

# GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ ÇALIŞANLARININ MOTİVASYON DÜZEYLERİ

## MOTIVATION LEVELS OF PERSONNELS OF PROVINCIAL DIRECTORATE OF YOUTH SERVICES AND SPORT

*İnci SEÇKİN AĞIRBAŞ\**

*Yunus Emre KARAKAYA\*\**

### ÖZET

*Bu araştırmada, Doğu Anadolu Bölgesi'nde rastgele yöntem ile seçilmiş illerde yer alan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışanların motivasyon düzeylerini tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırmada Elazığ, Erzincan, Erzurum, Ağrı ve Kars illerinde yer alan 106 çalışan yer almaktadır. Araştırma için gerekli veriler Kocaoğlu (2007) tarafından geliştirilen anket formu ile sağlanmıştır. Örneklem grubun, sosyo-demografik değişkenlerine göre dağılımını ortaya koymak amacıyla frekans ve yüzdeler hesaplamalar yapılmıştır. Anket maddelerine ait puan ortalamaları açısından, bağımsız değişkenlere bağlı farklılaşma düzeyini değerlendirmek için iki bağımsız grup ortalamaları arasındaki karşılaştırmalarda t-testi uygulanmıştır. İki den fazla grup ortalamalarının analizinde ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Sonucun istatistiksel olarak anlamlı çıktığı durumlarda, farkın kaynağını bulmak için LSD testi uygulanmıştır. İstatistiksel anlamlılık derecesi ise  $p < 0.05$  olarak kabul edilmiştir.*

*Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışanlar arasında "cinsiyet" ve "kurumdaki pozisyon" değişkenlerine göre motivasyon düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmüştür. "Medeni durum", "yaş", "eğitim seviyesi" ve "kurumda çalışma süresi" değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Araştırma sonucunda, bu kurumda çalışanların motivasyon düzeylerinin kurum içerisinde belirleyici bir düzeyde etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu kurumlarda çalışanların motivasyon düzeylerinin genelde yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.*

---

\* Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, inciseckin@hotmail.com

\*\*Fırat Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, emrekarakaya@firat.edu.tr

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyon, İş Motivasyonu, Gençlik Hizmetleri ve Spor Teşkilatı

## ABSTRACT

In this study it was aimed to determine the randomly selected provincial directorate of youth services and sport personnel's level of motivation. The study includes 106 personnel from Elazığ, Erzurum, Ağrı and Kars. Necessary data for the study were obtained with a survey developed by Kocaoğlu (2007). Frequency and percentage calculations were made in order to reveal the dispersion of sample group according to socio-demographic variance. T-test was applied in the comparison of two independent group averages in order to review differentiation level based on independent variance in terms of the averages points of survey items. Single way variance analysis (ANOVA) was used in the analysis of more than two group's averages. When the result was found statistically significant, LSD test was applied to find the source of difference. It was accepted that statistically significance degree Alpha ( $\alpha$ ) and level of error was  $p < 0.05$ .

Statistically significant difference was found among the provincial directorate of youth services and sport personnel's level of motivation according to the variance of "gender" and "position in institution". No statistically significant difference was found according to the variance of "marital status", "age" "level of education" and "working time in institution". In the result of the study it was found that personnel's motivation in the institution has significant effect. It was also concluded that personnel's level of motivation, who work in these institutions, was generally high.

**Key Words:** Motivation, Job Motivation, Youth Services and Sport Institution

## GİRİŞ

Kurum ve kuruluşlarda verimlilik ve etkinliğin sağlanması çalışanların başarılarına bağlıdır. Bu başarının sağlanması için de çalışanların güdülenmiş olması gerekmektedir. Yeterince güdülenmemiş bir çalışan, yaptığı işten memnun olmaz ve işine gerekli ilgiyi gösteremez. Yöneticilere düşen görev ise çalışanların fizyolojik, psikolojik ve işe ilgisini arttıracak tüm ihtiyaçların karşılanmasını sağlamaktır (Büyükgoze, 2012: 1).

