

Araştırma Makalesi / Research Article

DOI: 10.29064/ijma.1529241

Bankacılık Sektöründe Çalışanların Motivasyonu Ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma: İstanbul Avrupa Bölgesi Özel Bankalar Örneği

Ali Özcan¹, Zeynep Kundakcıoğlu², Fatih Mehmet Bulut³, Sedef Türkmen⁴

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul, Türkiye / ali.ozcan@nisantasi.edu.tr.

² Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul, Türkiye / zeynep.kundakci89@gmail.com

³ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul, Türkiye / fatih.bulut@nisantasi.edu.tr.

⁴ Dr. İstanbul, Türkiye / sedefturkmen18@gmail.com.

Özet: Çalışanların motivasyonu ve iş tatmini, bir organizasyonun başarısı için kritik öneme sahiptir. Bu çalışma, bankacılık sektöründe çalışanların motivasyonları ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır. Aynı zamanda demografik unsurların da motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenmektedir. Motivasyonu ve tatmin düzeyi yüksek olan çalışanlar, işlerine daha fazla bağlılık göstermekte, buna bağlı olarak daha yüksek bir performans sergilemekte ve genel olarak işyerinde olumlu bir atmosfer oluşturmaktadırlar. Araştırmaya İstanbul Avrupa Bölgesi'nde özel bankalarda çalışan gönüllü 221 bankacı katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, içsel motivasyon ve dışsal motivasyonun iş tatmini ile arasında bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre banka çalışanlarının içsel ve dışsal motivasyonları arttıkça iş tatminin de arttığı görülmektedir. Sonuç olarak, bu bulgular banka çalışanlarının motivasyon düzeyleri ile iş tatmini arasında güçlü ve olumlu bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Bankacılık, Motivasyon, İş Tatmini, Özel Sektör.

JEL Sınıflandırması: E31, J28

ORCID¹: 0000-0003-3751-8148 / **ORCID²:** 0009-0000-9590-0607 / **ORCID³:** 0000-0002-1143-2592 / **ORCID⁴:** 0000-0003-4281-3299

Başvuru Tarihi: 07.08.2024

Kabul Tarihi: 21.09.2024

A Research On Motivation And Job Satisfaction Of Employees In The Banking Sector: The Case Of Private Banks In Istanbul European Region

Ali Özcan¹, Zeynep Kundakcıoğlu², Fatih Mehmet Bulut³, Sedef Türkmen⁴

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul, Türkiye / ali.ozcan@nisantasi.edu.tr

² Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul, Türkiye / zeynep.kundakci89@gmail.com

³ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul, Türkiye / fatih.bulut@nisantasi.edu.tr

⁴ Dr. İstanbul, Türkiye / sedefturkmen18@gmail.com

Abstract: Employee motivation and job satisfaction are critical to the success of an organization. This study aims to determine the relationship between employee motivation and job satisfaction in the banking sector. It also examines the relationship between demographic factors and motivation and job satisfaction. Employees with high levels of motivation and job satisfaction show more commitment to their jobs, exhibit a higher performance and create a positive atmosphere in the workplace in general. A total of 221 volunteer bankers working in private banks in the European Region of Istanbul participated in the study. According to the results of the research, it was found that there is a relationship between intrinsic motivation and extrinsic motivation and job satisfaction. Accordingly, as intrinsic and extrinsic motivation of bank employees increases, job satisfaction also increases. As a result, these findings show that there is a strong and positive relationship between bank employees' motivation levels and job satisfaction.

Keywords: Banking, Motivation, Job Satisfaction, Private Sector.

JEL Classification: E31, J28

ORCID¹: 0000-0003-3751-8148 / **ORCID²:** 0009-0000-9590-0607 / **ORCID³:** 0000-0002-1143-2592 / **ORCID⁴:** 0000-0003-4281-3299

Received Date: 07.08.2024

Accepted Date: 21.09.2024

GİRİŞ

“Motivasyon” Latince “move” kelimesinden gelir ve hareket etmek anlamına gelmektedir. İş dünyası aktörleri için motivasyon, girişimcilikte bulunan içsel bir faktördür. İçsel faktörler, kaynakların mevcudiyeti, kişisel beceriler, girişimcilik yetenekleri ve iç kaynakları etkili bir şekilde kullanma yeteneği gibi işletmelerin performansını etkileyen en baskın faktörler arasındadır (Srimulyani & Hermanto, 2021: 7).

İşgören motivasyonunu anlamak için çeşitli teorik ve pratik çalışmaları şekillendiren bir dizi varsayım bulunmaktadır. İlk olarak, motivasyonun anlaşılabilmesi için kişisel, işle ilgili ve çevresel özelliklerin işgören davranışını nasıl etkilediğini sistematik olarak analiz etmek gerektiği varsayımı önemlidir. İkinci olarak, motivasyonun kişisel ve durumsal faktörlerden etkilendiği ve bu etkileşimin dinamik bir içsel durumu ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca kişisel, sosyal veya diğer faktörlerdeki değişimle birlikte değişebildiği varsayımı bulunmaktadır. Üçüncü olarak, motivasyonun işgören davranışlarını etkilemesiyle ilgili bir başka varsayım da mevcuttur (Dündar ve Diğ., 2007: 107).

