beklentiler teorisi çalışanların içsel değerlendirme mekanizmalarında beklentileri doğrultusunda seçimler yaptıklarını ve eğer ödül ne kadar değerli ise o kadar performans gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Fakat teorinin uygulanması işe organizasyonel hayatta birçok farklı değişkenin devreye girmesinden dolayı zor olmakta ancak diğer bir taraftan da ödül mekanizmasına dayandığı için basit bir şekilde uygulanabilmektedir (Birkan, 2009).

1.3.2.2. Lawler – Porter Modeli

Porter ve Lawler geliştirdikleri motivasyon modelinde Vroom'un Beklentiler Teorisinden yola çıkmış ve bu teoriyi geliştirmişlerdir. Modelin çıkış noktası Beklentiler Teorisi ile güçlü bir şekilde örtüşmekle birlikte motivasyonun kaynağının ve motivasyonun şiddetinin bireyden bireye değiştiği ve bu farklılığın bireylerin mesleki bilgisi ve yetkinliği ve donanımı ile orantılı bir şekilde ilerlediğini savunmaktadır (Ramlall, 2004). Teorinin diğer bir unsuruna göre aktif olarak çalışan bireyler yaptıkları işlerde yetenek ve bilgi bakımından zayıf iseler ortaya koydukları çaba performans olarak oluşmayacak tam tersi durumda bireyler yetkin ve bilgili iseler verimli bir şekilde çalışıp harcadıkları çabayı performansa dönüştürebileceklerdir (Koçel, 1999). Örnek olarak, bir

programlama dilini bilmeyen biri ne kadar istese de onu kullanamayacaktır sadece boşa zaman harcamış olacaktır.

Teorinin diğ er bir değ erlendirme aç ısı ise bireylerin kendilerine uygun gö rdüğü roller olmaktadır. Bireylerde motivasyonun ortaya çıkması, sürdürülmesi ve sonuca ulaşarak performansa veya hedeflere dönüşmesi bireylerin bunu gerçekleştirebilmesi için uygun rol ve pozisyonda olabilmesine bağlıdır. Kendine uygun olmayan bir alanda çalışan veya faaliyet gösteren bireyler boşa çaba harcamış olacak ve motivasyonlarını gerçekleştiremeyeceklerdir veya motivasyon dürtüsü hiç oluşmayacaktır (Gümüş ve Sezgin, 2012).

1.3.2.3. Adams' ın Eşitlik Teorisi

Amerikalı bir davranış psikoloğ u John Adams, 1960'larda motivasyonun etkilerini incelemeye başlamış ve çalışmasının odak noktası ilişkisel ortaklar arasında kaynakların dağıtılması olmuştur. Özellikle, çalışanların motivasyonunu neyin tetiklediğini ortaya çıkarmaya çalışan Adams, 1963'te, kaynakların bir grubun üyeleri arasında adil ve eşit olarak dağıtıldığını belirlemek için Eşitlik Teorisini ortaya koymuştur (Ryan ve Deci, 2000).

Adam'ın Eşitlik Teorisi iki temel ilkeye dayanmaktadır: denge ve eşitlik. Teoriye göre bir çalışanın organizasyonel süreçlere kattığı girdi ile aldığı ödül arasında bir denge olması gerekmektedir. Benzer şekilde organizasyondaki tüm çalışanlar için bu süreçlerde adalet ortamı sağlanmalıdır. Bu teorideki cevabı aranan temel soru “Ödül, çalışanların işlerine gösterdikleri çabayı dikkate alarak dağıtılıyor mu?” Bunu belirlemek için Adam, ödüllendirme maliyetinin bir oranı olan öz sermaye ölçüsünü literatüre kazandırmış ve çalışanların işyerinde adalet olup olmadığını belirlemek için sürekli olarak meslektaşları ile kendi ödülleri ve geri bildirimlerini ile doğrudan kendilerini karşılaştırdıklarını ortaya koymuştur. Özellikle çalışan bazında, çalışanlar girdilerine oranla daha fazla geri dönüş, gelir ve ödül aldıkları durumda motive olurlar ve herkese adil bir şekilde davranırlar. Diğ er bir şekilde çalışan girdilerine az oranda bir gelir elde ediyorsa de motive olur ve çevresine eşit bir şekilde, hakkaniyetli olarak davranmaz.

1.3.2.4. Locke'ın Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından 1968 yılında geliştirilen bu teoriye göre, bireyler bilinçli bir şekilde gerçekleştirdikleri eylemler ve belirledikleri hedefler davranışlarının arkasındaki nedenleri oluşturmaktadır. Bireyler amaçları doğrultusunda hareket eder bu amaçları onlara günlük hayatlarında rehberlik eder. Birey, motive olarak başladığı eylemlerinde istekleri ve arzularını gerçekleştirmek için bir amaca yönelir ve amaca ulaşmaya kadar motive bir halde o eylemi sürdürür. Bu durum organizasyonel açıdan ele alınca organizasyonlar belirledikleri organizasyonel hedefler doğrultusunda faaliyetlerini gösterir ve bu yolda teknolojik, insan ve maddi kaynaklarını en verimli en yüksek performansa sahip bir şekilde kullanmayı çabalarlar. Bu doğrultuda da çalışanlarını motive ederek onları yönlendirir organizasyonel amaçlara ulaşmaya çalışırlar. Organizasyon bünyesinde belirlenen bu hedefler çalışanların davranışlarını da yönlendirerek onları kişisel hedeflerini gerçekleştirmesi konusunda motive ederek organizasyona katkı sağlayabilir (Yüksel, 2007). Ulaşılması zor olan bir hedef belirleyen biri, ulaşılması daha basit hedefler koyan birine oranla daha iyi bir performans sergileyecek ve dolayısıyla daha çok motive olacaktır (Birkan, 2009). Bu teoride önemli olan nokta hedeflerin açık ve net bir şekilde belirlenmesidir, böyle bir ortamda çalışan doğrudan hedef odaklı olacak ve bu hedefi gerçekleştirmek için motive olacaktır.

1.4. İçsel ve Dışsal Motivasyon

Motivasyon literatürü incelendiğinde özellikle organizasyonel anlamda birçok farklı açıklama, tanım ve teoriye ulaşılmaktadır. Zaman içerisinde birçok araştırma tarafından iş görenleri motive eden faktörler üzerine birçok farklı bilim dalı tarafından araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Bu yaklaşımlar genel bir çerçeveden incelendiğinde iki ana faktör etrafında kümelenmişlerdir bunlar bireylerin kendileri dışındaki, dış çevrelerindeki faktörlerden etkilenerek motive olduklarını ileri süren dışsal faktörler ve bireylerin kendi iç dünyalarındaki değişimlerden motive olduklarını öne süren içsel faktörlerdir (Jones, N., LLoyd, C., & Geoffrey, C. (2005). Bu farklı yaklaşımlar temelinde bireylerin motivasyonlarının kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklandığı ayırımına gitmektedir (Leonard, N., Beauvais, L., & Scholl, R. (1999).

İçsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin çalışan motivasyonuna olan etkilerini birlikte ele alan Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, icra edilen işlerin içeriğini konu alan unsurların iş görenleri içsel olarak motive ettiğini savunurken iş ile ilgili olmayan fakat organizasyon bünyesinde bulunan dışsal faktörlerin ise iş tatminsizliğini gidermekte araç olarak kullanılabileceğini belirtmiştir. Bu teori, iş ile doğrudan alakalı olduğundan ve bireyi ilgilendiren, başarı duygusu, tatmin, yükselme, kişisel gelişim gibi konuları içerdiğinden dolayı sadece içsel faktörlerin motivasyon sağlayabileceğini öne sürmektedir. Diğer taraftan dışsal motivasyon araçları (çalışma koşulları, ücretlendirme, şirketin imajı, iş güvencesi, terfi, sosyal ortam, statü sembolleri) iş görenleri motive etmez ama motive olması için uygun koşulları sağlar (Brislin vd., 2005, s.89; Mahaney ve Lederer, 2006, s.42).

1.4.1. İçsel Motivasyon

İçsel unsurlardan kaynaklanan içsel motivasyon yaklaşımına göre gerek bireysel gerekse organizasyonel anlamda insanların motivasyon kaynağı yine kendileri olmaktadır. Bu yaklaşımda bireylerin davranışları üzerinde etkili olan, onları yönlendiren veya kanalize eden bir dışsal faktör rol oynamamaktadır. İçsel motivasyon yaklaşımı diğer bir deyiş ile bireylerin kendi yeterlilikleri, yetenekleri ve yetkinliklerini ortaya koyma deneyimi ve kendilerini yönetmeleri olarak değerlendirilebilir (Brief ve Aldag, 1976).

İçsel motivasyonun araçları ele alındığında ise bu araçların doğrudan bireyin amaçları veya yaptığı işin yapısı veya doğası ile ilişkili olduğu görülmekte ve motivasyonun kaynağı da bundan beslenmektedir. İlgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirim gibi faktörleri içerir (Mottaz,1985). İşin kendisine odaklanan Hackman ve diğerleri (Hackman ve Lawler, 1971; Hackman ve Oldman, 1975) kavramsal olarak bağımsız olan beş iş özelliği tanımlamışlardır ve bunların herhangi bir işe uygulanabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu özellikler; yetenek çeşitliliği, işin kimliği, işin önemi, bağımsızlık ve geribildirimdir.

1.4.2. Dışsal Motivasyon

Mottaz'a (1985) göre dışsal motivasyon iki farklı faktör etrafında ele alınmaktadır. İlk faktör dışsal motivasyonun sosyal boyutu iken ikinci faktör ise dışsal motivasyonun örgütsel boyutu olmaktadır. Dışsal motivasyonun sosyal boyutu, kişiler arası ilişkiler, yardımseverlik, hayır severlik, destek, profesyonel ilişkileri içermektedir. Dışsal motivasyon faktörlerinin örgütsel boyutu ise iş ortamındaki toplam performansı arttırmak için yöneticiler veya iş veren tarafından çalışanlara sunulan imkân, ödül ve olanakları içermektedir. Bu boyuttaki unsurlar somut, fiziksel unsurlar olmakta ve bireylere sağladıkları faydalarda fiziksel ve maddi olmaktadır.

Dışsal motivasyon üzerinde gerçekleştirilen çalışmalarda iş görenlerin sıklıkla kişisel hedefleri kovalayan ve yaptıkları öznel değerlendirmelerde kendileri için en avantajlı tercihleri seçtikleri vurgulanmıştır (Shamir, 1990). Örnek olarak farklı motivasyon teorilerinin bu durum ele alınmış ve beklentiler teorisinde bireysel motivasyon bireysel bazda farklı tür davranışların farklı sonuçlar doğuracağı ve hangi sonucun bireye daha fazla kazanım sağlayacağı ile ilişkili olarak ortaya çıkmaktadır. Eşitlik teorisinde ise bu duruma doğrudan atıfta bulunulmuş ve bireyler gösterdikleri çaba ile elde edecekleri geliri karşılaştırıp motive olur veya olmaz. Örneklerden de anlaşılacağı üzere dışsal motivasyon varsayımlarda ücret, terfi, ödül gibi teşvikler motivasyon üzerinde etkili olmakta ve teşviklerin değeri ile motivasyon doğru orantı göstermektedir (Leonard vd., 1999).

1.5. Spor Hizmet İşletmelerinde Motivasyon

1.5.1. Spor Örgütlerinde Motivasyon

Sporcular, antrenörler, spor aktivitelerini merak eden tüm spor aktiviteleri bilim adamları, farklı insan ve kurumlar spor faaliyetlerine bir şeyler katmaya, spor aktivitelerini geliştirmeye ve başarılı olmaya çalışırlar. Neredeyse aynı vücut şekline ve farklı koşullara sahip sporcular ayırt edici performanslar sunar ve bunlardan sadece birkaçı başarılıdır. Bununla birlikte, bu farklılıkların en büyük sebebi, kişinin, özellikle de zihinsel durumunun teşvik edilmesidir. (Yaşar Sönmez, B., 2018).

1.5.2. Motivasyon Çeşitleri

1.5.2.1. Nitelik Açısından Spor Motivasyonu

Nitelik açısından spor motivasyonu ikiye ayrılır. Bunlar genel spor motivasyonu ve özel spor motivasyonudur.

1.5.2.1.1. Genel Spor Motivasyonu

Bu motivasyon, arkadaş ve çevre edinme ve takdir edilmeyi içeren sosyal istekleri kapsar. Bu motivasyonu iyi tanımak için sporcunun sosyal ve zihinsel isteklerinin neler olduğunu araştırmak çok önemlidir. Çünkü sosyal ve zihinsel istekler de ayrıca kişiden kişiye değişiklik gösterebilir. (Dirmen, A., 2014)

1.5.2.1.2. Özel Spor Motivasyonu

Bu motivasyon tümüyle biyolojik içerikli olup hareket yoluyla gevşemeye, aşırı koordinasyona fayda sağlamaya ve güçlü olmaya teşvikten kaynaklanır. (Bora, 2013).

1.5.2.2. Nicelik açısından spor motivasyonu

Nicelik açısından spor motivasyonu üçe ayrılır. Bunlar genel yetersiz motivasyon, aşırı motivasyon ve yeterli motivasyonudur.

1.5.2.2.1. Yetersiz Motivasyon

Yetersiz motivasyon, sporcunun motivasyon seviyesinin çok düşük olmasıdır.

Yetersiz motivasyona sebep olan faktörler aşağıda sıralanmıştır;

- Takımın veya sporcunun başarıya doymuş olması,
- Yarışmanın önemsiz olması,
- Rakibin güçlü olmasından dolayı takım ya da sporcunun yenilgiyi baştan kabul etmesi,
- Rakibin zayıflığından dolayı küçümsemek,

Bu gibi faktörler sporcu ya da takım motivasyon seviyesini düşürmekte rol oynar. Bunun sonucu ise “başlama (start) tembelliği” denilen durumdur. Yetersiz motivasyonda sporcunun motivasyon düzeyi düşüktür. (Yalçın, 2015).

1.5.2.2.2. Aşırı Motivasyon

Sporda başarısızlığa neden olmak yetersiz motivasyondan daha tehlikeli ve yaygındır. Sporcular genellikle tek bir duyguya sahiptir, "ya kazanamazsam" korkusu. Bu korku, artan bir kaygı ve güvensizlik biçimine dönüşür. Sporcunun motivasyon seviyesi çok yüksekse bu tür bir motivasyon müsabaka öncesi "başlama kaygısı" durumu ile ortaya çıkabilir. (Yalçın, 2015)

1.5.2.2.3. Yeterli Motivasyon

Yeterli motivasyon fizyolojik ve psikolojik olarak rekabete hazır olma durumudur. Mücadele için gerekli enerji vardır ve stresi yönetebilir (Hosseinipour, 2015).

1.5.3. Motivasyon-Verimlilik ilişkisi

Verimliliğin belki de en önemli kaynağı motivasyondur. Personelin görüşlerine önem verilmesi ve kurum içinde karar alma süreçlerine katılımlarının sağlanması iş gücünün verimliliğini etkiler. (Koçyiğit, D., 2015)

Personelin kurum için verimliliği, kişisel ilgi ve motivasyonlarına bağlıdır. İlgi ve motivasyonu yüksek personel, yeteneklerini en üst düzeyde yansıtacaktır. Görüldüğü gibi verimlilik, personelin becerisi ile ilgilidir. Personelin motivasyon eksikliği veya yetenek eksikliği, verimsiz olmasına neden olacaktır. Motivasyon, üretkenliğin en önemli literatürüdür. (Koçyiğit, D., 2015)

1.6. Örgüt İklimi Kavramı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın bir diğer temel kavramı olan örgüt iklimi kavramı ve örgütsel bağlılığa etkisi motivasyonel açıdan literatüre dayanarak incelenmiştir.

