



T.C.
AYDIN
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI

**COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNDE
GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜKLERİ
ÇALIŞANLARININ
İŞ MOTİVASYONLARI VE KAYGI
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ**

Çilem BULUT

**Danışman
Doç. Dr. Savaş DUMAN**

AYDIN - 2021

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI
2021-YL-025

COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNDE
GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜKLERİ
ÇALIŞANLARININ
İŞ MOTİVASYONLARI VE KAYGI
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

HAZIRLAYAN
Çilem BULUT

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Savaş DUMAN
AYDIN- 2021

BİLİMSEL VE ETİK BİLDİRİM SAYFASI

T.C
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

18/03/2021

Çilem BULUT

ÖZET

COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNDE GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜKLERİ ÇALIŞANLARININ İŞ MOTİVASYONLARI VE KAYGI DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

Çilem BULUT

Yüksek Lisans Tezi, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Savaş DUMAN

2021, XVI + 80 sayfa

Covid-19 Pandemi Sürecinde Manisa, İzmir ve Aydın Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan bireylerin İş motivasyonu ve kaygı düzeylerinin incelenmesi amacıyla yapılan bu araştırmada, iş motivasyonu ölçeği ve durumluk-sürekli kaygı ölçeği kullanılmıştır. Manisa İzmir ve Aydın Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan 324'ü erkek 186'sı kadın olmak üzere toplam 510 gönüllü katılımcıya google formlar aracılığı ile ulaşılmıştır. Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde SPSS 26.0 paket programı kullanılmıştır. Analiz seçiminde, verilerin normal dağılım gösterip göstermediği normal dağılım varsayımları, çarpıklık-basıklık değerleri ile Box Plot ve histogram grafikleri incelenerek belirlenmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda, İş Motivasyonu Ölçeği 'nden elde edilen "içsel ve dışsal motivasyon", "uyarıma özgü içsel motivasyon", "sonraya bırakılmış içsel motivasyon", "içsel motivasyon-dış düzenleme", "bilgi ve gelişime özgü içsel motivasyon", "sosyal statü ve özgüvene dayalı motivasyon" alt boyut puanlarının ve Durumluk Kaygı ve Sürekli Kaygı Ölçeğinden elde edilen toplam puanların normal dağılım göstermediği gözlenmiştir. Covid-19 Pandemi Sürecinde Manisa, İzmir ve Aydın Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan bireylerin İş motivasyonu ve kaygı düzeylerinin incelendiği bu araştırmada sonuç olarak; İçsel motivasyon-dış düzenleme alt boyut puanında, Aydın ilinde çalışanların içsel motivasyon-dış düzenleme puanı (11.24), Manisa ilinde çalışanlardan (9.90) ve İzmir ilinde çalışanlardan (10.32) anlamlı şekilde yüksek olduğu, 5-7 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanların içsel motivasyon-dış düzenleme puanı (10.90), 4 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip çalışanlardan (10.09) anlamlı şekilde yüksek olduğu, Lisans mezunu çalışanların durumluk kaygı düzeyleri (34.53), lise mezunu çalışanlardan (31.19) anlamlı şekilde yüksek olduğu, 36-45 yaş çalışanların durumluk kaygı ve sürekli kaygı düzeylerinin diğer yaş gruplarından yüksek olduğu ve Sürekli kaygı ile

“içsel ve dışsal motivasyon”, “uyarıma özgü içsel motivasyon”, “bilgi ve gelişime özgü içsel motivasyon” arasında negatif ve zayıf düzeyde anlamlı ilişki olduğu, Sürekli kaygı ile “içsel motivasyon-dış düzenleme”, “sosyal statü ve özgüvene dayalı içsel motivasyon” arasında anlamlı ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlardan hareketle; Durumluk sürekli kaygı ile İş motivasyonun alt boyutları arasında istatistiksel olarak herhangi bir ilişkinin bulunmadığı ancak yaş düzeyi arttıkça durumluk ve sürekli kaygı düzeyinde artış gösterdiği söylenebilir.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Kaygı, Motivasyon, İş Motivasyonu, İçsel ve Dışsal Motivasyon