Örgütler, değişen ekonomik ve teknolojik koşullara uyum sağlayabilmek için sürekli olarak gelişmeleri takip etmek durumundadır. Bu bağlamda, işgörenlere yönelik, güncel teknolojiye dair bilgilerin sağlanması ve çeşitli konularda yetkinlik kazanmalarını desteklemek amacıyla düzenlenen eğitimler kritik bir öneme sahiptir. Aynı zamanda, işgörenlerin sıkıcı rutinlerden uzaklaştırılması ve örgüte bağlılıklarının artırılması, örgütün dinamik yapısını sürdürmesinde önemli bir rol oynamaktadır. İşgörenlerin hem görevleriyle ilgili hem de kişisel gelişimleri için düzenlenen etkili eğitimler, motivasyonlarını artırmada etkili bir araç olabilir (Güçlü, 2001: 103).

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Motivasyonun Tanımı ve Önemi

Robbins (1993) tarafından yapılan tanıma göre, motivasyon, bireysel ihtiyaçların tatmin edilmesi çabasıyla birlikte, örgütsel hedeflere ulaşmak için yüksek düzeyde çaba sarf etme isteği ve şartlandırmayı içermektedir. Bu tanımlamadaki ihtiyaçlar, içsel bir durumu temsil etmekte ve belirli sonuçların çekici görüldüğü hedeflere yönelik bir içsel durumu ifade etmektedir.

İşgörenlerin, belirlenen görevleri başarıyla yerine getirmek adına çaba göstermeye istekli olmaları ve yöneticilerin istenilen sonuçları elde etmek için yüksek düzeyde motive olmaları oldukça önemlidir. İşgörenler, görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirebilmek için yöneticiler tarafından teşvik edilmelidir. Bu temel kavramları benimseyen örgütler, başarı elde etme ve sürdürme konusunda daha başarılı olma eğiliminde olup uzun vadeli başarılarını sürdürebilirler (Sığı, 2007: 262).

Motivasyonun, performans ile sıkı bir ilişkisi bulunmaktadır. Motivasyon eksikliği yaşayan bir işgörenin performansı genellikle düşük olmakta ve motivasyonun temel şartı, işi isteyerek ve severek yapmaktır. Bu nedenle, motivasyon, bir işgörenin iş yaşamında başarılı olmasını destekleyen ve performansını etkileyen kritik bir faktördür (Koçel, 2007: 483; Özdemir ve Muradova, 2008: 147).

2.2. Motivasyon Teorileri

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi: Frager'e (1987) göre, Abraham Maslow, yirminci yüzyılın en etkili psikologlarından biridir. Psikolojiye en önemli katkıları, hümanistik psikolojideki ilerlemeler ve ihtiyaçlar hiyerarşisi konusundaki gelişmelerdir (Celestine, 2017).

Psikolog olan Abraham Maslow, insanların mantıklı varlıklar olduğunu varsaymıştır ve bu nedenle kendi kimliklerini gerçekleştirme hakkına sahiptirler görüşünü savunur. Maslow'a göre, bireyler, genellikle toplumun onları reddeden koşullar tarafından engellenen potansiyel ve yeteneklerini keşfetmeye ve kullanmaya çalışırlar. İnsan davranışı, bireyin hedeflere ulaşma, daha mutlu bir yaşam sürme ve aynı zamanda tatmin elde etme eğiliminden oldukça etkilenir (Mustofa, 2022: 31).

Çift Faktör Teorisi (Frederick Herzberg): Çift Faktör Teorisi (Herzberg, 1954; Herzberg ve ark. 1959) motivasyonun içerik teorilerinden biridir. Motivasyonun hijyen ve motive edici faktörler olarak iki faktör kümesi halinde sınıflandırılabilirliğini varsaymaktadır. Bunlar genellikle "iki ihtiyaç sistemi" olarak adlandırılmaktadır. Bu ihtiyaçlardan ilki maaş, çalışma koşulları ve şirket politikaları gibi hijyen faktörleri olup bunlar iş tatminini azaltmaktadır. İkincisi ise başarı, tanınma ve büyüme olanakları gibi çalışanları daha üretken olmaya yönlendiren motivasyon unsurlarıdır. Bu iki ayrı "ihtiyaç" tatsızlık ve rahatsızlığı önlemektedir. Motivasyon ölçeğinin diğer ucunda ise kişisel gelişim ihtiyacı yer almaktadır (Tezel, 2023: 16-17). Çalışanları olumlu yönde teşvik eden motive edici faktörler az olduğu zaman çalışanların işle ilgili olmayan "hijyen" faktörlerine odaklanması gerekmektedir.

Başka bir deyişle, Malik & Naeem'in (2013: 1031) belirttiği gibi, Herzberg, tanınma, işin kendisi, ilerleme, sorumluluk ve başarı gibi motivasyon unsurlarının sağlanmasının iş tatmini yarattığını, bunların yokluğunun ise iş tatmini yaratmadığını ancak iş tatminsizliği ile hiçbir ilgisi olmadığını teorize etmiştir. Öte yandan, çalışma koşulları, ücret, kişiler arası ilişkiler, iş güvenliği, şirket politikaları ve yönetim gibi hijyen faktörlerinin eksikliği iş tatminsizliği yaratmaktadır.