Türkçe karşılığı güdü, güdülenme olan motivasyon, Latince hareket etme anlamına gelen "movere" ve "motum" kökünden türetilmiştir. Harekete geçiren anlamında kullanılmaktadır (Tevrüz, 1997: 33; Adair, 2003: 9). Motivasyon, bazı hedeflere ulaşmaya yönelik, istekli ve istikrarlı bir şekilde harekete geçiren enerji ya da güdü olarak tanımlanmaktadır (Berman and etc., 2010: 180). Motivasyon, insan yaşantısında ve iş hayatında merkezi bir önem taşıyan konulardan biridir (Roberts, 1992). Ödül ya da hedefe ulaşmayı sağlayan

hareketlerin bir bölümünü içine alan, bir amaca yönelik davranıştır (Armstrong, 2006: 252). Motivasyon kavramıyla anlatılmak istenen, bireydeki enerjinin belirli hedeflere yönlendirilmesi için hareketlendirilmesi ve aktive edilmesidir. Buna göre motivasyon, genel olarak iki soruya cevap veren bir süreçtir. Motivasyon sürecinin davranışsal boyutu olarak ifade edilen birinci soru, “Nasıl?” dir. Fakat esas süreci başlatan, yani bireydeki güdülerini harekete geçiren soru “Neden/Niçin?” dir (Euwema ve etc.,2003: 119-139). Hellriegel ve etc. (1992) motivasyonu, kişinin belirli bir hedefe yönelik davranmasına neden olan, kişiyi harekete geçiren güç olarak tanımlamışlardır. DaffandMarcic (2004) ise motivasyonu, bir kişide çalışmayı sürdürmek için coşku ve sabrı harekete geçiren, içsel ve dışsal güçler olarak açıklamışlardır. Gürgen (1997) ise motivasyonu, kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleriyle davranmaları olarak tanımlamıştır. İnsanları faaliyete geçiren, davranışı harekete yönlendiren ve belirli bir amaca doğru harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamıdır. Çalışanları işe teşvik etmede kullanılacak olan motivasyon araçları önemli bir fonksiyona sahip olabilmektedir. Çünkü uygun kullanıldığında bu araçlar çalışanların işlerinden memnun olma düzeylerini yükseltecek ve bu da çalışma verimliliğine doğrudan yansıtacaktır. Kısaca motivasyon iki şekilde kategorize edilebilir. Dışsal sebepler (sosyal kabul, ödüller, bedensel zorlama) ve içsel (kendini tanıma, kendini tatmin etme, aktiviteden alınan zevk) sebeplerdir (Wann, 1997: 158-183; RyanandDeci, 2000: 54-67; BartleandMalkin, 2000: 28-36; Armstrong, 2006; Herzbergandetc., 1959; Ekerman, 2006). Ayrıca motivasyon, finansal ve finansal olmayan motivasyon olarak iki spesifik şekilde kategorize edilebilir. Her iki şekilde de en iyi sonucu sağlayacak stratejik bir yol izlenmesi gerekmektedir (Burton, 2012).

Motivasyon, spordan yönetime pek çok alanla ilişkilendirilen kapsamlı ve karmaşık bir konudur(Woolfolk, 1998). Çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda isteyerek çalışması ve verimli olması için gerekli şartların araştırılması ve oluşturulması şeklinde de ifade edilebilir (Karakaya, 2007: 55). Çalışanlarınmotivasyon düzeyi, kurumdan sağladığı maddi ve manevi kazançların bireysel ihtiyaçlarını ne ölçüde giderdiğine bağlıdır. Eğitimde olduğu gibi motivasyonun yüksek tutulması için bazı ek faaliyetlerde bulunması gerekmektedir (Bingöl, 2003).

### **ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ:**

Kurumların verimlilik düzeyinin en etkili düzeye çıkması çalışanların işlerinde istekli ve motivasyonu yüksek bir şekilde çalışmalarını ile mümkündür. Kurum ve kuruluşlar, çalışanlarını kurumun amaçları ve hedefleri doğrultusunda yönlendirmektedir. Çünkü çalışanlar yaptıkları işten ve çevreden

memnuniyet düzeyleri yüksek olduğu zaman daha verimli çalışılabilmektedir. Bu doğrultuda sporu yöneten ve yönlendiren bir kurum olan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü göz önüne alındığında, belirlenen amaçlara ve hedeflere ulaşmada spor kurumlarında çalışanların motivasyon düzeyleri büyük bir önem taşımaktadır. Yukarıdaki açıklamalar ışığında, bu araştırmada Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının motivasyon düzeyleri tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda bir dizi öneriler sunulmuştur.