1.6.1. Örgüt İklimi Kavramı ve Önemi

Buradan hareketle örgüt kavramı; iki veya daha fazla sayıdaki bireyin belirli bir amaç etrafında toplanarak ortak bir şekilde hareket ettiği belirli kurallara sahip organizasyonel yapıyı tanımlamaktadır (Tortumlu, 2016). Literatürde yer alan birçok farklı örgüt tanımını rastlanmakta fakat bu tanımlar genel çerçevede benzer anlama sahip olmaktadır. Örnek olarak bir başka tanımda Uçkuna (2014) örgütü belirli bir ihtiyacı

karşlamak amacı etrafında toplanan iki veya daha fazla sayıda bireyin oluşturduğu grup olarak tanımlamıştır. Hicks (1975) ise grubu belirli bir amaca doğru birlikte hareket eden güçlerini ve kaynaklarını birleştiren insan topluluğu olarak ifade etmiştir.

Örgütlerin temel unsuru üyeleri olan insanlar olmakta ve bir örgüt çerçevesinde insanlar bir araya gelmekte, güçlerini ve kaynaklarını birleştirmekte ve belirli kurallar çerçevesinde belirlenmiş bir amaca ulaşmak için birlikte hareket etmektedirler (Tortumlu, 2016). Örgüt bünyesinde yönetim fonksiyonu ise örgütün temel dinamikleri olarak belirtilen üyelerin belirlenmesi, üyelerin kaynaştırılması, güçlerin ve kaynakların birleştirilmesi, amaçların belirlenmesi ve üyeleri bu amaçlar doğrultusunda motive edilmesinden sorumlu olmakta ve büyük bir öneme sahip olmaktadır (Güçlü, 2003). Örgüt içerisinde kritik bir öneme sahip olan yönetim işlevi, faaliyetlerini örgüt içerisinde gerçekleştirmekte ve temel fonksiyonlar arası organizasyonu sağlamaktadır.

Özetle, bir yapının örgüt olarak kabul edilebilmesi için en az iki bireyden oluşan bir üyelik durumunun bulunması, bu üyelerin belirli bir amaç etrafında birlikte hareket etmesi ve bu amaç doğrultusunda maddi ve maddi olmayan kaynakların organize bir şekilde kullanılması gerekmektedir (Yahşi ve Özbek, 2014). Günümüz iktisadi ve sosyal koşulları gözetildiğinde insanlar birlikte yaşamakta ve belirli hedefleri gerçekleştirmek için belirli koşul ve kurallar çerçevesinde iş birliği yapmaktadır, örgütsel anlamda ise örgüt üyeleri tutum ve davranışlar, inançlar, kültür, değer ve normlar gibi unsurlar ile birbirleri ile iletişim ve etkileşim içerisinde olmaktadır (Akbaba, 2016).

Örgütler organizasyonel davranış literatürü kapsamında ele alındığında yaşayan organizmalara benzetilmekte ve farklı üye, unsur ve sistemleri bünyesinde barındırmaktadır. Bu çerçevede gerçekleştirilen araştırmalar incelendiğinde örgütlerin psikolojik unsurlarına ve dinamiklerine odaklanılmış ve örgüt iklimi kavramının temeli oluşturulmuştur (Katz ve Kahn, 1977).

Literatür incelendiğinde örgüt iklimi kavramı en genel hali ile örgütün üyesi olan bireylerin örgüte dair psikolojik ve bilişsel algılamaları olmakta ve bu algılamalar, örgüt üyelerinin çalışma koşulları, kişiler arası ilişkileri, yönetim ile olan ilişkileri, kişisel yetenekleri ve yeterlilikleri çerçevesinde olmaktadır (Arslan, 2004). Bir başka tanımda ise örgüt iklimi, bir örgütü faaliyetleri esaslı ile kendini benzer örgütlerden ayıran, örgüte bir

kimlik kazandıran, örgüt üyelerinin motivasyonları, performansları ve iş doyumları gibi psikolojik faktörleri doğrudan etkileyebilen bir yapı olmaktadır (Kaya, 2018).

Akbaba (2016) tarafından gerçekleştirilen bir başka tanıma göre ise örgüt iklimi; bir örgütteki üyelerin davranışları üzerinde etki gücüne sahip olan, örgüt ile ilgili karakteristik özellikleri açıklayan maddi olmayan bir unsur olmaktadır. Örgüt iklimi, en genel hali ile örgüt bünyesindeki bütün unsurların etkileşimi sonucunda oluşmakta, örgütteki bütün unsurları etkilemekte ve aynı şekilde örgütün bütün unsurlarından da etkilenen çift taraflı bir ilişki içerisinde yer almaktadır. Bu çerçevede örgüt iklimi bir örgütün psikolojik çerçevesi olarak nitelendirilmektedir (Mullins, 1993).

Ertekin (1978) tarafından yapılan erken bir tanımda örgüt iklimi; örgütün kimliğini oluşturan unsurların tümü olarak nitelendirilmekte ve örgüt ikliminin örgüt üyelerinin iş doyumları, mutlulukları ve daha birçok farklı psikolojik unsurunu etkileyebileceği belirtilmiştir.

Yüceler (2009) örgüt ikliminin örgüt üyelerinin örgüt çevreleri ve dış çevreleri ile olan iletişim ve etkileşimleri sonucunda ortaya çıktığını belirtmekte çalışanların beklentilerini, hedeflerini ve yargıları çerçevesinde oluştuğunu belirtmektedir. Bu kapsamda örgüt iklimi ele alındığında üyeleri, çevreleri ve faaliyetleri farklılık gösterdiği için örgüt iklimi de örgütten örgüte değişmektedir (Bulut, 2012).

Suliman ve Iles (2000) ise örgüt iklimini, örgüt üyelerinin örgütün çevresini, dinamiklerini ve unsurlarını algılama ve bu algıları tutum ve davranışlara dönüştürme biçimi olarak tanımlamıştır. Bu tanım çerçevesinde örgüt iklimi bir örgütü tanımlayan, örgüte has, zaman içerisinde örgütün üyeleri tarafından benimsenen ve örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen özellikler olmaktadır. Özetle, örgüt iklimi, bir örgütün psikolojik ortamını ve unsurlarının birbirleri ile etkileşimi ve bu etkileşimin oluşturduğu algıları ifade etmek için kullanılmakta, örgütlere has olmakta, örgüt, üyeler ve dış çevre ile olan bir etkileşim çerçevesinde oluşmakta ve diğer bir ifade ile örgütün kişiliği olarak tanımlanmaktadır.

Organizasyonel davranış literatürü ele alındığında örgütsel iklim konusunun oldukça popüler olduğu görülmekte ve bu durumun başlıca nedenleri arasında özellikle 1980'li yıllarda teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme ile tetiklenen küreselleşme

hareketlerinden dolayı dünyadaki birçok işleyişin değışiklik göstermesi belirtilmektedir. Özellikle, günümüz işletmeleri geçmişe oranla karlılık, sürdürülebilir ve pazarda hayatta kalma konularında daha büyük zorluklar ile karşılaşmakta, artan ve şiddetlenen rekabet ortamı, tüketicilerin bilinçlenmesi ve pazardaki gücü ellerine geçirmeleri ve bilgiye ulaşımın kolay olması örgütleri etkilemektedir (Bulut, 2012).

Bu çerçevede örgütsel iklim değerlendirildiğinde; örgütün iç ve dış çevresi ile olan ilişkileri, organizasyonel faaliyetleri, birleşme ve satın almalar, teknolojik gelişmeler, siyasi ve politik gelişmeler, tüketici davranışlarındaki değışikler gibi unsurlardan etkilenmekte ve örgütlerin yapılarını tanımlamak için kullanılmaktadır (Yüceler, 2009). Örgüt ikliminin örgütler için bir diğer önemi ise örgütsel yapının ve unsurların belirli kategorilerde toplanmasını kolaylaştırmakta, örgütün temel dinamiklerini tanımlamakta kullanılmakta ve üyeler, yöneticiler ve genel çerçevede örgüt için faaliyetler esasında kolaylık sağlamaktadır (Doğan ve Üngüren, 2009, s. 52). Örgüt ikliminin organizasyonlar açısından bir diğer önemi ise, örgüt ikliminin temelinde örgüt üyesi bireylerin örgütü ve örgüt dinamiklerini algılamalarına göre şekillenmesi olmaktadır, buna göre örgütte yer alan bireylerin çalışma koşullarına, iş ortamına ve diğer çalışma arkadaşları ile yöneticileri ile olan iletişim ve etkileşimleri örgüt iklimini oluşturan algıları oluşturmakta ve bu bağlamda olumlu algılar olumlu davranışlara ve olumlu bir örgüt iklimine yol açarken, olumsuz algılar olumsuz davranışlara ve olumsuz bir örgüt iklimine yol açmaktadır (Çekmecioğlu, 2006).

Arslan ve Halis (2000), örgüt iklimi üzerine gerçekleştirdikleri araştırmalarında örgüt ikliminin örgütteki çalışanların davranışlarını önemli ölçüde etkilediğini ve örgütteki nedeni belli olmayan davranışların ortaya çıkarılmasında, yeni üyelerin örgüt ile kaynaştırılmasında kullanabileceğini belirtmektedir. Günümüz işletmelerinde örgüt iklimi ile çalışanların motivasyonları kontrol edilebilmekte, çalışanlar organizasyonun amaçlarına doğru sağlıklı bir şekilde yönlendirilebilmektedir (Bucak, 2005).

Sonuç olarak, örgüt iklimi örgütler için günümüz rekabet ortamı ve iktisadi çerçevesi düşünüldüğünde önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Günümüz işletmelerinde insan kaynağı örgütlerin en önemli unsurlarından biri olmakta ve bu insan kaynağının çalıştığı örgüte yönelik algılamaları örgüt iklimini oluşturmaktadır. Örgüt

iklimi ayrıca, örgütlerin başarısında da önemli bir rol oynamakta, istenen performans için gerekli ortamı oluşturmaktadır (Halis ve Uğurlu, 2008).

1.6.2.Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Literatür incelendiğinde örgüt ikliminin bir diğer önemli özelliğinin ise örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri olmaktadır. Özellikle, günümüz rekabet ve çalışma ortamı değerlendirildiğinde, kurumları rekabet güçlerini korumak, sürdürülebilir büyüme ve karlılığa ulaşmak amacıyla insan kaynağının kuruma olan bağlılığını önemsemekte ve bu durumu sağlayıcı aksiyonlar almaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003).

Bu çerçevede örgütsel bağlılık kavramı ele alındığında, kavramın birçok farklı tanım ile açıklandığı fakat bu tanımların özünde birleştiği görülmektedir. Hersovitch ve Meyer (2003) örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütün amacını benimsemesi ve değerlerini kendi değerleri gibi kabul etmesi olduğunu ifade etmektedir. Mowday, Porter ve Steers (1979) ise örgütsel bağlılığı; örgütün amaçlarını benimseyip kabul etme ve bu doğrultuda yüksek motivasyon ile hareket etme ve çaba sarf etme olarak tanımlamıştır. Seyhan (2014) tarafından gerçekleştirilen başka bir tanıma göre ise örgütsel bağlılık örgüt ile çalışanlar arasındaki köprü olmakta, çalışanları örgüt amaçlarına etkili bir şekilde yönlendirmekte çalışanları örgüt içerisinde tutmaktadır.

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılığı birçok farklı unsurun etkilediği görülmektedir. Bu unsurlar kültürel, sosyal, ekonomik, politik ve organizasyonel unsurlar olarak birçok farklı disiplin çerçevesinde kendini gösterebilmektedir. Literatürde en sık şekilde kullanılan örgütsel bağlılık sınıflandırması ise kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve dışsal faktörler olarak sınıflandırılmakta ve bu sınıflandırmalar farklı disiplinler çerçevesinde desteklenmektedir (Northcraft ve Neale, 1990; Mathieu ve Zajac,1990; Mowday, Porter ve Steers, 1982).

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler incelendiğinde bu faktörlerin genellikle sosyo demografik faktörler olan yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum gibi birey kaynaklı unsurlar olduğu, örgütsel faktörler ise işin niteliği, rol belirsizliği ve rol çatışması, örgüt yapısına ilişkin özellikler, ücret ve örgütsel kazanımlar, psikolojik sözleşme olduğu ve örgüt dışı faktörlerin ise örgütün bulunduğu ülkenin, toplumun yapısı ile ilişkili unsurlar olduğu görülmektedir (Çimen, 2017).

Örgüt yapısına ilişkin özellikler bünyesinde yer alan örgütsel iklim ise bağlılık, motivasyon, performans, verimlilik, iş doyumu gibi özellikleri doğrudan etkilemekte örgütün organizasyonel dinamikleri üzerinde etkili olmaktadır (Deniz ve Çoban, 2016). Örgüt iklimi Schuler (1995) tarafından “çalışanlar tarafından iş çevresinde doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan ve kendi motivasyon ve davranışları üzerinde etkili olan özellikler kümesi” olarak tanımlanmaktadır. Örgüt ikliminin temel dinamiklerini oluşturan çalışanların örgüte dair algıları, bireyden bireye göre farklılık gösterebildiğinden çalışanlar için iklim, çalışan sayısı kadar farklılaşmaktadır. Örgütün iç ve dış çevresi, mevcut organizasyon yapısı, örgütün amaçları, örgütsel iletişim kanalları, örgütsel değerler ve normlar gibi birçok faktör örgütsel iklimi etkileyebilmektedir (Landy, 1988). Bu faktörler aynı zamanda çalışanların örgütsel bağlılık dereceleriyle de ilişkilendirilebilmektedir (Çağlar, 2008; Yüceler, 2009). Özetle örgütsel iklim çalışanlar tarafından benimsendiğinde ve olumlu olarak algılandığında örgütsel bağlılığı destekleyici yönde bir etki yapmakta ve çalışanları örgüte bağlayıp örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmelerini güdülemektedir.

1.7. SPOR HİZMET İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT İKLİMİ

1.7.1. Spor Örgütleri Açısından Örgüt Kültürü

Spor toplumsal boyutlarıyla ele alınıp incelenirken çağımızda karşımıza çıkan en önemli boyutu örgütsel boyutudur. Büyük kitlelerin ilgi odağı olması, ekonomi, sağlık, kültür, eğitim ve teknolojiyle olan yakın ilişkisi nedeniyle spor günümüzde hem ulusal hem de uluslararası örgütler arasında yer almaktadır (Fişek 1980). Toplumlardaki sürekli gelişen ve değişen gereksinimler sonucunda farklı alanlardaki hizmetlerin organize edilmesi için yeni örgütler oluşturulmuştur. Spor örgütleri de bunlardan biridir (Bilir 2005).