Herzberg'in teorisi, içsel tatminin işin kendisinden elde edilebileceğini belirtmektedir. Teori, yöneticilerin motivasyon sorunlarının mutlaka işle ilgili olmayabileceği gerçeğinin farkına varmalarına yardımcı olmaktadır. Bunlar dışsal da olabilir. Başka bir deyişle, yöneticiler çalışanlarda motivasyon bozukluğuna neden olan faktörlerin iş dışındaki konularla da ilgili olabileceğini anladıklarında, kuruluşlarında çalışan motivasyonunu, iş tatminini ve genel örgütsel performansı iyileştirmeye başlayabilirler. Bu teori, yöneticilerin dikkatini; becerilerin, fırsatların ve çalışan bilgisinin artırılmasının bir kuruluşun insan varlıkları değerini artırdığı ve bunun da daha fazla bağlılık ve sadakate yol açtığı gerçeğine yönlendirmektedir. Herzberg'in teorisine destek, önermelerini test eden çeşitli çalışmalardan gelmektedir (Sanjeev ve Surya, 2016).

Başarı İhtiyacı Teorisi (David McClelland): Bu çalışmanın teorik altyapısı McClelland'ın başarı motivasyonu teorisine dayanmaktadır. Başarı motivasyonu teorisi bir kişinin başarı, güç ve bağlılık ihtiyacına dayalı olarak davranış ve performansı açıklamaya ve tahmin etmeye çalışmaktadır. Başarı Motivasyonu Teorisi, Edinilmiş İhtiyaçlar Teorisi veya Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi olarak da anılmaktadır. Başarı motivasyonu, bireylerin fiziksel tatmin, başkalarından övgü ve kişisel ustalık duyguları gibi ödüllere ulaşmak için çaba gösterme ihtiyaçları bakımından ne ölçüde farklılık gösterdikleri olarak tanımlanmıştır. Yani başarı motivasyonu teorisi, hangi seviyede olursa olsun çalışanların kariyerlerinde ya da kendi kişisel yaşamlarında edindikleri deneyimlerin bir sonucu olarak yaşamları boyunca edinecekleri üç temel ihtiyaç olduğu fikrini araştırmaktadır (Schmidt ve Frieze, 2007: 420). Ayrıca, yöneticilerin insan davranışlarını ve bir bireyin nasıl motive edilebileceğini anlayabilmeleri için öncelikle onların ihtiyaçlarını ve eğilimlerini anlamaları gerektiğine inanmaktadır.

Karakteristik olarak, başarı ihtiyacı sergileyen bireyler gerçekçi ancak zorlu hedeflere ulaşmaya çalışırlar. Bu kişiler, diğerlerinden daha iyi performans göstermelerine, bazı mükemmellik standartlarını karşılamalarına veya

aşmalarına ya da benzersiz bir şey yapmalarına yardımcı olacak şekilde hareket etmektedir (Unutmaz, 2014: 14). Bu, bir bireyin başarı ihtiyacının başarının zorluğu ve başarısızlık korkusu tarafından yönlendirildiği anlamına gelir. İnsanların başarı ihtiyacı orta düzeydedir ve kendilerine orta düzeyde zor görevler belirlerler. Doğaları gereği analitiktirler ve hesaplanmış riskler alırlar. Bu tür insanlar en azından bazı başarı şansları gördüklerinde performans göstermeye motive olurlar. Çeşitli tanımlardan, yüksek başarı ihtiyacı olan çalışanların işlerinde mükemmelleşmeye çalıştıkları ve çabalarının takdir edilmesini istedikleri çıkarılabilir. Sadece küçük bir kazancın söz konusu olduğu durumlardan kaçınma eğilimindedirler ve aynı zamanda başarısızlığın bir olasılık olduğu yüksek riskli durumlardan da kaçınırlar (Acquah, 2017:13).

ERG Yaklaşımı (Clayton Alderfer): Clayton Alderfer 1969 yılında varoluşla ilgili büyüme teorisini önermiştir. ERG teorisi, Maslow'un insan ihtiyaçları hiyerarşisi teorisinin bir uzantısıdır. Alderfer, ihtiyaçların beş yerine üç kategoride sınıflandırılabileceğini belirtmiştir. Bunlar; varoluş ihtiyaçları, psikolojik ve güvenlik ihtiyaçları ile ilişki ihtiyaçlarıdır. Varoluş ihtiyaçları Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları kategorilerine benzemektedir. İlişki ihtiyaçları, Maslow'un aidiyet ve saygı ihtiyaçlarına benzeyen kişiler arası ilişkileri içerir. Büyüme ihtiyaçları, Maslow'un saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ile ilişkili olan kişinin potansiyeline ulaşması ile ilgilidir (Barnet ve Simmering, 2006: 1-2).

Alderfer ve Maslow'un teorileri benzerdir, ancak Alderfer bireyin üst düzey ihtiyaçlarını sürekli olarak karşılayamadığı durumlarda, alt düzey ihtiyaçların motivasyonlarının ana belirleyicileri haline geldiğini öne sürmektedir. Başka bir deyişle, ERG teorisi, üst düzey ihtiyaçların tatmin edilmesinden önce alt düzey ihtiyaçların tamamen tatmin edilmemesi gerektiğini öne süren ihtiyaçlar hiyerarşisinden farklıdır (Burnet ve Simmering, 2006: 1-2).