## YÖNTEM

Bu araştırmanın evrenini, Türkiye’de Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri bünyesinde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem grubu ise Doğu Anadolu Bölgesinde yer alan, Elazığ, Erzincan, Erzurum, Ağrı ve Kars illerinde Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü bünyesinde çalışan 106 kişi (yönetici, sözleşmeli personel, idari personel, teknik personel ve hizmetli) ile sınırlıdır. Örneklem grubun görüşlerini belirlemek amacıyla, Kocaoğlu (2007) tarafından geliştirilen anket formu kullanılmıştır. Bu anket formu, çalışanların işe yönelik davranışları, işe devamsızlık eğilimleri ve beklentileriyle ilgili 15 ifadeden oluşmaktadır. Kocaoğlu’nun (2007) güvenilirlik testi sonucunu 0.936 olarak bulmuştur. Bu çalışmada ise güvenilirlik testi sonucu 0.889 olarak tespit edilmiştir.

Anket formu, yukarıda belirtilen illerdeki 106 çalışana uygulandıktan sonra, elde edilen veriler SPSS 17.0 paket programında analiz edilmiştir. Anket formunun derecelendirme aralıkları; “Hiç Katılmıyorum” (1,00-1,74), “Katılmıyorum” (1,75-2,49), “Katılıyorum” (2,50-3,24), “Tamamen Katılıyorum” (3,25-4,00) şeklinde belirlenmiştir. Çalışmada anket formuna ait veriler, genel olarak çalışanların iş motivasyon durumunu belirlemek üzere toplam puan üzerinden değerlendirilmiştir. Genel toplam puan aralıkları minimum 15 ve maksimum 60 puandır. İfadelerin olumsuz ifade şeklinde sorularının nedeni toplam puanlar ile motivasyon düzeyleri arasında ters orantı olmasındandır. Yani puan düştükçe motivasyon düzeylerinin yükseldiği, puan yükseldikçe motivasyon düzeylerinin azaldığı söylenilebilir.

Elde edilen veriler üzerinde “cinsiyet”, “medeni durum”, “yaş”, “eğitim seviyesi”, “kurumdaki pozisyonu” ve “kurumda çalışma süresi” değişkenlerine göre aşağıdaki analizler yapılmıştır;

- Örneklem grubun, sosyo-demografik değişkenlerine göre dağılımını ortaya koymak amacıyla frekans ve yüzdeler hesaplamalar yapılmıştır,
- Anket ifadelerine ait puan ortalamaları açısından, bağımsız değişkenlere bağlı farklılaşma düzeyini değerlendirmek için iki bağımsız grup ortalamala-

rı arasında karşılaştırmalar için t-testi, ikiden fazla grup ortalamalarının analizinde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Sonucun istatistiksel olarak anlamlı çıktığı durumlarda, farkın kaynağını bulmak için LSD testi uygulanmıştır. İstatistiksel anlamlılık derecesi ise  $p < 0,05$  (Alpha ( $\alpha$ ) yanılma düzeyi) olarak kabul edilmiştir.

## BULGULAR

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü bünyesine görev yapan çalışanların motivasyondüzeylerini ortaya koymak amacıyla elde edilen bulgular aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