Ülkemizin resmi spor örgütü GSGM (Gençlik Spor Genel Müdürlüğü) dür. Tüm ülkenin spor faaliyetleri, spor tesisleri ve bazı spor eğitim çalışmaları bu örgüt tarafından planlanmakta ve yürütülmektedir (Türkmen 2005). Spor kulüpleri, Ulusal ve Uluslararası Federasyonlar ile Olimpiyat Komitesi de spor örgütlerinin ilk akla gelen örnekleridir (Aytaç 2004). Ayrıca ülkemizdeki Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarının da spor örgütlerinden sayılması yadsınamaz. Bilim ve teknolojinin gelişmesi karşısında spor

yönetimi alanında ortaya çıkan ihtiyaçların karşılanabilmesi, spor örgütlerinin insan merkezli, demokratik, katılımcı, dinamik, gelişime açık, verimliliği önemseyen, hizmetlerde ve yönetimde kaliteyi temel alan bir spor yönetim yaklaşımının benimsenmesini zorunlu hale getirmiştir (Bilir 2005).

Genel olarak spor örgütleri, spor kurum ve kuruluşları devlet denetiminde bütünüyle devlete bağlı, kısmı olarak devlete bağlı veya özel olarak faaliyet göstermektedirler (Ramazanoğlu ve Öcalan, 2005). Türkiye’de de özellikle 1970’li yıllar ve sonrasında başlayan sporun özelleşmesine bağlı olarak 1980’li yıllarda özel spor işletmelerine yönelik bir talep oluşmuş ve 1986 yılında çıkartılan bir kanun ile spor işletmelerinin özelleşmesinin önü açılmış ve özel spor tesislerinin kurulmasına izin verilmiştir (Gündoğdu ve Devocioğlu, 2008).

Özel işletmeler olduğundan dolayı kâr amacı güden özel spor işletmelerinin genel amaçları bireylerin talep ettikleri spor hizmet ve ürünlerini arz ederek pazar payı elde etmek, bu payı tutmak, genişletmek ve karlılığı sağlamaktır. Böylece nihai amacı kar etmek elde olan özel spor kuruluşları müşteri memnuniyetini sağlayarak kaliteli ve farklı spor dallarına ait sürekli hizmet sağlamaktır (Ramazanoğlu ve Öcalan, 2005).

1.8. Türkiye’de Spor Bilimleri Fakültesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu (Besyo) Eğitimi

1.8.1. Üniversiteler

Üniversiteler, diğer bir ifade ile Yükseköğretim kurumları Türkiye’de spor eğitimi ve genel anlamda bütün eğitim dalları bakımından en üst düzey eğitimin verildiği alanlardır. Örgün eğitim kapsamında faaliyet gösteren üniversiteler ön lisans, lisans ve lisansüstü alanlarda, çağdaş bilim ve eğitim esaslarına dayalı bir şekilde ülkenin, milletin ve daha büyük bir çerçeveden insanlığın ihtiyaçlarına ve iyiliklerine yönelik yetkin, bilgili ve yetenekli bireylerin yetiştirilmesi, insan kaynağının oluşturulması, bilimsel ilerlemenin önünün açılmasını hedeflemektedir (Ergün, Ergezer, Çevik ve Özdaş, 1999).

Üniversitelerin Spor alanındaki yeri incelendiğinde bünyelerinde bulunan Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları ile Türk Spor teşkilatlanması arasında çok önemli bir yer tutmaktadır. Üniversiteler Türkiye’de gerçekleştirdikleri gerek eğitim gerekse yarışmalar,

dersler, kurslar ve etkinlikler ile sporun yaygınlaşması, sporun benimsenmesi, sporun kurumsallaşması, sporun profesyonelleşmesi ve en önemlisi spor için nitelikli ve yetkin insan kaynağının yetiştirilmesinde etkin görev almaktadır (Yıldız, 2007).

Türkiye’de spor bilimleri ve beden eğitimi spor yüksekokullarında verilen eğitim ve bu bölümlerin detayları ilerleyen bölümde açıklanacaktır.

1.8.1.1. Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü

Millî Eğitim Bakanlığı’nın 1997 yılında beden eğitimi için gerçekleştirdiği tanım şu şekildedir; “Genel eğitimin tamamlayıcısı ve ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilen beden eğitimi aynı zamanda kişiliğin de eğitimidir”. Bu tanım çerçevesinde sporun ve beden eğitiminin sadece fiziki yönü değil aynı zamanda bireylerin kişiliğinin ve karakterinin gelişmesinde bir araç olabileceği ve faydaları vurgulanmış ve önemine değinilmiştir (MEB, 1997).

Türk eğitim sistemi içerisinde beden eğitimi eğitim ve öğretim faaliyetleri incelendiğinde her düzey ve seviyedeki okullarda beden eğitiminin zorunlu bir ders olarak verilmesi genel eğitim, fen ve sosyal bilimler eğitimlerinin tamamlayıcısı olarak büyük bir önem arz ettiğini vurgulamaktadır (Karaküçük, 1991). Bu çerçevede ele alındığında beden eğitimi bireylerin fiziksel sağlıkları açısından olduğu kadar psikolojik sağlıkları için de büyük bir önem arz etmekte ve bu eğitimleri sunacak bireylerin profesyonel, yetkin ve bilgili kişiler olması gerekmektedir. Bundan dolayı beden eğitimi öğretmenleri ilgili okul, enstitü veya fakültelerde mesleğin gereksinimlerini karşılayacak seviyede pedagojik eğitim almış, beden eğitimi derslerini verebilen kişiler konumunda olmaktadır (Özkan, 1999).

Her seviyedeki okulda verilen beden eğitimi derslerinin öğretmeni konumundaki eğitim veren beden eğitimi öğretmenleri; okullarda sunulan fen ve sosyal bilimler eğitiminin tamamlayıcısı bir bileşeni olması nedeniyle genel eğitim esas ve özelliklerini dikkate almalı ve bu doğrultuda eğitim ve öğretim faaliyetlerini gerçekleştirmelidir. Beden eğitim bu bakımdan genel eğitim ile aynı amaç ve esasları paylaşmalı, topluma ve millet faydalı birey yetiştirmeyi, bireylerin kişisel, fizyolojik ve psikolojik gelişimlerini sağlamayı amaçlamaktadır (Pulur ve Tamer, 2001).

Sonuç olarak, genel eğitim sistemi bakımından öğretmenin rolü değerlendirildiğinde; öğretmen eğitim ve öğretim mekanizmasının en önemli öğelerinden biri konumundadır. Özellikle öğretmenler, öğrenciler ile doğrudan ve devamlı bir şekilde etkileşimde olduklarından dolayı hem birey bazında öğrencilerin hem de eğitim sisteminin ve müfredatının ilk elden değerlendirmesini yapmaktadırlar. Bundan dolayı öğretmenlerin mesleki niteliği çok büyük önem arz etmektedir (Sıvacı, 2003). Bu çerçevede Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü incelendiğinde ise bu bölümde beden eğitimi, genel kültür, öğretmenlik formasyonu ve alan bilgisine yönelik eğitim ve öğretim verilmekte ve bu bölümden mezun olan bireyler kamu ve özel kurumlar için beden eğitimi öğretmeni olarak istihdam edilmektedirler (Yıldız vd., 2008).

1.8.1.2. Antrenörlük Eğitimi Bölümü

Türkiye’de antrenörlük alanının geçmişi incelendiğinde eğitim olarak 1990’lı yıllara kadar antrenörlüğün Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları bünyesindeki bölümlerde seçmeli dersler ile alınan yüzeysel bir eğitim çerçevesinde ve Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü izni ile açılmış veya doğrudan kurum bünyesindeki oluşumlar tarafından sertifika programı bünyesinde yürütülmekteydi. 1993 yılından itibaren ise Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları bünyesinde bölüm olarak eğitim ve öğretim hayatına başlayan Antrenörlük Eğitimi Bölümü ile antrenörlük kurumsal ve profesyonel bir oluşum haline gelmiştir ve bu şekilde faaliyetlerini sürdürmektedir (Özsoy, 2007).

Antrenörlüğün tanımı ise Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü tarafından şu şekilde yapılmaktadır:

“Antrenör, ilgili spor dalında eğitim gördüğü kademedeki programları başarı ile tamamlayarak, bulunduğu kademe için genel müdürlükten belge alan, sporcuları veya spor takımlarını ulusal ve uluslararası kural ve tekniklere uygun olarak yetiştirmek, yarışmalara hazırlanmak ve yarışmalarını sağlamak, gelişmelerini takip etmek görev ve yetkisine haiz olan kişidir”

Charman, Drotten ve Noel’e (2011) göre antrenör, faaliyet gösterdiği ve eğitimini verdiği spor dalında teknisyen olarak gerekli bilgi ve birikim ile donanmış sonrasında ise bu yetkinlikleri spor becerileri ve ilgili spor dalındaki stratejiler ile birleştirerek

sorumluluğu altındaki sporcuların gelişimi amacıyla etkinlik gösteren ve bu sporcuların başarısı için kullanan, uygulayıcı kişidir. Araştırmacılar bir antrenörün sahip olması gereken özellikleri şu şekilde sıralamıştır; eğitim ve öğretim yetenekleri, koordinasyon becerileri, motivasyon becerileri ve organizasyon kabiliyeti.

Genel anlamda incelendiğinde antrenör eğiti ve öğretici kimliği ile bazı temel özellikleri bünyesinde bulundurmalıdır bunlar; karşılıklı etkileşim ve iletişime açıklık, liderlik, yetkinlik olmalı ve meslek gereği sporcuların saygı duyacağı, izleyeceği ve otoritesini kabul ederek kendilerini geliştirebilecekleri bir ortam oluşmalıdır (O'Connor ve Semor, 1995).

Sonuç olarak, Antrenörlük Eğitimi Bölümü bu bölümde okuyan mezun adaylarına ağırlıklı olarak spor dalları ile alakalı antrenman eğitimi ve genel kültür alanlarında eğitimler vererek bu bölümden mezun olan bireylerin profesyonel sporcu yetiştirilmesi ve sporun kurumsallaşmasına katkıda bulunarak ilgili kamu ve özel kurum ve kuruluşlarında istihdam edilmesini sağlamaktadır.

1.8.1.3. Spor Yöneticiliği Bölümü

Gerek spor işletmeleri gerekse spor organizasyonları kurumsal bir yapıya sahip olduklarından dolayı varlıkları sürdürebilmeleri için bir takım temel organizasyonel fonksiyonların sorunsuz bir şekilde işlemesi gerekmektedir, bu fonksiyonlar üretim, planlama, örgütleme, yönlendirme, koordinasyon, denetim ve yönetim olarak sıralanabilir. Özellikle diğer fonksiyonların sağlıklı bir şekilde icra edilebilmesi için yönetim fonksiyonunun etkili bir şekilde çalışması gerekmektedir. Böylece organizasyonun bünyesindeki maddi kaynaklar, teknolojik kaynaklar ve insan kaynağı etkili bir biçimde kullanılabilir. Bu durum spor işletmeleri ve özel spor kurum ve kuruluşları düşünüldüğünde ana işletme kaynağının insan kaynağı olduğu görülmekte ve bu bakımdan yöneticilerin iyi birer insan kaynağı yöneticisi olmaları beklenmektedir (Sunay, 2009).

Spor yönetimi kavramı, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarının bünyesinde bir bölüm olarak faaliyet göstermesi ile birlikte, ilgili insan kaynağının sektörel sağlanması, spor faaliyetlerinin ve işletmelerinin denetimi, yönetimi, sportif faaliyetlerin

organizasyonu, spor müsabakalarının tertip edilmesi ve mevzuat konuları spor yöneticiliğinin sorumluluk alanlarına girmektedir (Sunay, 2009).

İdari anlamda spor yönetiminin esas görev ve sorumlulukları ele alındığında ise spor yönetimini; sektör ve faaliyet alanı olarak sporda yer alan kurum, kuruluş ve organizasyonların kuruluş ve işleyiş mekanizmalarını yöneten, denetleyen ve yönlendiren bir çalışma alanıdır (Demirci, 1986). Karagözoğlu (1994) tarafından gerçekleştirilen farklı bir tanıma göre ise spor yönetimi; spor işletmelerinde mevzuatlar ve yazılı esaslar çerçevesinde faaliyet gösteren işletmelerin faaliyetlerini buna göre icra eden bilim dalıdır.

Bir yönetici olarak spor yöneticisinin özellikleri değerlendirildiğinde ise; spor yöneticisinin herhangi bir işletmede yönetici olarak çalışabilecek yönetim bilgi ve becerine sahip olması gerekliliğine ek olarak spor yönetimi alanında uzmanlaşmış, sporu, sporcu ve spor sektörünü bilmesi ve bu alanda yeterli bilgi ve donanımına sahip olması gerekmektedir (Yetim, 1992). Biçer (1994) tarafından yapılan spor yöneticisi tanımı; spor yöneticisinin her türlü spor ürün, hizmet ve faaliyetlerinin, üretim, pazarlama, sevk ve idaresinde çeşitli birim veya pozisyonlarda görev ve sorumluluk alan ve bu faaliyetlerin sorunsuz bir şekilde yürütülmesini sağlayan kişidir.

Sonuç olarak Spor Yöneticiliği Bölümü, ülkemizde sporun organizasyonel bir yapı kazanması, profesyonelleşmesi, bir pazar haline gelmesi ve kurumsallaşması için gerekli bilgili ve yetenekli insan kaynağının oluşmasına katkı sağlar. Ayrıca bu alanda üniversitelerde ve ilgili kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam fırsatı yaratarak sporun gelişmesine katkıda bulunur.

1.8.1.4. Rekreasyon Bölümü

Gelişen teknoloji ve değişen yaşam tarzları ile birlikte serbest zaman kavramı ortaya çıkmış ve gün içerisinde kapladığı alanı git gide arttırmıştır. Bireylerin hayatında çalışma dışında kalan boş zamanların etkili bir şekilde değerlendirilmesi amacıyla rekreasyon kavramını üretmiş ve zaman içerisinde bu kavram bireylerin hayatlarındaki yerini sağlamlaştırmıştır. Rekreasyon kavramının bireylerin hayatındaki alanını arttırması ile birlikte bu alanda bir arz ve talep dengesizliği oluşmuş ve tüketiciler olan bireyler tarafından bu alanda bir hizmet talebi ortaya çıkmıştır. Üniversiteler ise bu alandaki talebi karşılamak amacıyla Rekreasyon Bölümlerini oluşturmuş ve rekreasyon alanında

yetişmiş, yetkin ve bilgili çalışan ve yönetici ihtiyaını karşılamayı amaçlamıştır (ınar ve Sanioğlu, 2004).

Kelime anlamı olarak incelendiğinde rekreasyon; dinlendirmek, eğlendirmek ve canlandırmak anlamına gelmektedir (Kozak, 2002). Temelinde rekreasyon, bireylerin zgr iradeleri ile karar verdikleri, boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla gerçekleştirdikleri psikolojik ve fizyolojik olarak tatmin edici aktivitelerden oluşmaktadır (Kelly, 1983). Karakck (2005), rekreasyonu şu şekilde tanımlamıştır; rekreasyon, bireylerin günlük rutinlerdeki profesyonel hayat, akademik hayat ve aile hayatına ayırdığı zamanların dışında kalan zamanlarda kendi bağımsız iradeleri ile yerine getirebilecekleri, dinlendiren, eğlendiren, canlandıran, eğiten uğraşlardır. Rekreasyon faaliyetleri ile bireyler serbest zamanlarını kendilerine yararlı olabilecek bir şekilde değerlendirebilir, böylece dolaylı yoldan kötü alışkanlıklardan uzak durabilir, kendilerini eğitebilir, daha sağlıklı bir yaşam kalitesine ulaşabilir ve psikolojik ve fizyolojik olarak iyi oluşlarını sağlayabilirler (Köktaş, 2004).