ABSTRACT

INVESTIGATION OF JOB MOTIVATION AND ANXIETY LEVELS OF YOUTH AND SPORTS PROVINCIAL DIRECTORATES 'EMPLOYEES DURING THE COVID-19 PANDEMIC PROCESS

Çilem BULUT

MSc Thesis Department of Sports Management

Supervisor: Doç. Dr. Savaş DUMAN

2021, XVI + 80 Page

In this research, which was carried out in order to examine the work motivation and anxiety levels of individuals working in Manisa, Izmir and Aydin Youth and Sports Provincial Directorates during the Covid-19 Pandemic, the scale of work motivation and the situational-continuous anxiety scale were used. A total of 510 volunteer participants, including 324 men and 186 women, who worked in Manisa Izmir and Aydin Youth and Sports Provincial Managership, were reached via google forms. SPSS 26.0 package program was used in the analysis of the data obtained from the research. In the selection of analysis, normal distribution assumptions, distortion-pressure values and Box Plot and histogram graphs were determined by examining whether the data showed normal distribution. As a result of the examinations, it was observed that the "internal and external motivation" obtained from the Business Motivation Scale, "internal motivation specific to stimulation", "internal motivation left to the aftermath", "internal motivation-external regulation", "intrinsic motivation specific to knowledge and development", "motivation based on social status and self-confidence" subdivision scores and total scores obtained from the Situational Anxiety and Continuous Anxiety Scale did not show normal distribution. As a result of this research, which examined the work motivation and anxiety levels of individuals working in Manisa, Izmir and Aydin Youth and Sports Provincial Directorates during the Covid-19 Pandemic; In the internal motivation-external regulation sub-dimension score, the internal motivation-external regulation score (11.24) of employees in Aydin province is significantly higher than those working in Manisa province (9.90) and those working in Izmir province (10.32), The internal motivation-external regulation score (10.90) of employees with 5-7 years of professional seniority is significantly higher than those with 4 years or less of professional seniority (10.09), and the situational anxiety levels of undergraduate employees

(34.53) are significantly higher than those of high school graduates (31.19) , 36-45 years of age employees' situational anxiety and persistent anxiety levels were higher than other age groups and there was no significant relationship between continuous anxiety and "internal and external motivation", "intrinsic motivation specific to stimulation", "intrinsic motivation specific to knowledge and development", there was no meaningful relationship between continuous anxiety and "internal motivation-external regulation", "social status and self-confidence based internal motivation". Based on the results obtained; The situation can be said that there is no statistical relationship between continuous anxiety and the sub-dimensions of work motivation, but that the level of situationality and constant anxiety increases as the age level increases.

KEYWORDS: Anxiety, Motivation, Job Motivation, Internal and External Motivatio

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans eğitimim boyunca bana farklı olanaklar sağlayarak, yönlendiren ve desteklerini esirgemeyen değerli danışmanım Doç.Dr. Savaş DUMAN'a, üzerimde emeği yadsınamayacak kadar çok olan ve yetişme aşamalarımı ilmek ilmek ören değerli hocam Öğr. Gör. Ender Ali ULUÇ'a, tez yazımında yardımlarını esirgemeyen arkadaşım Şule YURTTAŞ ve Neşe ALTINTAŞ'a teşekkür ederim...