Alderfer ayrıca bireylerin bu seviyeler arasında ileriye ve geriye doğru hareket ederek motive olduklarını belirtmiştir (Ramprasad, 2013: 26). Detaylandırmak gerekirse, Alderfer'e göre, ilişkisellik doyumunun azalması durumunda, varoluş arzuları artma eğilimi gösterirken, büyüme arzuları azalmaktadır (geriye doğru hareket). Öte yandan, ilişkisellik doyumunun artması durumunda, varoluş arzuları azalırken büyüme arzuları artma eğilimindedir (ileri doğru hareket).

2.3. İş Tatmini

İş tatmininin en çok kullanılan tanımı Locke (1976) tarafından kişinin işin veya iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli veya olumlu bir duygusal durum olarak yapılmıştır. Birçok araştırmacı arasında önde gelen bir akademisyen olan Locke, yukarıdaki iş tatmini tanımında önemli noktalar olduğunu belirtmektedir. Bunlardan duygusal bir durum, iş tatmininin etkili bir bileşeni olduğunu; bir değerlendirme süreci ise iş tatmininin bilişsel veya değerlendirci bir bileşeni olduğunu ima etmektedir (Unutmaz, 2014: 5). Başka bir deyişle, Locke'un tanımı etkili, bilişsel ve iş odaklı olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır. Diğer yandan, çalışma ortamı, işin özelliği, çalışanlar için fırsatlar ve çalışma ortamı gibi iş tatminini etkileyen faktörler örgüte göre farklılık gösterdiğinden örgütten örgüte değişmektedir (Harputlu, 2014: 28-32).

İş tatmininin bahsedildiği gibi çeşitli tanımları bulunmaktadır, öncelikle kişinin işiyle ilgili duyguları veya ruh hali ve bir çalışanın şirkete, iş arkadaşlarına ve son olarak da işine karşı olumlu tutumu olarak tanımlanabilir. Kurum iş beklentilerini karşıladığında birey olumlu duygular yaşar, dolayısıyla bu olumlu duygular iş tatminine işaret etmektedir (Sypniewska, 2013: 58).

İş tatmini, bir çalışanın refahının çok önemli bir yönüdür ve duygusal, bilişsel ve davranışsal bileşenlere sahiptir. Zaim ve arkadaşlarına (2012: 33) göre, duygusal boyut kişinin işiyle ilgili duygularını, bilişsel boyut kişinin işiyle ilgili düşünce ve inançlarını, davranışsal boyut ise kişinin işiyle ilgili eylemlerini ifade etmektedir.

Literatürde, araştırmacılar iş tatminini genel tatmin ve özel tatmin olmak üzere iki ana kategoriye ayırmıştır. Genel tatmin, iş için genel bir değerlendirme olarak tanımlanan genel tatmine atıfta bulunur. Özel tatmin, diğer bir deyişle iş yönü tatmini, işin çeşitli yönlerinin değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Eker vd., 2007: 69). Ayrıca, iş tatmini bazen motivasyon ile karıştırılabilmektedir, ancak iş tatmini motivasyonun yerini tutamaz. Bununla birlikte, bu iki kavram arasında belirgin bir ilişki vardır. Yüksek motivasyonlu kişiler daha fazla tatmin yaşarlar (Başar, 2011: 22).

3. MATERYAL VE METOD

Bu çalışmada kullanılan Mottaz (1985) tarafından geliştirilen 24 sorudan oluşan iki boyutlu (içsel ve dışsal) motivasyon ölçeği, Kara (2015) “Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Motivasyonuna Olan Etkisi ve Bir Araştırma” isimli çalışmasından yararlanılarak oluşturulmuştur. İş tatmini ölçeği ise, Brayfield ve Rothe (1951) tarafından oluşturulan ve Judge vd. (1998) tarafından geliştirilen, Keser ve Bilir (2019) “İş Tatmini Ölçeğinin Türkçe Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması” adlı çalışmadan yararlanılarak oluşturulmuştur. Aşağıda Tabloda çalışmada kullanılan her iki ölçeğe ait güvenilirlik değerleri bulunmaktadır.

Tablo 1: Motivasyon ve İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	<i>Cronbach alfa değeri</i>	<i>Standart cronbach alfa değeri</i>	<i>İfade sayısı</i>
<i>Motivasyon ölçeği</i>	,939	,942	24
<i>İçsel motivasyon</i>	,869	,871	9
<i>Dışsal motivasyon</i>	,913	,919	15
<i>İş tatmini ölçeği</i>	,753	,759	5
<i>Toplam</i>	,938	,949	29

Kaynak: Araştırmacı tarafından yapılmıştır.

Bir ölçeğin güvenilirliği sosyal bilimlerde genellikle “Cronbach alfa” değeri ile sınırlanmaktadır. Motivasyon ölçeği için 24 ifadenin Cronbach alfa değeri incelenmiştir. Elde edilen güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach alfa değeri 0,939 ve standart Cronbach alfa değeri 0,942 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar ölçeğin yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Standart Cronbach alpha değerinin ölçekte yer alan ifadeler ölçekten çıkarıldığında elde edilen Cronbach alfa değerlerinden yüksek olduğu ve ölçekte bulunan ifadelerin güvenilirlik açısından ölçekte kalması uygun görülmektedir.

İş tatmini ölçeği için 5 ifadenin Cronbach alfa değeri incelenmiştir. Elde edilen güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach alfa değeri 0,753 ve standart Cronbach alfa değeri 0,759 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar ölçeğin güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Standart Cronbach alpha değerinin ölçekte yer alan ifadeler ölçekten çıkarıldığında elde edilen Cronbach alfa değerlerinden yüksek olduğu ve ölçekte bulunan ifadelerin güvenilirlik açısından ölçekte kalması uygun görülmektedir.