Üniversitelerdeki rekreasyon bölümü kapsamında eğitim gören öğrenciler, spor alan bilgisi, genel kültür alanlarında eğitim ve ğretim almakta, spor animatrlğ, eğitmenlik alanlarında yetiştirilmektedir (Yıldız vd., 2008).

İKİNCİ BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini, veri toplama araçları ve analizlerine dair bilgiler detaylı bir şekilde açıklanmış ve sunulmuştur.

2.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmada ana araştırma modeli olarak literatürde nicel araştırma yöntemleri altında sınıflandırılan, genel tarama modeli olarak kabul gören, ilişkisel tarama modelinden yararlanılmıştır. Araştırma modelinin kavramsal çerçevesini oluşturan genel tarama modelleri birden fazla sayıda üye/unsurdan oluşan bir evren içerisinde evrenin istenilen özelliğini temsil edecek güçte veya yetenekteki örneklem grubu üzerinden tarama yapılmasını ifade etmektedir. İlişkisel tarama modeli ise iki veya daha fazla sayıdaki değişkenin ilişkisel değişimini tespit etmeyi amaçlayan tarama modelidir. Bu tarama modelinde temel olarak değişkenlerin birliktelik durumlarında birlikte değişip, değişmediği, eğer bir değişme varsa bu değişiminin yönünün ve şiddetinin nasıl olduğu keşfedilmeye çalışılmaktadır (Karasar, 2011).

Bu çalışmada iş motivasyonu ve alt boyutları bağımlı değişken olarak kabul edilmiş ve örgüt iklimi, örgüt iklimi alt boyutları ve demografik değişkenler ise bağımsız değişkenler olarak kabul edilmiş ve birbirleri arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Aşağıda yer alan Şekil 1’de araştırma modelinin diyagramı basit hali ile yer almaktadır.

2.2. Araştırma Grubu

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde çalışan spor bilimleri ve beden eğitimi ve spor yüksekokulu mezunları oluşturmaktadır. Ulaşılabilir evren olarak ise Sarıyer ilçesinde kamu ve özel spor hizmet işletmelerinde çalışan katılımcılar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenen (n=105) gönüllü katılımcı oluşturmaktadır.

2.3. Verilerin Toplanması ve Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri online anket yöntemi ile ulaşılan örneklem kapsamında toplanmış ve dijital ortamda oluşturulan anket formları katılımcılara anlık mesajlaşma uygulamaları ve sosyal medya platformları kullanılarak ulaştırılmıştır.

Araştırmanın veri toplama araçları ile üç ana formdan oluşmakta bu formlar demografik bilgi formu, Motivasyon Ölçeği ve Örgüt İklimi Ölçeği olmaktadır.

2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmada kullanılan kişisel bilgi formu Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim Düzeyi, Mezun Olunan Bölüm, Çalışılan Pozisyon, Çalışılan Kurum Türü, Kurumdaki Çalışma Tecrübesi, Haftalık Çalışma Saati, İş Yerine Ulaşım Durumu ve Hizmet İçi Eğitim Durumunu sorgulayan sosyo-demografik değişkenlerden oluşmaktadır.

2.3.2. Motivasyon Ölçeği

Araştırmada örneklemin motivasyon düzeyini ölçmek amacıyla Mottaz (1985) tarafından geliştirilen, sonrasında ise Bristlin ve diğerleri (2005) ve Mahaney ve Lederer (2006) tarafından geliştirilen ve iyileştirilen iki boyutlu motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışmaları ise Dünder, Özutku ve Taşpınar (2007) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Ölçek yapısı itibariyle 5'li likert ifadeden (1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: fikrim yok, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) 24 sorudan oluşmaktadır. İki boyutlu bir yapıya sahip ölçeğin ilk 9 maddesi içsel motivasyon düzeyini ölçmekte kalan 15 madde ise dışsal motivasyon düzeyini ölçmektedir. Ölçeğin puanlamasında ortalamalar yöntemi kullanılmakta ve 1,00-1,80 arası çok düşük, 1,81-2,60 arası düşük, 2,61-3,40 arası orta, 3,41-4,20 arası yüksek, 4,21-5,00 arası çok yüksek motivasyon düzeyi olarak kabul edilmektedir (Ağca ve Ertan, 2008)

Ölçeğin yapı güvenilirliğinin testi amacıyla gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda alt boyutların Cronbach's Alpha değerleri ise .83 ve .84 olarak elde edilmiş ve bu değerler ölçeğin Türkçe formunun yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu ifade etmektedir (Dünder, Özutku ve Taşpınar, 2007).

2.3.3. Örgüt İklimi Ölçeği

Araştırma çerçevesinde örneklemin örgüt iklimi algılarını ölçmek amacıyla Aksoy (2006) tarafından geliştirilen örgüt iklimi ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 3 alt boyut altında toplam 5’li likert tipinde 15 maddeden oluşmakta ve bu alt boyutlar; örgüt içinde insanlar arası ilişkileri değerlendiren ve ilk beş maddeden oluşan “sosyal iklim”, çalışanlara verilen gelişim ve özerklik olanaklarını değerlendiren 6-10 maddelerden oluşan “gelişimsel iklim” ve son olarak da yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışları hakkında bilgi veren 11-15. maddelerden oluşan “yönetimsel iklim” olmaktadır. Ölçeğin geliştirme aşamasında elde edilen güvenilirlik skoru ise .78 olarak elde edilmiştir

Ölçeğin skorlaması toplama yöntemi ile gerçekleştirilmekte ve ölçek maddelerinden alınan yüksek puanlar yüksek örgüt iklim algısını ifade etmektedir

2.4. Verilerin Analizi

Çalışmanın amaçları doğrultusunda oluşturulan anket vasıtası ile toplanan veriler SPSS.25 paket programı ile analiz edilmiş, bu çerçevede değişkenler kapsamında elde edilen veriler öncelikle frekans, yüzde, ortalama ve standart sapmalar kullanılarak betimsel analizlere tabi tutulmuş, sonrasında güvenilirlik ve normallik analizleri gerçekleştirilmiş ve son olarak da parametrik test yöntemleri kullanılarak hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Parametrik test yöntemleri olan bağımsız örneklem T testi, Tek yönlü ANOVA testi ve Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırma amaçları doğrultusunda belirlenen veri toplama araçları ile toplanan verilerin betimsel ve istatistiksel analizlerine yer verilmiştir. Araştırma verileri ilk olarak, frekans, yüzde ve ortalamalar kullanılarak betimsel analizlere tabi tutulmuş ve sonrasında ise hipotez testleri uygun istatistiksel testler ile gerçekleştirilerek araştırmanın istatistiksel analizleri gerçekleştirilmiştir.

3.1. Betimsel Analizler

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın sosyodemografik değişkenlerinin dağılımları frekanslar ve yüzdeler kullanılarak, araştırma ölçekleri ise toplam puanların ve ortalama puanların ortalamaları ve standart sapmaları kullanılarak sunulmuştur.

Tablo 1. Sosyodemografik değişkenlerin dağılımı

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	60	57
	Erkek	46	43
Yaş	21-24	25	24
	25-30	29	28
	31-40	34	32
	41-50	17	16
Medeni Durum	Evli	50	48
	Bekar	55	52
Eğitim Düzeyi	Lisans	87	83
	Lisansüstü	18	17
Mezuniyet Bölümü	BDÖ	31	30
	Antrenörlük	39	37
	Spor Yöneticiliği	23	22
	Rekreasyon	9	8
	Diğer	3	3
Mesleki Görev	İdari Personel	10	10
	Koordinatör/Denetmen	5	5
	Antrenör/Spor Uzmanı	94	80
	Diğer	6	5
Çalışılan Kurum	Kamu	56	53
	Özel	49	47
Toplam		105	100

Yukarıda yer alan Tablo 1’de araştırmanın sosyodemografik değişkenlerinin ilk grubunun dağılımları frekanslar ve yüzdeler kullanılarak sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre araştırma örnekleminin Cinsiyet dağılımı; 60 kadın (%57), 46 erkek (%43) şeklinde gerçekleşmiştir. Araştırma örnekleminin yaş değişkeni incelendiğinde ise 25 ((%24) katılımcı 21-24 yaş aralığında, 29 (%28) katılımcı 25-30 yaş aralığında, 34 (%32) katılımcı 31-40 yaş aralığında ve son olarak da 17 (%16) katılımcı 41 yaş ve üzerinde olarak tespit edilmiştir. Örneklemin medeni durumu şu şekilde dağılım göstermiştir; 50 (%48) katılımcı evli, 55 (%52) katılımcı ise bekar olmuştur. Örneklemin eğitim düzeyine göre; 87 (%83) lisans ve 18 (%17) şeklinde dağılım göstermiştir.

Katılımcıların mezun olunan bölüm dağılımları şu şekilde gerçekleşmiştir; 31 (%30) katılımcı beden eğitimi öğretmenliği, 39 (%37) antrenörlük, 23 (%22) katılımcı spor yöneticiliği, 9 (%8) katılımcı rekreasyon ve son olarak da 3 (%3) katılımcı diğer olarak belirttiği bölümden mezun olmuştur. Katılımcıların mesleki görev dağılımları şu şekilde dağılım göstermiştir; 10 (%10) katılımcı idari personel olarak, 5 (%5) katılımcı koordinatör/denetmen, 94 (%80) katılımcı antrenör/spor uzmanı ve son olarak da 6 (%5) katılımcı ise diğer olarak belirttiği pozisyonda çalışmaktadır. Katılımcıların çalıştığı kurum türü ise şu şekilde dağılım göstermektedir 56 (%53) katılımcı kamuda, 49 (%47) katılımcı ise özel sektörde çalışmaktadır.

Tablo 2. Sosyodemografik değişkenlerin dağılımı

		Frekans	Yüzde
Kurum Tecrübe	0-5 Yıl	42	40
	6-10 Yıl	41	39
	11 Yıl ve Üzeri	22	21
Haftalık Çalışma Saati	45 Saat	52	50
	46-60 Saat	49	46
	61 saat ve Üzeri	4	4
İş Yerine Ulaşım	Çok Zor	3	3
	Zor	26	25
	Kolay	61	58
	Çok Kolay	16	14
Hizmet içi Eğitim	Evet	92	88
	Hayır	13	12
Toplam		105	100

Yukarıda yer alan Tablo-2’de ise araştırmanın diğer sosyodemografik değişkenlerinin dağılımları yer almaktadır. Elde edilen bulgular incelendiğinde katılımcıların çalıştığı kurumdaki tecrübesi şu şekilde dağılım göstermiştir. 42 (%40) katılımcı 0-5 yıl arası tecrübeye, 41 (%39) katılımcı 6-10 yıl arası tecrübeye ve 22 (%21) katılımcı ise 11 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olmaktadır. Katılımcıların haftalık çalışma saatinin dağılımı şu şekilde dağılım göstermektedir 52 (%50) katılımcı haftalık 45 saat çalışmakta, 49 (%46) katılımcı, haftalık 46-60 saat arası çalışmakta ve son olarak da 4 (%4) katılımcı haftalık 61 saat ve üzerinde çalışmaktadır. Örneklemin iş yerine ulaşımının kolaylığının sorgulandığı değişkenin dağılımı şu şekilde dağılım göstermektedir; 3 (%3) katılımcı iş yerine ulaşımını çok zor, 26 (%25) katılımcı zor, 61 (%58) katılımcı kolay ve son olarak da 16 (%14) katılımcı iş yerine ulaşımını çok kolay olarak nitelendirmiştir. Son olarak da araştırma örnekleminin hizmet içi eğitim durumunun sorgulandığı değişkenin dağılımı şu şekilde dağılım göstermiştir; 92 (%88) katılımcı hizmet içi eğitim aldığını, 13 (%12) katılımcı ise hizmet içi eğitim almadığını belirtmiştir.

Tablo 3. Araştırma ölçeklerinin ortalama skorları

	Ortalama	Ss
İçsel Motivasyon	4,45	0,4
Dışsal Motivasyon	3,51	0,6
Sosyal İklim	18,8	4,2
Gelişimsel İklim	18,4	4,0
Yönetmel İklim	17,1	4,9

Yukarıda yer alan Tablo 3’te araştırma ölçeklerinden alınan toplam ve ortalama skorların ortalama değerlerine yer verilmiştir, elde edilen bulgulara göre örneklemin İçsel Motivasyon ortalama skoru $4,45 \pm 0,4$ şeklinde çok yüksek olarak gerçekleşmiştir. Örneklemin Dışsal Motivasyon ortalama skoru ise $3,51 \pm 0,6$ şeklinde yüksek olarak gerçekleşmiştir. Katılımcıların örgüt iklimi algıları incelendiğinde ise Sosyal İklim $18,8 \pm 4,2$, Gelişimsel İklim $18,4 \pm 4,0$ ve Yönetmel İklim $17,1 \pm 4,9$ ile ortalama düzeyde gerçekleşmiştir.

3.2. Güvenilirlik Analizleri

Çalışmanın bu bölümünde araştırma ölçekleri olan Motivasyon Ölçeği ve Örgüt İklimi Ölçeğinin istatistiksel olarak güvenilirliklerinin tespiti amacıyla gerçekleştirilen Cronbach's Alpha analizine yer verilmiştir.

Cronbach's Alpha analizine kapsamında ölçeğin bütün maddeleri gözetilerek test gerçekleştirilmekte ve elde edilen skorun .70 ve üzerinde olması ölçeğin istatistiksel olarak güvenilir olduğunu ifade etmekte ve 1'e yaklaşan skorlar güvenilirlik artışına, yüksek güvenilirliğe işaret etmektedir.

Aşağıda yer alan Tablo 4'te araştırma ölçeklerinin bütün maddeleri gözetilerek gerçekleştirilen Cronbach's Alpha analizinin sonuçları yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre araştırma ölçeklerinin ikisi de .70 ve üzerinde Cronbach'S Alpha skoruna sahip olmakta ve istatistiksel olarak yeterli güvenilirlik şartını sağlamaktadır. Bu kapsamda araştırma ölçeklerinin hipotez testlerinde kullanılmasının önünde istatistiksel olarak bir engel bulunmamaktadır.

Tablo 4. Araştırma ölçeklerinin cronbach's alpha skorları

	Cronbach's Alpha
İçsel Motivasyon	.785
Dışsal Motivasyon	.705
Sosyal İklim	.881
Gelişimsel İklim	.903
Yönetmel İklim	.876

3.3. Normallik Analizleri

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın hipotez testlerinde hangi test yöntemlerinin kullanılıp kullanılmayacağını kararlaştırılması amacıyla gerçekleştirilen normallik analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırmanın normallik analizinde örneklem sayısı gözetilerek Kolmogorov-Simironov testi gerçekleştirilmiş ve elde edilen sonuçlar kapsamında $p < 0,5$ koşulu araştırmanın hipotez testlerinde parametrik olmayan testlerin kullanılacağına, $p > 0,5$ durumunda ise araştırmanın hipotez testlerinde parametrik testlerin kullanılacağına işaret etmektedir.