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	iii
BİLİMSEL VE ETİK BİLDİRİM SAYFASI	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
ÖNSÖZ	ix
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv
EKLER DİZİNİ	xv
KISALTMALAR DİZİNİ	xvi
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM	5
1.1. Türk Spor Teşkilatı	5
1.1.1. Cumhuriyet Öncesi Türk Spor Teşkilatı	5
1.1.2. Cumhuriyet Döneminden Günümüze Kadar Türk Spor Teşkilatı.....	6
1.1.2.1. Türkiye İdman cemiyetleri İttifakı 1922-1936 (T.İ.Cİ.).....	6
1.1.2.2. Türk Spor Kurumu 1936-1938 (T.S.K.)	7
1.1.2.3. Beden terbiyesi genel müdürlüğü (1938-1986)	8
1.1.2.4. Gençlik ve spor genel müdürlüğü.....	8
1.1.2.5. Gençlik ve spor il müdürlükleri	8
1.1.2.6. Gençlik ve spor bakanlığı (2011-2018...)	9
1.2. Gençlik ve Spor Hizmeti Personellerini Çalışma Açısından Etkileyen Faktörler	9
1.2.1. İşin Gereğinden Kaynaklanan Nedenler.....	9
1.2.1.1. Fazla çalışma	10
1.2.1.2. İş yükü	10
1.2.1.3. Rol çatışması ve rol belirsizliği	10
1.2.1.4. İnisiyatif.....	10
1.2.2. İş Ortamından Kaynaklanan Nedenler	11
1.2.2.1. Meslek türleri.....	11
1.2.2.2. Çalışma ortamı.....	11
1.2.2.3. Yönetim tarzı	11
1.2.2.4. Meslek hastalıkları.....	12
1.2.3. Kişisel Faktörlerden Kaynaklanan Nedenler.....	12
1.2.3.1. Kişilik	12
1.2.3.2. Cinsiyet.....	13
1.2.3.3. İşkoliklik.....	13
1.2.3.4. Stres	13
1.2.3.5. Yaş	13
1.2.4. Çevresel Faktörlerden Kaynaklanan Nedenler.....	14
2. BÖLÜM	15
2.1. Kaygı.....	15

2.2. Kaygı ile İlgili Teori ve Kuramları	15
2.2.1 Psikoanalitik Kuram	15
2.2.1.1. Gerçeklik Kaygısı	16
2.2.1.2. Moral Kaygısı	16
2.2.1.3. Nevrotik Kaygı	16
2.2.2. Davranışçı Kuram.....	16
2.2.3. Varoluşçu Kuram	16
2.2.4. Biyolojik Kuram.....	17
2.2.5. Bilişsel Kuram	17
2.3. Kaygı Boyutları.....	17
2.3.1. Durumluk Kaygı.....	17
2.3.2. Sürekli Kaygı.....	18
2.3.3. Normal ve Patolojik Kaygı.....	18
2.3.4. Ekzojen (Dış) ve Endojen (İç) Kaygı.....	19
2.4. Kaygının Belirtileri	19
2.5. Kaygının Nedenleri	20
2.5.1. Desteğin Çekilmesi.....	21
2.5.2. Olumsuz Sonucu Beklemek	21
2.5.3. İçsel Çelişkiler	21
2.5.4. Belirsizlik	22
2.6. Kaygının İnsan Yaşamındaki Önemi	22
3. BÖLÜM	23
3.1. Motivasyon.....	23
3.2. İş Motivasyonu.....	25
3.3. İş Motivasyonunun Amacı ve Özellikleri	25
3.4. Motivasyon Türleri	26
3.4.1 İçsel Motivasyon	26
3.4.2 Dışsal Motivasyon.....	26
3.5. Motivasyon Araçları	27
3.5.1. Ekonomik Motivasyon Araçları	27
3.5.2. Psikososyal Araçlar	28
3.5.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	28
3.6. İçsel ve Dışsal Motivasyona Etki Eden Kuramlar	28
3.6.1. İçsel Motivasyona Etki Eden Kapsam Teorisi	29
3.6.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi	30
3.6.1.2. Herzberg' in motive edici ve hijyen faktörleri teorisi	31
3.6.1.3. McClelland'ın üç güdü teorisi	33
3.6.1.4. Adelfer'in V.I.G teorisi.....	33
3.6.1.5. McGregor'un X ve Y teorisi.....	34
3.6.2. Dışsal Motivasyona Etki Eden Süreç Teorileri.....	35
3.6.2.1. Skinner'in sonuçsal şartlanma kuramı.....	35
3.6.2.2. Vroom'un beklenti teorisi.....	36
3.6.2.3. Lawyer ve Poter'in gelişmiş beklenti kuramı.....	36
3.6.2.4. Locke ve Latham'ın amaç kuramı	37
3.6.2.5. Adams'ın eşitlik kuramı	38
4. BÖLÜM	40
4.1. Araştırmanın Modeli	40
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme	40
4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	40

4.3.1. İş Motivasyonu Ölçeği	40
4.3.2. Durumluk- Sürekli Kaygı Ölçeği	41
4.4. Verilerin Toplanması	41
4.5. Verilerin İstatistiki Analizi ve Yorumlanması	41
5. BÖLÜM	54
5.1. Tartışma ve Sonuç.....	54
KAYNAKLAR	63
EKLER	76
ÖZGEÇMİŞ	80