Model için oluşturulan ölçekteki 29 ifadenin Cronbach alfa değeri incelenmiştir. Elde edilen güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach alfa değeri 0,938 ve standart Cronbach alfa değeri 0,949 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar ölçeğin oldukça yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Standart Cronbach alpha değerinin ölçekte yer alan ifadeler ölçekten çıkarıldığında elde edilen Cronbach alfa değerlerinden yüksek olduğu ve ölçekte bulunan ifadelerin güvenilirlik açısından ölçekte kalması uygun görülmektedir.

Aşağıda her iki ölçüğe ait KMO ve Barlett testi ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 2: KMO ve Barlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliğinin Ölçülmesi		0,826
	Ki-kare	5579,895
Barlett Testi	Serbestlik derecesi	406
	p	0,00

Tabloda KMO ve Barlett testi sonuçlarına bakıldığında, veri grubunun açıklayıcı faktör analizi yapılması uygundur (KMO: 0,826; Barlett's p: 0,00).

Tablo 3: Döndürülmüş Açıklayıcı Faktör Matrisi

	Faktör		
	1	2	3
<i>İçsel Motivasyon</i>	,863	-,103	,128
<i>İçsel Motivasyon</i>	,850	,120	-,020
<i>İçsel Motivasyon</i>	,471	,435	,272
<i>İçsel Motivasyon</i>	,573	,284	,302
<i>İçsel Motivasyon</i>	,442	,325	,252
<i>İçsel Motivasyon</i>	,610	,491	,234
<i>İçsel Motivasyon</i>	,574	,468	,242
<i>İçsel Motivasyon</i>	,469	,457	,382
<i>İçsel Motivasyon</i>	,461	,404	,387
<i>Dışsal Motivasyon</i>	,286	,638	,276
<i>Dışsal Motivasyon</i>	,037	,683	,532
<i>Dışsal Motivasyon</i>	,216	,734	-,035
<i>Dışsal Motivasyon</i>	-,023	,630	,433
<i>Dışsal Motivasyon</i>	,491	,675	,035
<i>Dışsal Motivasyon</i>	,208	,469	,335
<i>Dışsal Motivasyon</i>	,107	,668	,277
<i>Dışsal Motivasyon</i>	,475	,722	,243
<i>Dışsal Motivasyon</i>	,039	,510	,476
<i>Dışsal Motivasyon</i>	,203	,572	,499
<i>Dışsal Motivasyon</i>	,079	,819	,148
<i>Dışsal Motivasyon</i>	,162	,723	,024
<i>Dışsal Motivasyon</i>	-,032	,693	,070
<i>Dışsal Motivasyon</i>	,210	,698	,322
<i>Dışsal Motivasyon</i>	,151	,894	-,022
<i>İş Tatmini</i>	,175	,382	,681
<i>İş Tatmini</i>	,117	,393	,775
<i>İş Tatmini</i>	-,104	,067	,362
<i>İş Tatmini</i>	,123	,131	,634
<i>İş Tatmini</i>	,004	,205	,571

KMO=0,826 P<0,05 Ki Kare=5579,895 Sd=406

Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen sonuçların üç faktör altında toplandığı görülmüştür.

3.1. Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evreni özel banka çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise İstanbul Avrupa Bölgesi'nde özel bankalarda çalışan kişiler arasından araştırmaya gönüllü katılan 221 kişidir. Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın frekans analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Likert tipi ölçek ifadelerinin frekans analizi sonuçları ekte yer almaktadır. Aşağıda, ankete katılan katılımcılar ile ilgili bazı demografik bilgiler sunulmaktadır.

Tablo 4: Banka Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	125	56,6
	Erkek	96	43,4
	Toplam	221	100
Yaş	25 yaş altı	18	8,2
	26-35 yaş arası	77	34,8
	36-45 yaş arası	88	39,8

	46-55 yaş arası	38	17,2
	Toplam	221	100
Medeni Durum	Evli	129	58,4
	Bekar	92	41,6
	Toplam	221	100
Eğitim Durumu	Lise	5	2,3
	Önlisans	38	17,2
	Lisans	158	71,5
	Lisansüstü	20	9,0
	Toplam	221	100
Aylık Gelir	15.000-20.000	32	14,5
	20.001-25.000	52	23,5
	25.001-30.000	97	43,9
	30.001 ve üzeri	40	18,1
	Toplam	221	100
Hizmet yılı	1-5 yıl arası	58	26,2
	6-10 yıl arası	35	15,8
	11-15 yıl arası	45	20,4
	16 yıl ve üzeri	83	37,6
	Toplam	221	100
Unvan	Asistan	34	15,4
	Yetkili	51	23,1
	Yönetmen	96	43,4
	Üst düzey yönetici	40	18,1
	Toplam	221	100

Banka çalışanlarının cinsiyet değişkenine göre 125'i (%56,6) kadın, 96'sı (%43,4) erkek olarak dağılmaktadır.

Banka çalışanlarının yaş değişkenine göre 18'inin (%8,2) 25 yaşından küçük, 77'sinin (%34,8) 26-35 yaş arası, 88'inin (%39,8) 36-45 yaş arası, 38'inin (% 17,2) 46-55 yaş arasında olduğu görülmektedir.