**Tablo 1.** Örneklem grubun anket formuna verdikleri görüşlerin dağılımı

Madde	İfade	N	$\bar{X}$	Ss
1	Son zamanlarda motivasyonumun azaldığını düşünüyorum	106	2.46	1.36
2	İş yerinde bulunmamak için çeşitli bahaneler uyduruyorum	106	1.79	1.15
3	İşime karşı bağlılığımın azaldığını hissediyorum	106	2.98	0.98
4	Bu işin bana bir gelecek vaat edeceğine inanmıyorum	106	2.29	1.36
5	İşimden soğudum. İsteksiz iş yapıyorum	106	2.11	1.28
6	Sabahları işe gelmek istemiyorum	106	2.09	1.32
7	Kendimi çalıştığım yere ait hissetmiyorum	106	2.21	1.35
8	Çalıştığım işte kariyerimde ilerleyemeyeceğime inanıyorum	106	2.66	1.46
9	Zamanımın büyük kısmını doğrudan işimle ilgili olmayan konularla geçiriyorum	106	1.99	1.24
10	İş ortamında çalışma arkadaşlarımla çatışma yaşıyorum	106	2.15	1.25
11	İşle ilgili hatalar yapıyorum	106	2.11	1.17
12	Bir işe konsantre olmakta güçlük yaşıyorum	106	2.03	1.16
13	Çalışma performansımın azaldığını düşünüyorum	106	2.22	1.24
14	Son zamanlarda kullandığım hastalık izinleri arttı	106	1.63	0.97
15	Yaşadığım sağlık sorunları nedeniyle üretkenliğim azaldı	106	1.92	1.18
	<b>Toplam</b>	<b>106</b>	<b>32.69</b>	<b>11.47</b>

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanlar en yüksek ortalama ile “Çalıştığım işte kariyerimde ilerleyemeyeceğime inanıyorum (8. ifade)” ifa-

desine “Katılıyorum” düzeyinde bildirimde bulunmuşlardır ( $X=2,66\pm1,46$ ). Araştırmaya katılan çalışanların en az katıldıkları ifade ise “*Son zamanlarda kullandığım hastalık izinleri arttı (14. ifade)*” ifadesi olduğu görülmektedir. Çalışanlar bu ifadeye “Hiç Katılmıyorum” ( $X=1,63\pm0,97$ ) düzeyinde bildirimde buldukları görülmektedir.

**Tablo 2.** Örneklem grubun cinsiyet değişkenine göre analiz sonuçları

Grup	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Erkek	95	31.43	10.62	-3.545	0.001*
Kadın	11	43.72	13.11		

\*  $p<0.05$

Örneklem grubun cinsiyet değişkenine göre elde edilen verilerde erkek ve kadın çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir (Tablo2). Kadın çalışanlar ( $X=43,72\pm13,11$ ) erkek çalışanlara ( $X=31,43\pm10,62$ ) göre motivasyonlarının daha düşük seviyede olduğunu bildirmişlerdir.

**Tablo 3.** Örneklem grubun medeni durum değişkenine göre analiz sonuçları

Grup	N	$\bar{X}$	Ss	t	P
Bekar	25	33.08	11.56	0.185	0.854*
Evli	81	32.59	11.51		

\* $p<0.05$

Tablo 3’te çalışanların medeni durumlarına göre motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p<0.05$ ).

**Tablo 4.** Örneklem grubun yaş değişkenine göre analiz sonuçları

Grup	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
20-30 yaş	27	31.14	10.22	2.297	0.106*
31-40 yaş	28	36.64	12.40		
41 ve üzeri yaş	51	31.37	11.28		

\* $p<0.05$

Tablo 4’te çalışanlarının yaş değişkenine göre motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $p<0.05$ ).

**Tablo 5.** Örneklem grubun eğitim seviyesi değişkenine göre analiz sonuçları

Grup	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
İlköğretim	15	34.80	14.43		
Ortaöğretim	37	31.37	10.91	0.515	0.599*
Yüksek Öğretim	54	33.03	11.05		

\*p<0.05

Tablo 5’de çalışanların eğitim seviyesi değişkenine göre motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir (p<0.05).

**Tablo 6.** Örneklem grubun kurumdaki pozisyonlarına göre analiz sonuçları

Grup	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Fark (LSD Test)
Hizmetli (a)	30	33.53	12.16			a-c
Teknik Personel (b)	9	31.11	13.72			a-d
İdari Personel (c)	36	27.86	7.34	5.377	0.001*	b-d
Sözleşmeli Personel (d)	16	42.50	12.28			c-d
Yönetici (e)	15	33.20	10.17			d-e

\* p<0.05

Tablo 6’de çalışanların kurumdaki pozisyonlarına göre motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık görülmüştür (p<0.05). Farkın kaynağını bulmaya yönelik yapılan LSD testinde bu farkın “*hizmetli (a)*” ve “*sözleşmeli personel (d)*” kadrosunda çalışanların motivasyonlarının diğerlerine göre düşük olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

**Tablo 7.** Örneklem grubun kurumda çalışma sürelerine analiz sonuçları

Grup	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
1 yıldan az	17	28.58	8.43		
1-10 yıl	36	35.02	12.60	1.875	0.158*
10 yıldan fazla	53	32.45	11.29		

Tablo 7’de çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir farklılık görülmemiştir ( $p < 0.05$ ).

### TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışanların motivasyonunun sağlanması, kurum/kuruluşların verimliliğinin artırılması için önemli unsurlardan biridir. Motivasyonun yüksek olması, iş doyumunu, üretken olma, başarı gibi yönleriyle bireyler açısından yararlar sağlarken, verimlilik artışı, düşük personel devir hızı, nitelikli çalışanları çekme gibi yönleriyle de kurum/kuruluşlara büyük katkılar sağlamaktadır. Dolayısıyla motivasyon, yönetimin ve çalışanların ortak sorumluluğundadır (Özden, 2003). Çalışanların motivasyonu ve bağlılığı bir organizasyonun başarısı için çok önemlidir (Denton, 1987). Her düzeydeki kurumun başarısı, o kurumda çalışanların motivasyonlarının sağlanmasına bağlıdır (Yiğenoğlu, 2007). İşlerine yüksek düzeyde bağlı çalışanlar daha fazla odaklanırlar (Hackett and etc., 2001).

Doğu Anadolu Bölgesinde Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan çalışanların, bazı demografik ve çalışma özelliklerine göre motivasyon düzeylerini incelemek amacı ile yapılan bu çalışmada, örneklem grubu *cinsiyet* değişkeni arasında motivasyon düzeyleri karşılaştırıldığında, anlamlı derecede farklılık olduğu tespit edilmiştir (Tablo 2). Erkeklerin daha düşük derecede görüş bildirdikleri tespit edilmiştir ( $X=31,43$ ). Elde edilen bu bulgular erkek çalışanların kurumun tüm insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullandıkları şeklinde yorumlanmıştır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde, bu çalışmayla benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Lai (2011) motivasyonda cinsiyet farklılıkları olabileceğini belirtmiştir. Pratchand Jacobowitz (1996) yaptıkları çalışmada, motivasyon ölçümünde cinsiyet farklılıklarının anlamlı olduğunu bildirmişlerdir. Güzel (2011) yaptığı çalışmada işe çalışanları motive eden faktörlerinin öncelik sıralamalarında cinsiyetin anlamlı bir farklılık olduğunu bildirmiştir. Ayrıca ilgili literatür incelendiğinde bu çalışmanın aksine, motivasyon konusuyla ilgili olarak cinsiyete göre farklı sonuçlara



ulaşılmıştır. Langeand Adler (1997), yaptığı araştırmada kadın çalışanların içsel motivasyonlarının erkeklerden yüksek olduğunu tespit etmiştir. Ekici ve ark. (2009) Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü taşra teşkilatında çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada cinsiyet ile iş tatmini arasında herhangi bir farklılığa rastlamamışlardır. Bozkurt ve Bozkurt (2008: 18) eğitim sektörü üzerine yaptığı araştırmada cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık tespit etmemişlerdir. Yine Gençay (2007: 765-780) beden eğitimi öğretmenleri üzerinde de yaptığı çalışmada ise iş tatmini ile cinsiyet arasında bir farklılık bulamamıştır.