Tablo 5. Kolmogorov-smirnov analizi bulguları

	İstatistik	Df	P
İçsel Motivasyon	0,074	91	0,086
Dışsal Motivasyon	0,086	91	0,061
Sosyal İklim	0,099	91	0,204
Gelişimsel İklim	0,111	91	0,118
Yönetsel İklim	0,1022	105	0,252

Tablo 5'te araştırma ölçeklerinin normallik incelemesi amacıyla gerçekleştirilen Kolmogorov-Smirnov testinin sonuçları yer almaktadır. Elde edilen bulgular incelendiğinde araştırmanın iki ölçeğinin normallik incelemesi $p>0,05$ koşulunu sağlamakta ve verilerin normal dağıldığına işaret etmektedir. Bu kapsamda araştırmanın hipotez testlerinde parametrik testlerin kullanılması kararlaştırılmıştır.

3.4. Hipotez Testleri

Çalışmanın bu bölümünde araştırma amaçları doğrultusunda oluşturulmuş hipotezlerin uygun istatistiksel test yöntemleri olarak belirlenen parametrik testler ile gerçekleştirilen sınamalarına yer verilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın hipotez testlerinde Bağımsız Örneklem T-Testi, Tek Yönlü Anova Analizi ve Pearson Korelasyon Testi kullanılmıştır.

Tablo 6. Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeğinin değerlendirilmesi

	Cinsiyet	Ort	Ss	t	P
İçsel Motivasyon	Kadın	4,43	0,46	-0,595	0,553
	Erkek	4,48	0,45		
Dışsal Motivasyon	Kadın	3,44	0,73	-1,001	0,319
	Erkek	3,58	0,62		
Sosyal İklim	Kadın	18,15	4,52	-1,838	0,069
	Erkek	19,69	3,85		
Gelişimsel İklim	Kadın	17,82	4,50	-1,861	0,066
	Erkek	19,29	3,24		
Yönetsel İklim	Kadın	16,68	4,98	-1,104	0,272
	Erkek	17,76	4,86		

Yukarıda yer alan Tablo 6'da araştırmanın Cinsiyet değişkenine göre motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeği arasındaki istatistiksel anlamlı ortalama farklılıklarının tespiti

amacıyla gerçekleştirilen Bağımsız Örneklem T-Testinin sonuçları yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre araştırmanın Cinsiyet değişkeni ile motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Tablo 7. Katılımcıların yaş değişkenine göre motivasyon ve örgüt iklimi ölçeğinin değerlendirilmesi

	Yaş	Ort	Ss	F	P
İçsel Motivasyon	21-24	4,45	0,48	0,447	0,721
	25-30	4,45	0,45		
	31-40	4,40	0,46		
	41-50	4,56	0,42		
Dışsal Motivasyon	21-24	3,47	0,67	0,149	0,931
	25-30	3,51	0,63		
	31-40	3,47	0,76		
	41-50	3,59	0,68		
Sosyal İklim	21-24	19,84	4,85	0,771	0,513
	25-30	18,76	3,67		
	31-40	18,12	4,31		
	41-50	18,76	4,47		
Gelişimsel İklim	21-24	19,48	4,55	0,953	0,418
	25-30	18,59	2,93		
	31-40	17,71	4,12		
	41-50	18,18	4,80		
Yönetmel İklim	21-24	18,64	5,02	1,122	0,345
	25-30	16,28	4,90		
	31-40	16,82	4,64		
	41-50	17,06	5,37		

Tablo 7’de ise araştırmanın Yaş değişkenine göre motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeği arasındaki istatistiksel anlamlı ortalama farklılıklarının tespiti amacıyla gerçekleştirilen Tek Yönlü Anova analizinin sonuçları yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre araştırmanın Yaş değişkeni ile motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ortalama farklılığı bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 8. Katılımcıların medeni durum değişkenine göre motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeğinin değerlendirilmesi

	Medeni durum	Ort	Ss	t	P
İçsel Motivasyon	Evli	4,46	0,46	0,144	0,885
	Bekar	4,44	0,45		
Dışsal Motivasyon	Evli	3,47	0,70	-0,387	0,700
	Bekar	3,53	0,68		
Sosyal İklim	Evli	18,88	4,18	0,160	0,874
	Bekar	18,75	4,44		
Gelişimsel İklim	Evli	18,48	4,10	0,078	0,938
	Bekar	18,42	4,06		
Yönetmel İklim	Evli	16,90	5,07	-0,479	0,633
	Bekar	17,36	4,84		

Yukarıda yer alan Tablo 8’de araştırmanın katılımcıların Medeni Durum değişkeni ile araştırma ölçekleri arasındaki istatistiksel anlamlı ortalama farklılıklarının tespiti amacıyla gerçekleştirilen Bağımsız Örneklem T-Testinin sonuçları yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre araştırmanın Medeni Durum değişkeni ile motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeği ölçekleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Tablo 9. Katılımcıların eğitim düzeyi değişkenine göre motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeğinin değerlendirilmesi

	Eğitim düzeyi	Ort	Ss	t	P
İçsel Motivasyon	Lisans	4,49	0,42	2,123	0,036
	Lisansüstü	4,25	0,55		
Dışsal Motivasyon	Lisans	3,52	0,65	0,708	0,481
	Lisansüstü	3,40	0,83		
Sosyal İklim	Lisans	19,45	4,07	3,531	0,001
	Lisansüstü	15,72	4,13		
Gelişimsel İklim	Lisans	19,00	3,80	3,198	0,002
	Lisansüstü	15,78	4,33		
Yönetmel İklim	Lisans	17,52	4,91	1,727	0,087
	Lisansüstü	15,33	4,77		

Yukarıda yer alan Tablo 9’da ise araştırmanın Eğitim Düzeyi ile motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeği arasındaki istatistiksel anlamlı ortalama farklılıklarının tespiti amacıyla gerçekleştirilen Bağımsız Örneklem T-Testinin sonuçları yer almaktadır. Elde edilen bulgular incelendiğinde araştırmanın Eğitim Düzeyi değişkeni ile İçsel

Motivasyon, Sosyal İklim ve Gelişimsel İklim ölçek alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ortalama farklılığı tespit edilmiştir ($p<0,05$). Elde edilen anlamlı ortalama farklılıklarının kaynağı incelendiğinde İçsel Motivasyon alt boyutu için Lisans mezunu katılımcılar ($4,49\pm0,42$), Lisansüstü mezunu katılımcılardan ($4,25\pm0,55$) daha yüksek bir motivasyon düzeyine sahip olmaktadır. Sosyal İklim alt boyutu incelendiğinde Lisans mezunu katılımcılar ($19,45\pm4,07$), lisansüstü mezunu katılımcılardan ($15,72\pm4,31$) daha yüksek ortalama skora sahip olmaktadır. Gelişimsel İklim alt boyutu için ise Lisans mezunu katılımcılar ($19,00\pm3,80$), Lisansüstü mezunu ($15,78\pm4,33$) katılımcılardan daha yüksek ortalama skora sahip olmaktadır.

Tablo 10. Katılımcıların mezun olunan bölüme göre motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeğinin değerlendirilmesi

	Mezuniyet	Ort	Ss	F	P
İçsel Motivasyon	BDÖ	4,54	0,42	0,711	0,586
	Antrenörlük	4,43	0,43		
	SY	4,38	0,55		
	Rekreasyon	4,36	0,44		
	Diğer	4,67	0,22		
Dışsal Motivasyon	BDÖ	3,58	0,62	0,833	0,507
	Antrenörlük	3,41	0,72		
	SY	3,41	0,66		
	Rekreasyon	3,78	0,89		
	Diğer	3,76	0,44		
Sosyal İklim	BDÖ	20,00	3,71	1,473	0,216
	Antrenörlük	18,03	3,97		
	SY	18,04	5,25		
	Rekreasyon	19,11	4,59		
	Diğer	21,67	3,51		
Gelişimsel İklim	BDÖ	19,84	3,22	1,856	0,124
	Antrenörlük	17,64	3,92		
	SY	17,57	4,93		
	Rekreasyon	18,67	4,42		
	Diğer	20,67	2,31		
Yönetmel İklim	BDÖ	18,48	4,24	1,413	0,235
	Antrenörlük	16,13	5,19		
	SY	16,35	5,46		
	Rekreasyon	18,22	4,41		
	Diğer	19,33	3,06		

Yukarıda yer alan Tablo 10'da ise araştırmanın Mezun Olunan Bölüm ile motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeği arasındaki istatistiksel anlamlı ortalama farklılıklarının tespiti amacıyla gerçekleştirilen Tek Yönlü Anova analizinin sonuçları yer

almaktadır. Elde edilen bulgular incelendiğinde araştırmanın Mezun Olunan Bölüm değişkeni ile motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ortalama farklılığı bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 11. Katılımcıların mesleki görevlerine göre motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeğinin değerlendirilmesi

	Görev	Ort	Ss	F	p
İçsel Motivasyon	İdari Personel	4,73	0,27	1,817	0,149
	Koordinatör/Denetmen	4,52	0,39		
	Antrenör/Spor Uzmanı	4,40	0,46		
	Diğer	4,57	0,45		
Dışsal Motivasyon	İdari Personel	3,78	0,44	1,514	0,215
	Koordinatör/Denetmen	3,55	0,55		
	Antrenör/Spor Uzmanı	3,44	0,67		
	Diğer	3,90	1,10		
Sosyal İklim	İdari Personel	20,50	4,62	0,631	0,597
	Koordinatör/Denetmen	18,00	6,28		
	Antrenör/Spor Uzmanı	18,70	3,99		
	Diğer	18,17	6,46		
Gelişimsel İklim	İdari Personel	19,40	3,92	0,231	0,874
	Koordinatör/Denetmen	17,80	5,63		
	Antrenör/Spor Uzmanı	18,37	3,91		
	Diğer	18,50	5,82		
Yönelimsel İklim	İdari Personel	20,20	4,96	2,565	0,059
	Koordinatör/Denetmen	19,60	4,45		
	Antrenör/Spor Uzmanı	16,50	4,71		
	Diğer	19,00	6,45		

Yukarıda yer alan Tablo 11’de ise araştırmanın Mesleki Görev değişkeni ve motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeği arasındaki istatistiksel anlamlı ortalama farklılıklarının tespiti amacıyla gerçekleştirilen Tek Yönlü Anova analizin sonuçları yer almaktadır. Elde edilen bulgular incelendiğinde araştırmanın Mesleki Görev Bölüm değişkeni ile motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ortalama farklılığı bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 12. Katılımcıların çalışılan kurum türüne göre motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeğinin değerlendirilmesi

	Sektör	Ort	Ss	t	p
İçsel Motivasyon	Kamu	4,43	0,44	-0,543	0,588
	Özel	4,48	0,47		
Dışsal Motivasyon	Kamu	3,42	0,74	-1,289	0,200
	Özel	3,59	0,61		
Sosyal İklim	Kamu	18,23	4,32	-1,481	0,142
	Özel	19,47	4,21		
Gelişimsel İklim	Kamu	18,04	4,29	-1,132	0,268
	Özel	18,92	3,77		
Yönetmel İklim	Kamu	16,38	5,12	-1,722	0,088
	Özel	18,02	4,60		

Tablo 12’de araştırmanın Çalışılan Kurum Türü ile motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeği arasındaki istatistiksel anlamlı ortalama farklılıklarının tespiti amacıyla gerçekleştirilen Bağımsız Örneklem T-Testinin sonuçları yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre araştırmanın Çalışılan Kurum Türü değişkeni ile Araştırma Ölçekleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ortalama farklılığı bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 13. Katılımcıların Tecrübe değişkenine göre motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeğinin değerlendirilmesi

	Tecrübe	Ort	Ss	F	p
İçsel Motivasyon	0-5	4,40	0,42	0,403	0,669
	6-10	4,49	0,48		
	11 ve Üzeri	4,46	0,46		
Dışsal Motivasyon	0-5	3,39	0,58	0,939	0,394
	6-10	3,59	0,77		
	11 ve Üzeri	3,54	0,70		
Sosyal İklim	0-5	18,31	3,77	0,595	0,553
	6-10	19,34	4,61		
	11 ve Üzeri	18,77	4,70		
Gelişimsel İklim	0-5	18,26	3,22	0,724	0,487
	6-10	19,00	4,30		
	11 ve Üzeri	17,77	4,99		
Yönetmel İklim	0-5	16,76	4,45	0,475	0,623
	6-10	17,73	5,23		
	11 ve Üzeri	16,77	5,34		

Aşağıda yer alan Tablo 13'te ise araştırmanın Tecrübe değişkenine göre motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeği arasındaki istatistiksel anlamlı ortalama farklılıklarının tespiti amacıyla gerçekleştirilen Tek Yönlü Anova analizinin sonuçları yer almaktadır. Elde edilen bulgular incelendiğinde araştırmanın Tecrübe değişkeni ile motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ortalama farklılığı bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 14. Katılımcıların haftalık çalışma saati değişkenine göre motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeğinin değerlendirilmesi

	Haftalık çalışma saati	Ort	Ss	F	p
İçsel Motivasyon	45 Saat	4,53	0,42	3,565	0,032
	45-60 Saat	4,34	0,48		
	61 Saat ve Üzeri	4,78	0,24		
Dışsal Motivasyon	45 Saat	3,45	0,71	0,403	0,669
	45-60 Saat	3,53	0,67		
	61 Saat ve Üzeri	3,73	0,64		
Sosyal İklim	45 Saat	18,96	4,32	0,064	0,938
	45-60 Saat	18,65	4,35		
	61 Saat ve Üzeri	18,75	4,19		
Gelişimsel İklim	45 Saat	18,73	3,93	0,251	0,779
	45-60 Saat	18,18	4,31		
	61 Saat ve Üzeri	18,00	2,94		
Yönetmel İklim	45 Saat	17,52	4,70	1,385	0,255
	45-60 Saat	16,49	5,23		
	61 Saat ve Üzeri	20,25	2,63		

Yukarıda yer alan Tablo 14'te araştırmanın Haftalık Çalışma Saati değişkenine göre motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeği arasındaki istatistiksel anlamlı ortalama farklılıklarının tespiti amacıyla gerçekleştirilen Tek Yönlü Anova analizinin sonuçları yer almaktadır. Elde edilen bulgular incelendiğinde Haftalık Çalışma Saati değişkeni ile yalnızca İçsel Motivasyon alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ortalama farklılığı tespit edilmiş ($p<0,05$) ve bu farklılık incelendiğinde haftada 61 saat ve üzeri çalışan katılımcılar ($4,78\pm 0,24$) en yüksek motivasyon düzeyine sahipken, haftalık 45-60 saat arası çalışan katılımcılar ($4,34\pm 0,48$) en düşük motivasyon düzeyine sahip olmaktadır.