Banka çalışanlarının medeni durum değişkenine göre 129'u (%58,4) evli, 92'si (%41,6) bekar olarak dağılmaktadır.

Banka çalışanlarının eğitim durumu değişkenine göre 5'inin (%2,3) lise mezunu, 38'inin (%2,3) önlisans mezunu, 158'inin (%17,2) lisans mezunu ve 20'sinin (%71,5) lisansüstü mezunu olarak görülmektedir.

Banka çalışanlarının aylık gelir değişkenine göre 32'si (%14,5) 15.000-20.000 TL arasında, 52'si (23,5) 20.001-25.000 TL arasında, 97'si (%43,9) 25.001-30.000 TL arasında ve 40'ı (18,1) 30.001 TL ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Banka çalışanlarının hizmet yılı değişkenine göre 58'inin (%26,2) 1-5 yıl arasında çalıştığı, 35'inin (%15,8) 6-10 yıl arasında, 45'inin (%20,4) 11-15 yıl arasında ve 83'ünün (% 37,6) 16 yıl ve üzerinde olduğu görülmektedir.

Banka çalışanlarının unvan değişkenine göre 34'ü (%15,4) asistan, 51'i (23,1) yetkili, 96'sı (%43,4) yönetmen ve 40'ı (%18,1) üst düzey yönetici olarak dağılmaktadır.

3.2. Hipotezler

- H1: Banka çalışanlarının içsel motivasyonu ile iş tatmini arasında ilişki vardır.
- H2: Banka çalışanlarının dışsal motivasyonu ile iş tatmini arasında ilişki vardır.
- H3: Banka çalışanlarının yaşları ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H4: Banka çalışanlarının yaşları ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H5: Banka çalışanlarının yaşları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H6: Banka çalışanlarının medeni durumları ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H7: Banka çalışanlarının medeni durumları ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- H8: Banka çalışanlarının medeni durumları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H9: Banka çalışanlarının mesleki deneyimleri ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H10: Banka çalışanlarının mesleki deneyimleri ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H11: Banka çalışanlarının mesleki deneyimleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4. BULGULAR

Banka çalışanlarının içsel motivasyonu ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5: İçsel Motivasyon ile İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Sonuçları

		<i>İş Tatmini</i>	
<i>Pearson Korelasyon</i>	<i>İçsel Motivasyon</i>	r	,593**
		p	,000
		n	221

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Banka çalışanlarının içsel motivasyonu ile iş tatmini arasında pozitif ($r=0,593$) ve anlamlı ($0,000<0,05$) bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre içsel motivasyon arttıkça iş tatmini de artmaktadır.

H1: Banka çalışanlarının içsel motivasyonu ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

Bu doğrultuda H1 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 6: Dışsal Motivasyon ile İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Sonuçları

		<i>İş Tatmini</i>	
<i>Pearson Korelasyon</i>	<i>Dışsal Motivasyon</i>	r	,738**
		p	,000
		n	221

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Banka çalışanlarının dışsal motivasyonu ile iş tatmini arasında pozitif ($r=0,738$) ve anlamlı ($0,000<0,05$) bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre dışsal motivasyon arttıkça iş tatmini de artmaktadır.

H2: Banka çalışanlarının dışsal motivasyonu ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

Bu doğrultuda H2 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 7: Demografik Unsurlar ile Motivasyon ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Sonuçları

		<i>İçsel Motivasyon</i>		<i>Dışsal Motivasyon</i>		<i>İş Tatmini</i>	
<i>Pearson Korelasyon</i>	<i>Yaş</i>	r	,295**	,316**	,278**		
		p	,000	,000	,000		
		n	221	221	221		
	<i>Medeni Durum</i>	r	-,059	-,049	-,144*		
		p	,381	,468	,032		
		n	221	221	221		
<i>Mesleki Deneyim</i>	r	,319**	,320**	,246**			
	p	,000	,000	,000			
	n	221	221	221			

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Banka çalışanlarının yaşları ile içsel motivasyon ($r=0,295$), dışsal motivasyon ($r=0,316$) ve iş tatmini arasında ($r=0,278$) pozitif ve anlamlı ($0,000<0,05$) bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre yaş ilerledikçe içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve iş tatmini de artmaktadır.

Bu doğrultuda H3,H4 ve H5 hipotezleri kabul edilmektedir.

Banka çalışanlarının medeni durumları ile içsel motivasyon ($r=-0,059$) ve dışsal motivasyon ($r=-,049$) arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Buna karşın banka çalışanlarının medeni durumları ile iş tatmini arasında negatif ($r=-,144$) ve anlamlı ($0,032<0,05$) bir ilişki elde edilmiştir.

Bu doğrultuda H6 ve H7 hipotezleri reddedilmekte, H8 hipotezi kabul edilmektedir.

Banka çalışanlarının mesleki deneyimleri ile içsel motivasyon ($r=0,319$), dışsal motivasyon ($r=0,320$) ve iş tatmini arasında ($r=246$) pozitif ve anlamlı ($0,000<0,05$) bir ilişki bulunmuştur. Buna göre mesleki deneyim arttıkça içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve iş tatmini de artmaktadır.

Bu doğrultuda H9,H10 ve H11 hipotezleri kabul edilmektedir.