TABLolar DİZİNİ

Tablo 3.1. Alderfer ve Maslow'un Teorilerinin Karşılaştırılması	33
Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımlar ..	42
Tablo 4.2. Çalışanların İş Motivasyonlarının Çalışılan İl Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Test Sonuçları.....	43
Tablo 4.3. İş Motivasyonu Alt Boyutlarında Çalışılan İl Değişkeni Gruplarının Karşılaştırılması	44
Tablo 4.4. Çalışanların Durumluk Kaygı ve Sürekli Kaygı Düzeylerinin Çalışılan İl Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Test Sonuçları.....	44
Tablo 4.5. Çalışanların İş Motivasyonlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları	45
Tablo 4.6. Çalışanların Durumluk Kaygı ve Sürekli Kaygı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	45
Tablo 4.7. Çalışanların İş Motivasyonlarının Yaş Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Test Sonuçları	46
Tablo 4.8. Çalışanların Durumluk Kaygı ve Sürekli Kaygı Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Test Sonuçları.....	46
Tablo 4.9. Çalışanların İş Motivasyonlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Test Sonuçları.....	47
Tablo 4.10. İş Motivasyonu Alt Boyutlarında Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarının Karşılaştırılması	48
Tablo 4.11. Çalışanların Durumluk Kaygı ve Sürekli Kaygı Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Test Sonuçları	49
Tablo 4.12. Durumluk Kaygı Düzeylerinde Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarının Karşılaştırılması	50
Tablo 4.13. Çalışanların İş Motivasyonlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Test Sonuçları.....	50
Tablo 4.14. İş Motivasyonu Alt Boyutlarında Mesleki Kıdem Değişkeni Gruplarının Karşılaştırılması	51
Tablo 4.15. Çalışanların Durumluk Kaygı ve Sürekli Kaygı Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Test Sonuçları.....	51
Tablo 4.16. İş Motivasyonu ve Kaygı Düzeyi Arasındaki İlişki	52

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3.1. Motivasyon kavramının temelinde yatan ana etkenler	24
Şekil 3.2. Motivasyon süreci şeması.....	24
Şekil 3.3. İçsel ve dışsal motivasyonun kavramsal yapısı	27
Şekil 3.4.Kapsam ve Süreç Kuramlarına Genel Bir Bakış	29
Şekil 3.5. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi	30
Şekil 3.6. İhtiyaçlar hiyeraşisi ile faktör teorilerinin karşılaştırılması.....	32
Şekil 3.7. Skinner'in sonuçsal şartlandırma kuramı	35
Şekil 3.8. Locke'un amaç kuramı	37
Şekil 3.9. Adams'ın eşitlik kuramı	38

EKLER DİZİNİ

EK 1: İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ.....	76
EK 2: DURUMLUK VE SÜREKLİ KAYGI ÖLÇEĞİ.....	78
EK 3: ÖZGEÇMİŞ	80

KISALTMALAR DİZİNİ

- T.İ.C.İ: Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı
T.S.K.: Türk Spor Kurumu
B.T.G.M: Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü
G.S.G.M.: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü
V.I.G Teorisi: Varoluş, İlişki kurma Gelişme Teorisi