Tablo 15. Katılımcıların işyerine ulaşım kolaylığı değişkenine göre motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeğinin değerlendirilmesi

	Ulaşım	Ort	Ss	F	p
İçsel Motivasyon	Çok Zor	4,37	1,00	0,124	0,946
	Zor	4,42	0,46		
	Kolay	4,46	0,44		
	Çok Kolay	4,50	0,40		
Dışsal Motivasyon	Çok Zor	3,62	0,71	1,139	0,337
	Zor	3,30	0,66		
	Kolay	3,54	0,70		
	Çok Kolay	3,67	0,63		
Sosyal İklim	Çok Zor	19,33	5,51	0,653	0,583
	Zor	18,23	4,29		
	Kolay	18,70	4,07		
	Çok Kolay	20,13	5,11		
Gelişimsel İklim	Çok Zor	19,33	4,93	0,531	0,662
	Zor	17,81	4,66		
	Kolay	18,44	3,83		
	Çok Kolay	19,40	3,92		
Yönetmel İklim	Çok Zor	17,00	7,21	0,593	0,621
	Zor	16,04	5,01		
	Kolay	17,48	4,50		
	Çok Kolay	17,73	6,20		

Tablo 15'te ise araştırmanın İşyerine Ulaşım Kolaylığı değişkenine göre motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçekleri arasındaki istatistiksel anlamlı ortalama farklılıklarının tespiti amacıyla gerçekleştirilen Tek Yönlü Anova analizinin sonuçları yer almaktadır. Elde edilen bulgular incelendiğinde araştırmanın İşyerine Ulaşım Kolaylığı değişkenine göre motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ortalama farklılığı bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 16. Katılımcıların hizmet içi eğitim değişkenine göre motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeğinin değerlendirilmesi

	Eğitim	Ort	Ss	t	p
İçsel Motivasyon	Evet	4,45	0,45	0,201	0,841
	Hayır	4,43	0,49		
Dışsal Motivasyon	Evet	3,54	0,67	1,498	0,137
	Hayır	3,24	0,79		
Sosyal İklim	Evet	19,04	4,27	1,494	0,138
	Hayır	17,15	4,28		
Gelişimsel İklim	Evet	18,48	4,10	0,205	0,838
	Hayır	18,23	3,92		
Yönetmel İklim	Evet	17,22	4,93	0,411	0,682
	Hayır	16,62	5,12		

Tablo 16’da ise araştırmanın Hizmet İçi Eğitim değişkeni ile motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeği arasındaki istatistiksel anlamlı ortalama farklılıklarının tespiti amacıyla gerçekleştirilen Tek Yönlü Anova analizinin sonuçları yer almaktadır. Elde edilen bulgular incelendiğinde araştırmanın Hizmet İçi Eğitim değişkeni ile motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ortalama farklılığı bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 17. Araştırma ölçekleri korelasyon analizi

		Sosyal İklim	Gelişimsel İklim	Yönetmel İklim
İçsel Motivasyon	r	,561**	,484**	,499**
	P	0,000	0,000	0,000
Dışsal Motivasyon	r	,577**	,632**	,715**
	p	0,000	0,000	0,000

** = $p<0,01$

Tablo 17’de ise araştırmanın Motivasyon Ölçeği ile Örgüt İklimi alt boyutları arasındaki istatistiksel ilişkilerin tespiti amacıyla gerçekleştirilen Pearson Korelasyon testinin sonuçları yer almaktadır. Elde edilen bulgular incelendiğinde İçsel Motivasyon ölçeği ile bütün Örgüt İklimi alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ortalama şiddette ve doğru orantılı bir ilişki tespit edilirken, Dışsal Motivasyon ile Örgüt İklimi alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı, yüksek şiddette ve doğru orantılı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkilere göre değişkenlerden birindeki artış diğerinde de artışa neden olmakta veya birindeki azalış diğerinde de azalışa neden olmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın hipotez testleri çerçevesinde elde edilen bulguları geçerliliği, nedenleri ve genellenebilirliği açısından literatürdeki benzer araştırmaların bulguları ile karşılaştırılmıştır.

“Spor Bilimleri Mezunlarının Motivasyon Düzeyi İle Örgüt İklimi İlişkisi” isimli bu çalışma çerçevesinde hâlihazırda İstanbul ili Sarıyer ilçesinde spor bilimleri fakültesi ve beden eğitimi spor yüksekokul mezunu 105 çalışana ulaşılmış ve bu mezunların iş motivasyonlarının analizleri içsel ve dışsal faktörler olarak çalıştıkları örgüt iklimi çerçevesinde incelenmiştir.

Katılımcıların temel demografik değişkenleri şu şekilde dağılım göstermiştir; 60 katılımcı kadın, 46 katılımcı erkek olmuş, 25 katılımcı 21-24 yaş aralığında, 29 katılımcı 25-30 yaş aralığında, 34 katılımcı 31-40 yaş aralığında ve son olarak da 17 katılımcı 41 yaş ve üzerinde olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların medeni durumları ise 50 katılımcının evli, 55 katılımcının ise bekar olduğuna işaret etmektedir. Son olarak da 87 katılımcı lisans mezunu, 18 katılımcı ise lisansüstü mezunu olmuştur.

Araştırma bulguları genel bir pencereden ele alındığında spor bilimleri mezunu olan katılımcıların eğitim düzeyleri ile içsel motivasyon, sosyal iklim ve gelişimsel iklim ölçek alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p<0,05$), haftalık çalışma saati değişkeni ile içsel motivasyon ölçek alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) ve son olarak da motivasyon alt boyutları olan içsel ve dışsal motivasyon ile örgüt iklimi ölçek alt boyutları olan sosyal iklim, gelişimsel iklim ve yönetsel iklim arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p<0,01$). Buna karşın, spor bilimleri mezunu araştırma katılımcılarının cinsiyet, yaş, medeni, durum, mezun olunan bölüm, mesleki görev, çalışılan kurum türü, tecrübe, hizmet içi eğitim alıp almama, meslek içi eğitim alıp almama ve iş yerine ulaşım kolaylığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Literatür genel bir çerçeveden ele alındığında bu çalışma kapsamında cinsiyet değişkeni ile motivasyon ve örgüt iklimi alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, raporlanan birçok farklı araştırmada özellikle motivasyon ile cinsiyet arasında anlamlı farklılıklara rastlanılmakta ve bu farklılığın bazı araştırmalarda kadınlar lehine bazı araştırmalarda ise erkekler lehine olduğu görülmektedir (Alemdağ, Öncü ve Yılmaz, 2014; Akbay ve Gizir, 2010; Kelepçe ve Özbek, 2008; Kurt, 2019).

Tataroğlu (2017), yaptığı farklı bir çalışmada da görüyor ki araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet değişkenine göre kadınların örgüt iklimi algısı ile erkeklerin örgüt iklimi algısı arasında anlamlı bir farklılık yok ancak önceki araştırmanın aksine araştırmaya katılan çalışanların motivasyon algısının cinsiyet değişkenine göre; kadınların motivasyon algısı ile erkeklerin motivasyon algısı arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

Literatürde yapılan farklı bir çalışmada ise örgüt iklimi ve motivasyonu arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Buna göre örgüt ikliminin ve motivasyonun cinsiyet değişkeninden etkilenmediğini düşünülmektedir (Gürgen ve Onağ, 2018).

Bu çalışma kapsamında yaş değişkeni ile araştırma ölçekleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken Çetinkaya ve Mutlu (2020) tarafından gerçekleştirilen benzer bir araştırmada yaş ile motivasyon ve örgüt iklimi arasında istatistiksel anlamlı bir ortalama farklılığı tespit edilmiş, diğer bir taraftan Mahmutoğulları (2015), Kahya (2011) ve Sucu (2016) medeni durum ve hizmet içi eğitim alıp almama durumları ile motivasyon ve örgüt iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ortalama farklılığı tespit etmiştir.

Farklı bir yazın incelendiğinde katılımcıların içsel motivasyonlarının yaş faktörüne göre anlamlı oranda farklılık göstermediği saptanmıştır. İçsel motivasyon sonuçları çalışmamızla benzerlik göstermektedir. Katılımcıların yaş faktörüne göre dışsal motivasyonları üzerinde ise anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bu kaynağa ilişkin 40 yaş ve üzeri yaş aralığının verileri 20-30 yaş ve 31-40 yaş gruplarına göre daha yüksektir. Bu farkın nedeni kişilerin kurumda çalışma süreleri arttıkça, kendilerine olan güvenlerinin de artmış olmasıdır. Çalışmanın bu bölümünde dışsal motivasyon

puanlarının anlamlı düzeyde yüksek oranda çıkması çalışmamızın yaş gruplarına göre dağılımında elde edilen bulgularla benzerlik göstermemiştir (Yılmaz, 2019).

Araştırma üzerinde değindiğimiz medeni durum ile motivasyon ve örgüt iklimi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Literatürde yer alan farklı bir çalışma da katılımcıların medeni durumlarının performans, motivasyon ve örgüt iklimi arasında anlamlı bir bulguya rastlanmamıştır. Yapılan bu çalışma çalışmamızdaki bulgular ile örtüşmektedir (Tercan, 2017).

Araştırmanın ilk anlamlı bulgusu olan eğitim düzeyi ile içsel motivasyon, sosyal iklim ve gelişimsel iklim arasındaki istatistiksel anlamlı ortalama farklılığı tespit edildiğinde; İçsel Motivasyon alt boyutu için Lisans mezunu katılımcılar ($4,49\pm 0,42$), Yüksek Lisans mezunu katılımcılardan ($4,25\pm 0,55$) daha yüksek bir motivasyon düzeyine sahip olmaktadır. Sosyal İklim alt boyutu incelendiğinde Lisans mezunu katılımcılar ($19,45\pm 4,07$), yüksek lisans mezunu katılımcılardan ($15,72\pm 4,31$) daha yüksek ortalama skora sahip olmaktadır. Gelişimsel İklim alt boyutu için ise Lisans mezunu katılımcılar ($19,00\pm 3,80$), Yüksek Lisans mezunu ($15,78\pm 4,33$) katılımcılardan daha yüksek ortalama skora sahip olmaktadır. Özetle bütün anlamlı alt boyutlarda lisans mezunu katılımcılar daha yüksek skorlara sahip olmaktadır. Elde edilen bu bulgular literatür çerçevesinde karşılaştırıldığında hem destekleyici hem de karşı çıkan bulgulara rastlanmakta, örneğin Kurudirek ve diğerleri (2017) tarafından Erzurum ilinde, Gürgen ve Onağ (2018) tarafından İzmir ve Manisa illerinde benzer örneklem ile gerçekleştirilen bir çalışmada lisansüstü düzeyindeki katılımcıların motivasyon düzeyi daha yüksek olarak tespit edilmişken, Kurt (2019) tarafından Van'da, Kelepçe ve Özbek (2008) tarafından Türkiye genelinde benzer bir örneklem çerçevesinde gerçekleştirilen bir araştırmada ise bu araştırmanın bulgularına benzer bir şekilde lisans mezunu katılımcıların daha yüksek motivasyon düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgunun nedeni ve farklı araştırmalarda farklı şekillerde elde edilmesinin en önemli nedeninin araştırmanın gerçekleştirildiği ilin, kurumun ve örgüt kimliğinin ve çevrenin farklı olması düşünülmekte ve özellikle İstanbul ili düşünüldüğünde özellikle lisans mezunu katılımcıların meslek hayatlarının başlarında olması, lisansüstü mezunlarına nazaran belirli bir alanda özelleşmemiş olmaması özellikle kariyer alanında daha fazla fırsat ve yol çıkartmakta ve bu durumun motivasyon üzerinde doğrudan etkili olabileceği

düşünülmektedir. Bu çıkarım literatürdeki benzer araştırmalarda da görülmekte ve bu araştırmalara göre eğitim düzeyinin artışı ile yaşam doyumu, iş doyumu, iş performansı ve motivasyonu arasında ters orantılı bir ilişki gözlenebilmekte bu durumun nedeni ise bireylerin hedeflerine ulaşamama ile ilişki olduğu düşünülebilmektedir (Pinder, 1998; Özkul, 2013; Lin ve Liu, 2016).

Motivasyon ile istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösteren bir diğer değişken ise haftalık çalışma saati olmuştur, elde edilen bu bulgu incelendiğinde haftalık 61 saat ve üzeri çalışan katılımcılar ($4,78 \pm 0,24$) en yüksek motivasyon düzeyine sahipken, haftalık 45-60 saat arası çalışan katılımcılar ($4,34 \pm 0,48$) en düşük motivasyon düzeyine sahip olmaktadır. Elde edilen bu bulgu değerlendirildiğinde haftalık en yüksek çalışma saatine sahip olan katılımcıların en yüksek motivasyon düzeyine sahip olması bir diğer taraftan yüksek motivasyona sahip çalışanların daha fazla çalıştığı anlamına gelebilmekte ve literatürde de benzer bulgulara rastlanılmakta (Gök, 2009; Kubendran, Nagi ve Muthukumar, 2013; Ladyong, 2014). Diğer bir taraftan en düşük motivasyona sahip katılımcı grubu olarak 45-60 arası haftalık çalışma grubu literatür çerçevesinde incelendiğinde ise bu katılımcıların yasal limitin üstünde arada bir çalışma saatine sahip olması çalışanlar üzerinde memnuniyetsizlik, motivasyon ve performans düşüşü yaratabilmektedir (Çalık, 2003; Özkan, 2005).

Haftalık çalışma saati değişkeni ile içsel motivasyon ölçek alt boyutu ve son olarak da motivasyon alt boyutları olan içsel ve dışsal motivasyon ile örgüt iklimi ölçek alt boyutları olan sosyal iklim, gelişimsel iklim ve yönetsel iklim arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Spor bilimleri ve beden mezunlarının haftalık çalışma saatleri ile iş motivasyonları ve örgüt iklimi algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.' bu hipoteze göre haftalık çalışma saati değişkeni 61 saatin üzerinde olan spor bilimleri ve beden eğitimi spor yüksekokulu mezunlarının özel sektörde çalıştıkları ve saat karşılığı özel ders ücreti aldıkları düşünüldüğünde elde edecekleri kazanç artış göstereceğinden iş motivasyonu ve örgüt iklimi algıları daha yüksek bulunmuştur.

Araştırma çerçevesinde elde edilen ana bulgu ise örgüt iklimi alt boyutları ile içsel ve dışsal motivasyon arasındaki istatistiksel anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu ilişkiler incelendiğinde örgütsel iklim alt boyutları olan gelişimsel iklim, yönetsel iklim ve sosyal

iklim ile hem dışsal hem de içsel motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı ve doğru orantılı ilişki tespit edilmiş ve özellikle dışsal motivasyon ile örgütsel iklim arasındaki ilişkinin, içsel motivasyon ile örgütsel iklim arasındaki ilişkiden daha kuvvetli olduğu görölmektedir. Bu ilişkiler değerlendirildiğinde örgütün algılanan sosyal ortamı, çalışanlarına sunduğu gelişim ortamının ve yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin, sağlıklı, yeterli ve etkili olması beklendiği üzere çalışanların dış çevre ilişkili dışsal motivasyonları ile ilişkili olmakta ve doğru orantılı bir ilişki ortaya koymaktadır. Aynı faktörler ile aynı zamanda içsel motivasyon arasında da bir ilişki görölmekte fakat bu ilişki dışsal motivasyondaki kadar kuvvetli olmamaktadır. Literatür incelendiğinde benzer bulguları elde eden benzer örneklem çerçevesinde gerçekleştirilen araştırmalara rastlanılmakta ve araştırmalar özetle örgüt ikliminin destekleyici ve güdüleyici olması çalışanların motivasyonlarını arttırdığını ortaya koymuştur (Kelepçe ve Özbek, 2008; Eymür, 2009; Demirdöken, 2017; Gürgen ve Onağ, 2018).