Tablo 8: Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

<i>Hipotezler</i>	<i>Kabul/Red</i>
H1: Banka çalışanlarının içsel motivasyonu ile iş tatmini arasında ilişki vardır.	Kabul
H2: Banka çalışanlarının dışsal motivasyonu ile iş tatmini arasında ilişki vardır.	Kabul
H3: Banka çalışanlarının yaşları ile içsel motivasyon arasında ilişki vardır.	Kabul
H4: Banka çalışanlarının yaşları ile dışsal motivasyon arasında ilişki vardır.	Kabul
H5: Banka çalışanlarının yaşları ile iş tatmini arasında ilişki vardır.	Kabul
H6: Banka çalışanlarının medeni durumları ile içsel motivasyon arasında ilişki vardır.	Red
H7: Banka çalışanlarının medeni durumları ile dışsal motivasyon arasında ilişki vardır.	Red
H8: Banka çalışanlarının medeni durumları ile iş tatmini arasında ilişki vardır.	Kabul
H9: Banka çalışanlarının mesleki deneyimleri ile içsel motivasyon arasında ilişki vardır.	Kabul
H10: Banka çalışanlarının mesleki deneyimleri ile dışsal motivasyon arasında ilişki vardır.	Kabul
H11: Banka çalışanlarının mesleki deneyimleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır.	Kabul

SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının motivasyon düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “içsel motivasyon”, “dışsal motivasyon” ve “genel motivasyon” düzeyi ortalamasının yüksek düzeyde olduğu; ancak iş tatmini ortalamasının da orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar Idiegbeyan-Ose ve arkadaşlarının (2019) çalışmasındaki iş tatmini sonuçlarıyla farklılık gösterirken motivasyon düzeyi sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Motivasyon sonuçlarının benzerliği yönüyle mevcut araştırma ile tutarlıdır. Cinsiyet ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunurken genel motivasyon arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Diğer yandan cinsiyet ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. En güçlü ilişkinin cinsiyet ile iş tatmini arasında olduğu söylenebilir.

Hizmet yılı ile içsel ve dışsal motivasyonla birlikte genel motivasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yine hizmet yılı ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Bu sonuçlar Merchant ve diğerleri (2003) bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Yaş ile içsel, dışsal ve genel motivasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, yaş ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. En güçlü ilişkinin yaş ile genel motivasyon arasında olduğu söylenebilir. Eğitim durumları ile içsel, dışsal ve genel motivasyon arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunurken yine iş tatmini arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Banka çalışanlarının içsel, dışsal ve genel motivasyonu ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre içsel, dışsal ve genel motivasyon arttıkça iş tatmini de arttığı söylenebilir. Bu sonuçlar Ahmed ve Islam, (2011), Moynihan ve Pandey (2007); Wright ve Kim (2004); Idiegbeyan-Ose ve arkadaşları (2019), Kian ve arkadaşları (2014); Khan ve Parveen (2014); Babalola ve Nwalo (2013); Jain (2013); Ajala (2012); Jehanzeb

ve arkadaşlarının (2012) yaptığı çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Özetle, iyi motive olmuş bir çalışanın işinden memnun olma ihtimalinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Motivasyon ve iş tatmini arasında bulunan bu ilişki her kuruluşun varlığının temelini oluşturmaktadır.

Bu sonuçlara göre her kurum çalışanın motivasyon düzeyini yüksek tutmalıdır. Bunun için içsel motivasyona yönelik maaş ve çalışma koşullarını iyileştirmelidir. Aynı zamanda çalışanın başarısını takdir etmeli kariyer yapma imkânı sağlamalıdır.

DESTEK VE TEŞEKKÜR BEYANI

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgilerimi ışık tutan, akademik yolda yürüme şevki kazandıran, destek ve emeklerini esirgemeyen, beni yüreklendiren, öğrencisi olmaktan her zaman gurur duyacağım danışmanım Ali Özcan'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmanın uygulama sürecinde yardımlarını esirgemeyen çalıştığım kurumdaki yöneticilerime ve çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Beni her zaman destekleyen aileme ve yol arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI

Çalışma kapsamında herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Acquah, A. (2017). Implications of the Achievement Motivation Theory for School Management in Ghana: A Literature. *Review Research on Humanities and Social Sciences* Vol.7, No.5. 10-15.
- Ahmed, I., & Islam, T. (2011). Relationship between Motivation and Job Satisfaction: A Study of Higher Educational Institutions. *Journal of Economics and Behavioral Studies, Journal of Economics and Behavioral Studies*.
- Ajala, E. (2012). The Influence of workplace environment on workers' welfare performance and productivity. The African symposium. *An Online Journal of the African Educational Research Network*, 141-149.
- Babalola, G., & Nwalo, K. (2013). Influence of job motivation on the productivity of librarians in colleges of education in Nigeria. *Information and Knowledge Management*, 70-75.
- Barnet, T., & Simmering, M. (2006). Motivation and Motivation Theory. Motivation and Motivation Theory - levels, system, model, hierarchy, workplace, business, system, Historical development, Major content theories (referenceforbusiness.com) Erişim: 20.11.2023
- Başar, U. (2011). *Örgütsel Adalet Algısı Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü
- Brayfield, A. H ve Rothe, H. F. (1951). An Index of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35.5, 307
- Carneiro-Da-Cunha, J. A., Hourneaux, F. Ve Corrêa, H. L. (2016). Evolution and Chronology of the Organisational Performance Measurement Field. *International Journal Business Performance Management*, 17(2), 223-240.
- Celestine, N. (2017). Abraham Maslow, His Theory & Contribution to Psychology. *Positive Psychology*. <https://positivepsychology.com/abraham-maslow/>
- Dündar, S., Özutku, H. & Taşpınar, F. (2007). İçsel Ve Dışsal Motivasyon İçsel Ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* Sayı: 2. 105-119
- Eker, M., Anbar, A., Kırbıyık L., & Haider, N. (2007). Job Satisfaction of Academicians in Turkey and the Factors Affecting Job Satisfaction. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 9(4), 66-90.
- Fragar, R. (1987). The Influence of Abraham Maslow. *Motivation and Personality, Abraham H. Maslow*.
- Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 91-109.
- Harputlu, Ş. (2014). *Job Satisfaction and Its Relation with Perceived Workload: An Application in a Research Institution*. Middle East Technical University, Department of Industrial Engineering.