Örnekleme grubundaki pozisyonlarına göre motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür (Tablo 6). “Hizmetli” ve “Sözleşmeli Personel” kadrolarında çalışanların motivasyon düzeylerinin genelde düşük olduğu görülmüştür. Hickson & Oshagbemi (1999: 537-544) de yaptıkları çalışmada, yönetsel bir unvana sahip olan çalışanların ya da statüsü yüksek bir pozisyonda bulunanların böyle bir unvana sahip olmayan ya da düşük statülü işlerde çalışanlara kıyasla iş doyumlarının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Örnekleme grubu, *medeni durum* değişkenine göre motivasyon düzeyleri incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (Tablo 3). Yapılan araştırmalar incelendiğinde, bu bulgularla aynı sonuçlara ulaşılmıştır (Belli ve ark., 2012: 29; Çelenk ve ark., 2004: 297-317). Çalışanların yaş değişkenine göre motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (Tablo 4). Ekici ve ark. (2009) tarafından Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada iş tatmini ile yaş arasında herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu çalışmaların dışında, Buelens & Broeck (2007:68), motivasyon farklılıklarını açıklamada yaş değişkeninin önemli olduğunu vurgulamışlardır. Aynı zamanda hiyerarşik seviyelerinde önemli olduğunu belirtmişlerdir. Örnekleme grubun *eğitim seviyesi* değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (Tablo 5). Belli ve ark. (2012: 30) ‘da yaptıkları araştırmada bir farklılığa rastlamamışlardır. Bu sonuçların dışında, Buelens & Broeck (2007), motivasyon farklılıklarını açıklamada eğitim değişkeninin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Yine çalışanların *kurumda çalışma sürelerine* göre motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir (Tablo 7). Belli ve ark. (2012: 29) ‘da yaptıkları araştırmada anlamlı farklılıklara rastlamamıştır. Bu çalışmaların aksine, Güzel (2011), öğretmenler üzerinde yaptığı bir araştırmada, öğretmenleri motive eden faktörlerinin öncelik sıralamalarında kıdem yılının anlamlı bir farklılık olduğunu bildirmiştir.

Çalışanların motivasyon düzeyi, kurumdan sağladığı maddi ve manevi kazançların bireysel ihtiyaçlarını ne ölçüde giderdiğine bağlıdır. Eğitimde ol-

duğu gibi motivasyonun yüksek tutulması için bazı ek faaliyetlerde bulunulması gerekmektedir. Bununla birlikte, kurum/kuruluşa daha nitelikli iş görenlerin çekilmesi, mevcut nitelikli iş görenlerin uzun süre kurum/kuruluş bünyesinde tutulması, iş görenlerin daha verimli olması, motivasyonun yüksek tutulduğu çalışma ortamları ile gerçekleştiği söylenebilir (Bingöl, 2003). Ayrıca kurum/kuruluşların başarısı büyük oranda, insan unsurunun çok yönlü ve karmaşık yapısının iyi anlaşılmasına ve bu yapıya uygun çalışma ortamının oluşturulmasına da bağlıdır (Karakaya ve Ay, 2007: 55). Yukarıdaki açıklamalar ışığında yapılan bu çalışmada Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü bünyesinde çalışanların motivasyon seviyeleri incelenmiştir. Çalışanlar, anket formunda yer alan ifadelerle genelde düşük derecede görüş bildirmişlerdir. Çalışanların cinsiyet ve kurumdaki pozisyonlarına göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Medeni durum, yaş, eğitim seviyesi ve kurumda çalışma süresi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemiştir. Sonuç olarak, bu kurumlarda çalışanların motivasyonun sağlanması için çalışanların yeteneklerinin ortaya çıkarılması motivasyonlarını daha daolumlu etkileyecektir. Çünkü kurumda motivasyonu yüksek olan çalışanların daha iyi seviyede performans göstereceği bir gerçektir. Bu çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda aşağıdaki önerilere yer verilmiştir;

- Motivasyonun öneminin vurgulanması için çalışanlara hizmet içi eğitim programları düzenlenerek eğitim verilebilir,
- Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü ile ilgili yapılmış başka çalışmalar ve kurum içindeki değişme ve gelişmeler daha iyi incelenebilir,
- Bu araştırma yapılacak diğer araştırmalara katkı sağlayıcı düşünülmektedir.