Araştırmanın tecrübe değişkenine göre motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeği arasında motivasyon ölçeği ve örgüt iklimi ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ortalama farklılığı bulunmamaktadır. Yapılan farklı bir çalışmada araştırmaya katılan çalışanların örgüt iklimi algısının işyerindeki çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon algısının işyerindeki çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek; çalışma süreleri katılımcıların motivasyon algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir (Tataroğlu, 2017). Bu alışma yapmış olduğumuz çalışmayı destekler niteliktedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Spor bir yarışma, fiziksel aktivite ve boş zaman değerlendirme aracı olmaktan çıkmış, profesyonelleşmiş, kurumsallaşmış ve teşkilatlanmış bir yapı haline gelmiştir. Bu yapı yükseköğretim kurumları tarafından da desteklenmektedir. Bu kurumlarda özelleşmiş bölümlerden nitelikli insan kaynağı sağlanmakta ve spor bilimleri farklı disiplinler tarafından da ele alınmaktadır. Özetle, spor kavramı kapsamını geçmişe oranla çok daha geniş çerçevelere taşımış hem ekonomik hem de kurumsal anlamda kapsamını genişletmiştir.

Bu kapsamda bu araştırma spor bilimleri fakülteleri ve beden eğitimi spor yüksekokulu mezunlarının, spor endüstrisinin ve ilişkili kamu ve özel kuruluşların nitelikli insan kaynağı olarak yetiştirilen mezunların motivasyonlarını örgütsel iklim ve sosyodemografik değişkenler çerçevesinde incelemiştir. Araştırma kapsamında elde edilen önemli bulgular spor bilimleri fakültesi mezunu olan katılımcıların eğitim düzeyleri ile içsel motivasyon, sosyal iklim ve gelişimsel iklim ölçek alt boyutları arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre spor bilimleri fakültesi mezunu olan katılımcıların cinsiyet, yaş, mezun oldukları bölüm değişkenleri ile içsel motivasyon, dışsal motivasyon, sosyal iklim, gelişimsel iklim ve yönetsel iklim arasındaki anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Ayrıca spor bilimleri fakültesi mezunu olan katılımcıların çalıştıkları kurum, görev tanımları, çalıştıkları süre değişkenleri ile içsel motivasyon, dışsal motivasyon, sosyal iklim, gelişimsel iklim ve yönetsel iklim arasındaki anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Bununla birlikte spor bilimleri fakültesi mezunu olan katılımcıların iş yerlerine ulaşımın kolaylığı ve hizmet içi alma durumları değişkenleri açısından içsel motivasyon, dışsal motivasyon, sosyal iklim, gelişimsel iklim ve yönetsel iklim arasındaki anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Araştırma çerçevesinde spor bilimleri fakültesi ve beden eğitimi spor yüksekokulu mezunlarının çalıştıkları örgüt veya kurum ikliminin ve kültürünün çalışanların

motivasyonları üzerindeki önemi vurgulanmış, özellikle çalışanların kendileri dışındaki çevrelerinden uğradıkları etki ile motive olmalarını sağlayan dışsal motivasyon faktörleri olarak nitelendirilen unsurların örgüt iklimi unsurları olan gelişimsel, yönetsel ve sosyal iklim ile olan doğru orantılı ilişkisi olmaktadır. Bu bulgulara göre Spor bilimleri fakültesi ve beden eğitimi spor yüksekokulu mezunlarının çalıştığı kurumların; sosyal ortamı, örgüt kimliği ve örgütsel ilişkileri, çalışanların eğitim ve kariyer olarak kendilerini geliştirmesine imkân sağlayan eğitsel ortamı ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkinin sağlandığı yönetsel iklimi ve bu iklimlerin sağlıklı ve etkili olması çalışanların motivasyonları üzerinde pozitif ve doğru orantılı bir etkiye sahip olmaktadır.

Sonuç olarak Spor bilimleri fakültesi ve beden eğitimi spor yüksekokulu mezunlarının iş motivasyonları ile çalıştıkları kurumun dinamikleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmakta ve kurumların yönetsel, gelişimsel ve sosyal dinamikleri çalışanların motivasyon düzeylerinin artırılması açısından büyük önem arz etmektedir. Bundan dolayı kurumsal bazda ele alınınca kurumların çalışan motivasyonlarını iyileştirmek amacıyla bu unsurlara önem göstermesi aynı zamanda kurum performansı veya çalışanların iş doyumunu ile de ilgili olabilmektedir.

Motivasyon hakkında birçok çalışma yapılmış ve farklı tezler yazılmıştır. Spor alanı hizmet, teknoloji ve kişisel performans ile çalışmalar yürütmektedir. Bu çalışmalar yapılırken teknolojik gelişmeler, sportif performans başarısı, ulaşılabilir insan sayısı ve verilen hizmet kalitesi gibi unsurların üzerinde durulduğu kadar çalışanların motivasyon ve güdülenme düzeylerinin de bir o kadar önemsenmesi gerekir. Bunun yanı sıra çalışanların ihtiyaçlarının ve kişisel sportif başarılarının belirlenmesi ve buna göre ödüllendirilmesi gerekir. Çalışan motivasyonu ne derecede yüksek ve devamlı olursa kurum çalışanlarından o derece de fayda sağlamış olur. Verilen spor hizmetlerinden alınan verimde bir o kadar artmış olur. Çalışanlar motive edilmedikçe çalışan motivasyonu süreçle birlikte düşecektir. Yapılan işin ve sunulan hizmetin amacına ulaşması zorlaşacak ve hizmet kalitesi olumsuz etkilenecektir. Kurum yöneticileri çalışanları iş sahaları ve uygulama alanlarında gözlemleyip, kişisel motivasyonu yükseltici uygulamalar yapmalıdır. Her bireyin motivasyon düzeyleri ve örgüt iklimi algıları farklılık göstereceğinden kişileri motive edici maddi ve manevi kaynaklar iyi bilinmeli ve sağlıklı ortamlar oluşturularak motivasyon düzeylerinin yükseltilmesi sağlanmalıdır.

Araştırma bulguları çerçevesinde aşağıdaki önerilerin yapılması uygun bulunmuştur;

- Spor bilimleri fakültesi ve beden eğitimi spor yüksekokulu mezunlarının çalıştıkları kurumda sağlıklı bir şekilde sosyalleşebilecekleri uygun ortamın ve sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir (doğum günü kutlamalar, halı saha maçları).
- Spor bilimleri fakültesi ve beden eğitimi spor yüksekokulu mezunlarının çalıştıkları kurumda hizmet içi eğitimler veya kurum dışı eğitimler ile kendilerini gerek iş gerekse diğer alanlarda geliştirmelerinin önü açılmalıdır.
- Spor bilimleri fakültesi ve beden eğitimi spor yüksekokulu mezunlarının çalıştıkları kurumlardaki yöneticiler ve yönetim ortamları ile aralarında kurdukları iletişimin sağlıklı, etkili ve sürdürülebilir olması sağlanmalıdır.
- Eğitim düzeyinin motivasyon ve örgüt iklimi üzerine olumlu etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla hizmet içi eğitim programları çalışanları eğitim düzeyine göre programlanması gerektiği düşünülmektedir.
- Kurum yöneticileri sağlıklı bir örgüt iklimi geliştirmek ve iş motivasyonunu yükseltmek için birlik ve beraberliği ön plana çıkaracak organizasyonlar yapabilir.
- Spor bilimleri fakültesi ve beden eğitimi spor yüksekokulu mezunlarının akademik anlamda kendini geliştirme düzeyleri sonucu diğer çalışanlarla arasında maaş farkının oluşması onların daha motive olmasını sağlayabilir. Kurumsal bağlılık ve personel sürekliliğinin sağlanması için çalışma saatine yönelik teşvik ve destekler çalışanlar için motivasyon kaynağı olabilir.
- Çalışanların motivasyonlarının yüksek olması doğrudan verilen hizmet kalitesini etkileyeceği için motivasyonlarını arttırıcı seminerler, faaliyetler, eğitimler verilmelidir.
- Bir kurum için motive olmuş birey hem kuruma ait hissetmesi hem de daha verimli çalışması için önemlidir. Bu nedenle hizmet içi eğitimler yapılmak sureti ile motivasyon gelişebilir.
- Araştırmamızda Sarıyer ilçesi beden eğitimi ve spor yüksekokulu ve spor bilimleri fakültesi mezunları yer almıştır. Sonraki araştırmalarda İstanbul'un diğer ilçelerini kapsayan mezunları da ulaşılabilir. Böylece elde edilecek verilerle literatüre sağlanacak katkı genişletilebilir.

- Spor hizmet çalışanlarının içsel ve dışsal motivasyonlarının örgütler tarafından sağlanması veya desteklenmesi aynı zamanda örgüt iklimine de katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda işletmelerin en önemli girdisi olan insan kaynağını motive edici faaliyetleri süreç içerisinde planlı ve programlı bir şekilde uygulamalıdır.



KAYNAKÇA

- Abouserie, R. (1995). Self-esteem and achievement motivation as determinants of students' approaches to studying. *Studies in Higher Education*, 20(1), 19-26.
- Acat, M. B., & Dereli, E. (2012). Preschool teaching students' prediction of decision making strategies and academic achievement on learning motivations. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 12(4), 2670-2678.
- Ağca, V., & Ertan, H. (2008). Duygusal bağlılık içsel motivasyon ilişkisi: Antalya'da beş yıldızlı otellerde bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 135-156.
- Akbaba, Ö. (2016). *Değişim mühendisliği, örgüt iklimi ve psikolojik sermayenin firma performansı üzerine etkisi: İstanbul Anadolu yakası aile şirketleri uygulaması*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akbay, S. E., & Gizir, C. A. (2010). Cinsiyete göre üniversite öğrencilerinde akademik erteleme davranışı: Akademik güdülenme, akademik özyeterlik ve akademik yükleme stillerinin rolü. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11-20.
- Alemdağ, C., Öncü, E., & Yılmaz, A. K. (2014). Beden Eğitimi Öğretmeni Adaylarının Akademik Motivasyon ve Akademik Özyeterlikleri Yeterlikleri. *Spor Bilimleri Dergisi*, 1(2), 23-25.
- Arnold, J., Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (1991). *Work Psychology*. London: Pitman.
- Ay, Z. (2007). *Sanayi İşletmelerinde Motivasyon ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aytaç KY. Seçilmiş Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri'nde Örgüt Kültürü. Konya. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. 2004; 2-35.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1982). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

- Biçer, S. (1994). *etmeleri ve Uygulamadan Bir Örnek Spor Yönetimi, Organizasyonu, Ekonomik Bir Birim Olarak Spor*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilge, N. (1989). *Türkiye’de Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yetiştirilmesi*. Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Bilir, FP. (2005). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları. Adana. Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Doktora Tezi. 2005; 1.
- Birkan, K. C. (2009). *Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bora, M.V. (2013). *Beden Eğitimi Öğretmeni ve Sporcu Öğrenciler Arasındaki İletişimin Sportif Başarı Motivasyonu ile İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Harran üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Boussad, G. C., & Garrison, M. E. (2004). The relationship between classroom motivation and academic achievement in elementary school aged children. *Family And Consumer Sciences Research Journal*, 106-120.
- Bozkurt, T. (1997). İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar. *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, 83-102.
- Brief, A., & Aldag, R. (1976). The Intrinsic-Extrinsic Dichotomy: Toward Conceptual Clarity. *Academy of Management Review*, 496-500.
- Brislin, R. C., Kabiting, F., Zukis, B., & Worthley, B. (2005). Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), 87-103.
- Brislin, R. W., Kabigting, F., Macnab, B., Zukis, B., & Worthley, R. (2005). Evolving perceptions of japanese workplace motivation. *International Journal of Cross Cultural Managemen*, 5(1), 87-103.
- Can, H. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.

- Can, H., Azizoğlu, Ö. A., & Aydın, E. M. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Castro, M. L., Neto, M. T., Ferreira, C. A., & Silva Gomes, J. F. (2016). Values, Motivation, Commitment, Performance and Rewards: Analysis Model. *Business Process Management Journal*, 1139-1169.
- Charman, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). *The Leadership Pipeline*. San Francisco: Jossey-Bass Publishing.
- Çakıroğlu, E., & Işıksal, M. (2009). İlköğretim öğretmen adaylarının matematiğe yönelik tutum ve özyeterlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 34(151), 132-139.
- Çalık, T. (2003). İşgörenlerin Örgüte Uyumu. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 163-178.
- Çapa, Y., & Çil, N. (2000). Öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğine yönelik tutumlarının farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 69-73.
- Çetinkaya, A., & Mutlu, T. O. (2020). Ege Bölgesinde Bulunan Spor Bilimleri Fakültelerinde Sergilenen Liderlik Tarzlarının Akademik Personelin Öğrenme Motivasyonu Üzerine Etkileri. *Spormetre*, 65-79.
- Çınar, V., & Sanioğlu, A. (2004). Farklı Branşlardaki Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Rekreasyon Faaliyetlerine Katılımlarının Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 261-270.
- Demirci, N. (1986). *Spor Yönetimi ve Organizasyonu*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Demirdöken, Ç. (2017). *Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda örgüt ikliminin işgören performansı üzerine etkisi: alan araştırması*. Çorum: Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dirmen, A. (2014). *Farklı Liglerde Oynayan Kadın Futbol Takımı Oyuncularının Başarı Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Doshi, N., & McGregor, L. (2015). *Primed to perform*. New York: Collins.

- Durgun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 110-118.
- Dündar, S., Özutku, H., & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 105-119.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ergün, M., Ergezer, B., Çevik, İ., & Özdaş, A. (1999). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*. Ankara: Ocak Yayınları.
- Ersen, E., & Kale, R. (2003). *Beden Eğitimi ve Spor Bilimine Giriş*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ertekin, Y. (1978). Örgüt iklimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 2-7.
- Eymür, E. (2009). *Örgütsel bağlılık ile işgören performansını incelemeye yönelik bir alan araştırması*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fişek K. Spor Yönetimi. Ankara. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları. 1980; 230.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Fowler, S. (2014). *Why motivating people doesn't work . . . and what does: The new science of leading, energizing, and engaging*. Oakland: Berrett-Koehler.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 587-605.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gümüş, S., & Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.

- Gündoğdu, C., & Devecioğlu, S. (2008). Spor Hizmetlerinin Genel Ekonomi Çerçevesinde Görünümü. *Doğu Anadolu Araştırmaları Dergisi*, 23-37.
- Gürgen, O., & Onağ, Z. (2018). Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğündeki Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 13(1), 1-19.
- H., A. (2006). *Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 159-171.
- Hackman, R., & Lawler, E. (1971). Employee Reactions to Job Charecteristics . *Journal of Applied Psychology Monograpy*, 259-286.
- Halis, M., & Uğurlu, Ö. (2008). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(2), 2-24.
- Hancock, D. R. (2001). Effects of test anxiety and evaluative threat on students' achievement and motivation. *The Journal of Educational Research*, 94(5), 284-290.
- Haque, M. F., Haque, M. A., & Islam, S. (2014). Motivational Theories – A Critical Analysis. *ASA University Review*, 60-68.
- Herscovitch, L., & John, M. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 474-487.
- Hicks, H. G. (1975). *Örgütlerin yönetimi: sistemler ve beşerî kaynaklar açısından*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Hiçyılmaz, E. (1983). *Sporda Batılaşma Hareketi*. İstanbul: Gözetin Kitapevi.
- Horzum, M. B., & Çakır-Balta, Ö. (2008). Farklı web tabanlı öğretim ortamlarında öğrencilerin başarı, motivasyon ve bilgisayar kaygı düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(1), 140-154.
- Hosseinalıpour, F. (2015). *Üniversiteli Sporcu Öğrencilerin Sporda, Motivasyon Düzeyleri Ve Stresle Başa Çıkma Yöntemlerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi,

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Jones, N., Lloyd, C., & Geoffrey, C. (2005). Does Herzberg's Motivation Theory Have Staying Power? *The Journal of Management Development*, 929-943.