- Idiegbeyan-Ose, J., Aregbesola, A., & Eyiolorunshe, T. (2019). Relationship Between Motivation And Job Satisfaction Of Staff In Private University Libraries, Nigeria. *Academy of Strategic Management Journal*, 1-13.
- Jain, P. (2013). A paradigm shift in the 21st century academic libraries and librarians: prospectus and opportunities. *European Journal of Academic Research*, 133-147.
- Jehanzeb, K., Rasheed, R., Rasheed, A., & Aamir, A. (2012). Impact of rewards and motivation on job satisfaction in banking sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Social Science*, 272-278.
- Judge, T. A ve Klinger, R. (2008). Job Satisfaction: Subjective Well-being at Work, In M. Eid & R. J. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being* (393-413). New York, NY, US: Guilford Press
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C Ve Kluger, A. N. (1998). Dispositional Effects on Job and Life satisfaction: The Role of Core Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17.
- Kara, Z. (2015). Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Motivasyonuna Olan Etkisi Ve Bir Araştırma. T.C. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir.
- Keser, A. Ve Bilir, B. Ö. (2019) İş Tatmini Ölçeğinin Türkçe Güvenilirlik Ve Geçerlilik Çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (e-ISSN : 2602-4314) 3(3). 229-239.
- Khan, N., & Parveen, S. (2014). A comparative study of job satisfaction of employees in public and private sector banks in India with reference to U.P. State. *Science International*, 813-820.
- Kian, T., Yusoff, W., & Rajah, S. (2014). Job satisfaction and motivation: What are the difference among these two. *European Journal of Business and Social Sciences*, 94-102.
- Kluyver, C. A. de ve PEARCE, J. A. (2015). *Strategic Management: An Executive Perspective*. New York: Business Expert Press.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Malik, M. E., & Naeem, B. (2013). Towards understanding controversy on Herzberg theory of motivation. *World Applied Sciences Journal*, 24 (8), 1031-1036.
- Merchant, K. A., Van der Stede, W., & Zheng, L. (2003). Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: The case of organizational incentive systems. *Accounting, Organizations and Society*, 251-286.
- Mottaz J. C. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Wok Satisfaction, *The Sociological Quarterly*, Vol: 26, No: 3, 365-385.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. (2007). Finding workable levers over work motivation, comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society*, 803- 832.
- Mustofa, Ahmad. (2022). Hierarchy of Human Needs: A Humanistic Psychology Approach of Abraham Maslow. *Kawanua International Journal of Multicultural Studies*. 3. 30-35. 10.30984/kijms.v3i2.282.
- Özdemir, S. ve Muradova, T. (2008). Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi. *Journal of Qafqaz University*, 02-19, 146-153.
- Ramprasad, K. (2013). Motivation and Workforce Performance in Indian industries, *Research Journal of Management Sciences* 2(4), 25–29
- Robbins, S. P. (1993), *Organizational Behavior (6ed.)*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Sanjeev, M. A., & Surya, A. V. (2016). Two-factor theory of motivation and satisfaction: An empirical verification. *Annals of Data Science* 3(2), 155–173.
- Schmidt, K. S., & Freize, J. T. (2007). Study of achievement motivation in relation to academic achievement success of students. *International Journal of Educational Planning and Administration*, 2(1), 419-435.
- Sıgır, Ü. (2007). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.
- Srimulyani, V. A., ve Hermanto, Y. B. (2021). Impact of Entrepreneurial Self-Efficacy and Entrepreneurial Motivation on Micro and Small Business Success for Food and Beverage Sector in East Java, Indonesia. *Economies*, 10(1), 10. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/economies10010010>
- Sypniewska, B. A. (2013). Evaluation of Factors Influencing Job Satisfaction. *Vizja Press&IT*. 57–71.
- Tezel, Mert Safa (2023). Herzberg's Two-Factor Theory, And Knowledge Workers' Motivation And Job Satisfaction: A Study On Academicians At Foundation. Ankara: Universities Işık University

- Unutmaz, Seda. (2014). *Factors Affecting Job Satisfaction Of Employees In A Public Institution*. Ankara: Middle East Technical University
- WRIGHT, B. E., & KİM, S. (2004). Participation's influence on job satisfaction: The importance of job characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 18-40.
- Zaim, H., Kurt, I., & Tetik, S. (2012). Casual Analysis of Employee Satisfaction and Performance: A Field Study In The Finance Sector. *International Journal of Business And Management Studies*, 4(2), 31-42