#### **KAYNAKÇA**

- Adair, J. (2003). Etkili Motivasyon: İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık,9.
- Armstrong, M. (2006).Motivation A Handbook of Human Resource Management PracticeLondon: KoganPage Limited,. 252.
- Bartle,L. P. &Malkin, M.J. (2000). Themotivationtomove, Parks&Recreation, 35(1): 28-36.
- Belli, E., Ekici, S. ve Ünal, H. (2012). Ege Bölgesindeki Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması, Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi, 7 (1), Elektronik Dergi, 29, 30.
- Bingöl, D. (2003).Bürolardaki Estetik ve Dekoratif Düzenlemelerin Persone-

- lin Motivasyonu Üzerine Etkileri, Yüksek Lisans, Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Bozkurt İ. ve Bozkurt Ö. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9(1):18.
- Buelens, M.&Broeck, H. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations, Public Administration Review, 67 (1):68.
- Burton, K. A. (2012). Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving SPEA Honors Thesis, Indiana University.
- Büyükgöze, T. (2012). Çalışanların Kurumsal İmaj Algılaması İle Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1.
- Çelenk, Ü., Piyal, B., Karaodul, G. ve Demir, M. (2004). Ankara Onkoloji Eğitim Hastanesinde Çalışanların İş Doyumu, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 7 (3):297-317.
- Daft, R. L. & Marcic D. (2004). Understanding Management (4th ed.), Mason: Thompson.
- Denton, K. (1987). Effective Appraisals: Key to Employee Motivation, Industrial Engineering, 19(12):24.
- Ekerman, G. (2006). Job Enrichment and Staff Motivation, Human Resource Management, Cape Town: Maskew Miller Longman (Pvt) Ltd, 183-191.
- Ekici, S., Belli, E. ve Gürbüz, A. (2009). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatında Çalışanlarının İş Doyum Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 3(1):85-95.
- Euwema, M.C., Vliert E.V. & Bakker, A.B. (2003). Substantive and Relational Effectiveness of Organizational Conflict Behavior, The International Journal of Conflict Management, 14 (2):119-139.
- Gençay, A. Ö. (2007). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Kastamonu Eğitim Dergisi, 15 (2): 765-780.
- Gürgen, H. (1997). Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul.
- Güzel, H. (2011). Fizik Öğretmenlerinin Demografik Özellikleri Ve Motivasyon Faktörlerinin Araştırılması, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 11(2):1031-1054.
- Hackett, R.D., Lapierre, L. M., & Hausdorf, P. A. (2001). Understanding the links between work commitment constructs, Journal of Vocational

- Behavior, 58.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. D. & Capwell, D. F. (1959). *The motivation to work*, New York: Wiley.
- Hellriegel, D., Woodman, R.W. & Slocum, Jr J.W. (1992). *Organizational Behavior* (6th ed.). St. Paul: West Publishing Company.
- Hickson, C. & Oshagbemi, T. (1999). The Effect of Age on the Satisfaction of Academics with Teaching and Research, *International Journal of Social Economics*, 26(4):537-544.
- Karakaya A. ve Ay F. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1):55.
- Kocaoğlu, M. (2007). Mobbing (İş Yerinde Psikolojik Taciz, Yıldıрма) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul*.
- Lai E. (2011). *Motivation: A Literature Review*, Research Report, Always Learning, Pearson, 35.
- Lange, G.W. Adler, F. (1997). Motivation and achievement in elementary children, Paper presented at the biennial meeting of the Society for Research in Child Development, Washington, D.C.
- Özden, M. C. (2003). Motivasyon Bilmecesi, *Peryön Dergisi*, Erişim: <http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=1956>, Erişim Tarihi: 25.06.2011.
- Pratch, L. Jacobowitz, J. (1996). Gender, motivation, and coping in the evaluation of leadership effectiveness, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*.
- Roberts, G.C. (1992). *Motivation in Sport and Exercise, Conceptual Constraints and Convergence*, Human Kinetics Books, Boston: Allyn and Bacon.
- Ryan, R. M. & Deci, E.L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology*, 25: 54-67.
- Wann, D. L. (1997). *Sport psychology*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 158-183.
- Tevrüz, S. (1997). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Ed. Tevrüz, S., Sürekli, D., 2. Baskı, *Türk Psikologlar Derneği, Kalite Derneği, İstanbul*, 33.
- Yiğenoğlu, E. (2007). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre, mesleki etkinliklerindeki güdülenmişliklerini sağlayan etmenler, *Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara*.