GİRİŞ

Kaygı, yaşamın bir parçası olmakla beraber insanı olumsuz etkileyen unsurlardan biridir denilebilir. Tükel ve Alkın (2006)'a göre kişiye dönük tehlike ve risklere karşı onu harekete geçmeye hazırlayan biyolojik uyarıya anksiyete (kaygı) adı verilmektedir. Kaygı, tecrübe edindiğimiz bilgilerin, duygusal yaşanmışlıkların, bedenle ilgili ve davranışı etkileyen birbiriyle ilintili ve karmaşık boyutlu yapısı olan bir kavramdır (Güngör, 2011). Kaygıyı durumluk kaygı, sürekli kaygı, normal kaygı, ekzojen (dış) ve endojen (iç) kaygı olmak üzere dört başlık altında inceleyebiliriz. Bireyin tehlike anında sezdiği kaygı durumluk kaygıdır. Anlık ve gelip geçici kaygı olarak düşünülebilir. Durumluk kaygı hissedilen sorun ya da problemin şiddetli olduğu anlarda ortaya çıkarak bireyi olumsuz yönde etkilemektedir. Sürekli kaygı ise kişinin çevreye bağımlı olmadan, endişeli, karamsar, huzursuz, aşırı heyecanlı ve yüksek düzeyde duyarlı olması ve bu şekilde tepkilerde bulunması olarak tanımlanmaktadır (Erözkan, 2020). Öner ve Le Compte (1998) ve Alisinanoğlu ve Ulutaş (2000)'a göre sürekli kaygı düzeyinin bireyde meydana getirebileceği durumluluk kaygının etki gücünü ve süresini belirleyebilmektedir. Karagüven (1999)'e göre kaygıya sebep olan nedenler bireyden bireye farklılık göstermektedir. Kişilerde kaygıya sebep olan nedenlerden bazıları iş ortamından kaynaklandığı gibi kişisel faktörlerden de meydana gelebilmektedir. Kaygı performans etkileri olan önemli değişkenlerdendir (Akarçeşme, 2004; Ciucurel, 2012; Cerit vd., 2013). Bireyin performansını olumsuz yönde etkileyen kaygının çalışma hayatında iş motivasyonunu da etkileyeceği düşünülmektedir.

Latince karşılığı “movore” ve “motum” köklerinden türetilen motivasyon kavramı Türkçede harekete geçirme anlamına gelmektedir (Harmancı, 2008). Noermijati (2015)'e göre motivasyon, bireyde bir şeyler yapmak için ortaya çıkan itici güçtür; insanın hedeflerine ulaşmak için sarf ettiği güç, yön ve kalıcılığı tanımlayan bir süreçtir. Robbins (1993)'e göre iş motivasyonu, bazı bireysel gereksinimlerin tatmin edilebilmesi için örgütsel amaçlara yönelik olarak üst düzeyde çaba sarfetmeye isteklilik ve koşullandırma olarak tanımlanabilir. İşletmelerde veya belirli bir örgütte çalışanların iş motivasyonlarının artırılmasının amacı; çalışanların iş performansını yükseltmek ve çalışanlarda daha fazla çalışma isteği oluşturabilecek faktörleri bulmak, bunları karşılamaya çalışmaktır (Özmutaf ve Aktekin, 2016). Bir başka deyişle, kişilerin performansını yükseltme yoluyla iş verimliliğini artırmak ve kurumsal hedeflere ulaşmayı basitleştirmektir (Dalkıran, 2018). İş

motivasyonunun; "örgütsel hedefler", "bireysel ihtiyaçlar" ve "çaba" olmak üzere üç temel bileşeni vardır (Önen ve Kanayran, 2015). Bunlar göz önüne alınarak kurum yöneticilerinin, kurumsal hedeflere ulaşabilmek için çalışanların kişisel gereksinimlerini dikkate alması gerekmektedir (Gök, 2020). İş motivasyonu içsel ve dışsal olmak üzere iki ana gruba ayrılmaktadır. İçsel motivasyon Ertürk ve Aydın (2017)'a göre kişisel hedeflere ulaşmak arzusundan meydana gelen enerji olarak ifade edilmektedir. Gök (2020)'e göre çalışanların iş ile ilgili olarak yeteneklerini ortaya koymak istemesi en önemli motivasyon kaynağı olarak görülmektedir. Dışsal motivasyon Ertürk (2016)'e göre bireyin içinde bulunduğu iş ve sosyal çevresi dışsal motivasyonun kaynağı olarak görülmektedir. Dışsal motivasyonun örgütsel ve sosyal olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Sosyal motivasyon araçları; arkadaşlık, yardımseverlik, yöneticiler tarafından çalışanlara sağlanan manevi destek olarak sıralanırken, örgütsel boyutta yararlanılan dışsal motivasyon araçları ise, çalışılan ortam içerisindeki kaynakların yeterliliği, adaletli ücret dağılımı, ikramiyeler ve iş güvencesi olarak sıralanmaktadır (Ersarı ve Naktiyok, 2012).