Jones, R. (1955). *Nebraska Symposium On Motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press.

Kahya, V. (2011). *Hizmet içi eğitim programlarının kamu çalışanlarının motivasyonuna etkisi: eti maden işletmelerinde bir uygulama*. Uşak: T.C. Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karagözoğlu, C. (1994). *Spor Yöneticilerinin Yeterlikleri İstanbul Örneği*. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı.

Karagüven, M. H. (2012). Akademik motivasyon ölçeğinin Türkçeye adaptasyonu. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 2599-2620.

Karaküçük, S. (1991). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Faaliyet Alanları*. Ankara: Gazi Üniversitesi.

Karaküçük, S. (2005). *Rekreasyon Boş Zamanları Değerlendirme*. Ankara: Gazi Kitapevi.

Katz, D., & Kahn, L. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi*. İstanbul: Doğan Basımevi.

Kaya, C. (2018). *Hemşirelerin verimliliğe ilişkin tutumları ve örgüt iklimi algılayışları*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Keleş, M., & Özbek, O. (2008). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Personelinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6(3), 113-123.

Kelly, J. (1983). *Recreation Planning and Management*. Pennsylvania: Venture Publishing.

Kermally, S. (2004). *Gurus on People Management*. London: Thorogod Publishing.

Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayın.

- Koçyiğit, D. (2015). Motivasyon ve Verimlilik Arasındaki İlişki: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 8(31), 15-26.
- Koçyiğit, D. (2016). Motivasyon ve Verimlilik Arasındaki İlişki: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 15-25.
- Kozak, M. A. (2002). *Genel Turizm Bilgisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Köktaş, Ş. K. (2004). *Rekreasyon Boş Zamanı Değerlendirme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Körpe, İ. (1996). Yönetimde İnsan İlişkileri ve Motivasyonun Önemi. *Türkiye' de Bilgi Merkezlerinin Yönetimi ve Sorunları Sempozyumu* (s. 84-87). Ankara: Ankara Üniversitesi Rektörlüğü.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). *Organizational Behavior*. Boston: McGraw Hill.
- Kubendran, V., Nagi, M. S., & Muthukumar, S. (2013). Organisational climate's impact on employee's performance. *Indian Journal of Economics and Development*, 1(3), 76-81.
- Kurt, B. (2019). *Öğretmenlerin Gözünden Yönetici Yeterliliklerinin Kıyaslanması: Spor Bilimleri Mezunları ve Diğer Bölüm Mezunları*. Van: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Kurudirek, M., Kurudirek, M. A., Gezer, E., Aydın, A. D., & Gezer, H. (2017). EYOF Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi. *Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 19(4), 2-8.
- Ladyong, B. L. (2014). Organizational Climate and Teachers' Work Motivation: A Case Study of Selected Schools in Prachinburi, Thailand. *Scholarly Journal of Education*, 3(5), 52-57.
- Latham, P., & Pinder, C. (2005). Work Motivation Theory and Research At The Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 485-516.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Larkin, K. C. (1984). Relation of self-efficacy expectations to academic achievement and persistence. *Journal of Counseling Psychology*, 31(3), 356-362.

- Leonard, N., Beauvais, L., & Scholl, R. (1999). Work Motivation: The Incorporation of Self-Concept-Based Processes. *Human Relations*, 52(8), 969-974.
- Lewis, J. A., Lewis, M. D., Packard, T., & Souflee, F. (2001). *Management of human service programs*. Belmont: Brooks/Cole.
- Lin, Y., & Liu, N. (201). High performance work systems and organizational service performance: the roles of different organizational climates. *International Journal of Hospitality Management*, 55(1), 118-128.
- Livvarçin, Ö., & Kurt, D. (2012). *Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori*. İstanbul: Beta Yayınları.
- M., Y. S. (2005). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında İnsan Kaynaklarının Eğitim Hizmetleri Kalitesine Yönelik Algılarının Değerlendirilmesi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı.
- Mahaney, C., & Lederer, A. (2006). The Effect of Intrinsic and Extrinsic Rewards for Developers on Information Systems Project Success. *Project Management Journal*, 42-54.
- Mahmutoğulları, D. (2015). *Hizmet içi eğitim algısının iş görenlerin öğrenme motivasyonu üzerine etkisi: Bodrum örneği*. Nevşehir: T.C Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Manzoor, Q. A. (2012). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *Business Management and Strategy*, 1-12.
- Mawoli, M. A. (2011). An Evaluation of Staff Motivation, Dissatisfaction and Job Performance in an Academic Setting. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1-13.
- Mottaz, J. C. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 3(26), 365-385.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement Of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 224-247.

- Mullins, L. J. (1989). *Management and organizational behavior*. London: Pittman Publishing.
- O'Connor, J., & Seymour, J. (1995). *Introducing Neuro-Linguistic Programming*. London: Caledonian International Book Manufacturing Ltd.
- Obeng, K., & Ugboro, I. (2003). Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study. *Journal of The Transportation Research Forum*, 83-98.
- Öğüt, A., Akgemci, T., & Demirsel, M. T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 277-290.
- Önen, S. M., & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum*, 43-63.
- Özkan, H. (1999). *Türkiye'de Beden Eğitimi Öğretmeni Yetiştirmek İçin Bir Model*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özkul, Y. (2013). *Örgüt ikliminin motivasyon üzerine etkisi: bir uygulama*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özsoy, M. (2007). *Karşılaştırmalı Eğitim*. Ankara: Açık Yayıncılık.
- Pinder, C. C. (1998). *Motivation in work organizations*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Pintrich, P., & Schunk, D. H. (2002). *Motivation in education: Theory, research, and applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Pulur, A., & Tamer, K. (2001). *Beden Eğitimi ve Sporda Öğretim Yöntemleri*. Ankara: Kozan Ofset Matbaa.
- Pynes, J. E. (2013). *Human Resources Management For Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco : Jossey-Bass.
- R., M. C., & L., L. A. (2006). The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success. *Project Management Journal*, 37(4), 42-54.

- Ramazanoğlu, F., & Öcalan, M. (2005). Spor İşletmelerinde İşletmecilik Ve Personel Yönetimi Anlayışı. *Doğu Anadolu Araştırmaları Dergisi*, 44-61.
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 450-461.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 54-67.
- Saijanen, E. (2017). *Employee Motivation*. Stockholm: South-Eastern Finland University of Applied Sciences.
- Shahzadi, I., J. A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 159-167.
- Shamir, B. (1990). Calculations, Values and Identities: The Source of Collective Work Motivation. *Human Relations*, 313-332.
- Sıvacı, S. (2003). *Sınıf Öğretmenliği Son Sınıf Öğrencilerinin Matematik Alan ve Meslek Bilgisi Yeterlilikleri Ėle Derse Yönelik Tutumları*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Staw, B. M. (1982). *Psychological Foundations Of Organizational Behavior*. Glenview: Foresman.
- Steers, M. R., Mowday, T., & Shapiro, L. (2004). The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
- Sucu, A. (2016). *Öğretmenlerin motivasyonu ile okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları arasındaki ilişkinin analizi*. Malatya: T.C İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Sunay, H. (2009). *Spor Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Şimşek, A. v. (2013). *Davranış Bilimleri*. Konya: Eğitim Yayınevi.

- Tataroğlu, E.K. (2017). *Örgüt İkliminin Motivasyon ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi . Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü.
- Taşdemir, S. (2013). *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi*. Ankara: Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, İdari Uzmanlık Tezi.
- Tevrüz, S. (1999). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları.
- Tercan, S. (2017). Otantik Liderliğin Çalışan Motivasyonu ve İş Performansına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tortumlu, M. (2016). *İş stresi ve örgüt ikliminin çalışan performansı üzerindeki etkisi: İstanbul Avrupa yakası ilçe belediyelerde uygulama*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turner, J. C. (1995). The Influence Of Classroom Contexts On Young Children's Motivation For Literacy. *Reading Research Quarterly*, 410-441.
- Türkiye Büyük Millet Meclisi. (2011). *Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname*. 638 numaralı KHK, Ankara.
- Türkmen M. Gençlik ve Spor Müdürlüğü Merkez Örgütünde Zaman Yönetimi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. 2005; 3.
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Ankara: Barış Platin Yayınevi.
- Ünal, F. T., & Bursalı, H. (2013). Türkçe Öğretmenlerinin Motivasyon Faktörlerine İlişkin Görüşler. *Middle Eastern&African Journal of Educational Research*, 1-22.
- Venugopalan, O. (2007). *Maslow's Theory of Motivation its Relevance and Application Amongnon-managerial Employees of Selected Public and Private Sector Undertakings in Kerala*. Calicut: Department of Commerce & Management Studies.

- Weinbach, R. W. (1998). *The social worker as manager: A practical guide to success*. Boston: Allyn and Bacon.
- Weiner, B. (2001). An attributional theory of theories of motivation from an attributional perspective. *Student Motivation*, 17-30.
- Wexley, K. N., & Yukl, G. A. (2008). *Organizational behavior and industrial psychology*. California: Oxford University Press.
- Wiley, C. (1997). What Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-280.
- Yalçın, İ. (2015). *İşitme Engelli Futbol Sporcularının Başarı Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Yahşi, Ü. Y., & Özbek, O. T. (2014). Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin örgüt iklimi algıları ile örgütsel yaratıcılık düzeyleri. *Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2-24.
- Yaşar Sönmez, B. (2018). *Bedensel engelli sporcuların spora özgü başarı motivasyonlarının değerlendirilmesi* (Master's thesis, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Yetim, A. A. (1992). Başarılı Bir Spor Yöneticisinin Özellikleri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14.
- Yıldız, S. M. (2007). Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi Veren Yüksek Öğretim Kurumları ve İstihdam Durumlarına Yönelik Öğrenci Algılamaları. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1-10.
- Yıldız, S. M., Özdağ, S., & Yaman, Ç. (2008). Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi Veren Yüksek Öğretim Kurumları ve İstihdam Durumlarına Yönelik Öğrenci Algılamaları. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1-10.
- Yılmaz, E. (2019). *Çalışma Hayatında Motivasyon (Kartal eğitim araştırma hastanesi acil servis çalışanları örneği)*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 445-458.

Yüksel, Ö. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Üniversitesi.

Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.



EKLER

Ek A.1

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1-Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2-Yaşınız:

21-24

25-30

31-40

41-50

51 ve üzeri

3-Medeni Durumunuz:

Evli Bekar

4- Mezuniyet durumunuz:

Lisans Lisansüstü

5- Yüksekokul/fakülteden mezuniyet bölümünüz:

Beden eğitimi öğretmenliği

Antrenörlük

Spor yöneticiliği

Rekreasyon

Diğer

6-Statünüz / Görev tanımınız:

Şef , Müdür , Müdür yardımcısı, Koordinatör

Antrenör, Spor uzmanı, Öğretmen

Diğer

7- Çalıştığınız kurum

Kamu kurumu

Özel Kurum

8-Kurumdaki çalışma süreniz?

- 0-5
 6-10
 11 ve üzeri

9-Haftalık çalışma saatiniz:

- 45 saat
 46 - 60
 60 saatten fazla

10-İş yerine ulaşımınız:

- çok zor
 zor
 kolay
 çok kolay

11-Çalıştığınız kurumda hizmet içi eğitimden geçtiniz mi?

- Evet Hayır

EK A.2

MOTİVASYON ÖLÇEĞİ		1-Kesinlikle katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle katılıyorum
1	Çalışanlar arası ilişkiler sıcak, samimi ve dostçadır.	1	2	3	4	5
2	Çalışanlar birbirleri ile ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahiptir.	1	2	3	4	5
3	Çalışanlar arası ilişkilerde yardımlaşma, paylaşma ve iş birliği önemli bir yer tutar.	1	2	3	4	5
4	Çalışanların kişisel gelişimine önem verilmektedir.	1	2	3	4	5
5	Çalışanlar yaratıcılık ve yenilik konusunda cesaretlendirilmektedir.	1	2	3	4	5
6	Çalışanlar için belirlenen hedefler ile iş yeri hedefleri arasındaki bağlantı açıktır.	1	2	3	4	5
7	Çalışanlar kendi işlerinde bağımsızdır, kendi işleri ile ilgili planlama ve kontrol olanağına sahiptirler.	1	2	3	4	5
8	Çalışanlar için belirlenen hedefler, kişisel gelişimlerine katkıda bulunacak şekilde zorlayıcı ama aynı zamanda ulaşılabilir.	1	2	3	4	5
9	Çalışanlardan beklenenler açık ve net olarak belirlenmiş ve çalışanlara bildirilmiştir.	1	2	3	4	5
10	Çalışanlar amirleri tarafından gerektiği şekilde desteklenmektedir.	1	2	3	4	5
11	Çalışanlar iş yeri yönetiminde kullanılan kuralları, politikaları ve prosedürleri anlamlı ve gerekli bulmaktadır.	1	2	3	4	5
12	Çalışanların, işleri ile ilgili konularda karar alma süreçlerine katılımına imkân verilmektedir.	1	2	3	4	5
13	Çalışanların yaptıkları doğru işlerle fark edilmekte ve gerekli şekilde ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
14	Çalışanlar ile amirler arasında kurulan iletişim etkin, açık ve bilgilendirecek şekildedir.	1	2	3	4	5
15	Yöneticiler çalışanların duygu ve düşüncelerini önemsemektedir.	1	2	3	4	5

EK A.3

	ÖRGÜT İKLİMİ ÖLÇEĞİ	1-Hiçbir zaman	2-Nadiren	3-Ara sıra	4-Sık sık	5-Her zaman
1	Yaptığım işte başarılıyım.	1	2	3	4	5
2	Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	1	2	3	4	5
3	Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler.	1	2	3	4	5
4	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
5	İşimi yapabilecek yetkinliğe sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
6	Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
7	Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
8	Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	1	2	3	4	5
9	Yöneticilerim çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler.	1	2	3	4	5
10	İzin kullanmam gerektiğinde izin verilir.	1	2	3	4	5
11	Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.	1	2	3	4	5
12	Yemek, çay – kahve gibi imkanlar ücretsiz olarak sağlanır.	1	2	3	4	5
13	İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.	1	2	3	4	5
14	Çalışanlarla ilişkilerim iyidir.	1	2	3	4	5
15	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanır.	1	2	3	4	5
16	Çalışmakta olduğum işletmenin ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	1	2	3	4	5
17	Yöneticim ile ilişkilerim iyidir.	1	2	3	4	5
18	İşimde terfi imkânı vardır.	1	2	3	4	5
19	Yöneticim iş arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olur.	1	2	3	4	5
20	Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenir.	1	2	3	4	5
21	Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	1	2	3	4	5
22	Kişisel ve ailevi problemlerinin çözümünde çalışma arkadaşlarım yardımcı olur.	1	2	3	4	5
23	Bu işyerinden emekli olabileceğime inanıyorum.	1	2	3	4	5
24	Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı tatminkardır.	1	2	3	4	5