Aralık 2019 itibariyle Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan yeni tip Corona Virüs (Covid-19), dünya üzerinde ölümcül sonuçlara neden olmuştur. Bu salgın Dünya Sağlık Örgütü tarafından "Pandemi" olarak ilan edilmiştir. Başta sağlık sektörü olmak üzere birçok sektörü etkileyen Corona Virüs, gerek spor gerekse iş yaşamını da derinden etkilemiştir. Bazı kamu kurum ve kuruluşlarında olduğu gibi Gençlik Spor İl Müdürlüklerinde de çalışanların, çalışma koşullarını ev ortamına taşımalarını ve bireylerin yapması gereken işleri dijital ortamda çevrim içi çalışarak yapmalarını zorunlu kılmıştır. Ancak çevrim içi çalışma hayatına geçiş çok kolay olmamakla birlikte, teknolojik ve bireye bağlı olarak değişkenlikler gösteren problemleri de beraberinde getirmiştir. Corona virüs salgını sürecinde bireyin çalıştığı kurumun ve pozisyonun çevrim içi çalışma koşullarına uygun olup olmaması, çalışma hayatındaki pozisyonu ve statüsü, teknolojik cihazları kullanabilmesi ve bu cihazlara erişim sorunları, çalışan kişinin iş motivasyonunu etkilemiştir. Bazı kamu kurum ve kuruluşlarının esnek çalışma saatlerine geçmesiyle birlikte çalışan bireyler işlerini kimi zaman çevrim içi olarak, kimi zaman ise iş yerinde çalışarak yapmaya başlamışlardır. İş yerlerinde çalışanların, Covid-19 virüsünün bulaşıcı etkilerinden korunmaları amacı ile birçok tedbir alınsa da insanların, hastalığa yakalanma riskinden dolayı kaygı düzeylerinde değişikliklere sebep olmuştur. Uluç ve Duman (2020) tarafından yapılan bir araştırmada Covid-19 pandemi döneminde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının kaygı düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gençlik ve Spor İl

Müdürlüğü çalışanlarının kaygı düzeylerinde meydana gelen bu değişikliğin çalışan kişilerin iş motivasyonu düzeylerine etki edebileceği düşünülmüştür. Tüm bunlar göz önüne alındığında Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri çalışanlarının, Covid- 19 Pandemi sürecinde iş motivasyonlarının ve kaygı düzeylerinin incelenmesi çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Covid-19 Pandemi Sürecinde Manisa, İzmir ve Aydın Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan bireylerin iş motivasyonu ve kaygı düzeylerinin incelenmesi amacıyla yapılan bu araştırmanın Covid-19 Pandemi Sürecinde Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan bireylerin iş motivasyonları ve kaygı düzeyleri incelenerek elde edilen sonuçlar doğrultusunda çözüm önerilerinde bulunmak ve alan ile ilgili yapılan çalışmalara katkı sağlamak araştırmanın önemini oluşturmaktadır.

Yapılan bu araştırmanın hipotezleri şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Covid 19 sürecinde Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri çalışanlarının kaygı düzeyleri ve iş motivasyon düzeyleri karşılaştırıldığında farklılık vardır.
2. Covid 19 sürecinde Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri çalışanlarının iş motivasyonu düzeyleri yaş değişkenine göre farklılık vardır.
3. Covid 19 sürecinde Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri çalışanlar arasında il bazlı olarak iş motivasyonu arasında farklılık vardır.
4. Covid 19 sürecinde Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri çalışanlar arasında il bazlı olarak kaygı durumları arasında farklılık vardır.

Covid-19 pandemi sürecinde Manisa, İzmir ve Aydın Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan bireylerin iş motivasyonu ve kaygı düzeylerinin incelenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada varsayımlar şu şekildedir;

1. Durumluk-Sürekli kaygı düzeyinin yaşam doyumuna etki edebileceği varsayılmaktadır.
2. Durumluk-Sürekli kaygı düzeyinin psikolojik sağlık düzeyini olumsuz yönde etkileyebileceği varsayılmaktadır.
3. Durumluk-Sürekli kaygı düzeyinin iletişim becerilerini olumsuz yönde etkileyebileceği varsayılmaktadır.

4. Durumluk-Sürekli kaygı düzeyinin iş verimliliğine olumsuz yönde etki edebileceği varsayılmaktadır.

5. Durumluk-Sürekli kaygı düzeyinin iş performansına olumsuz yönde etki edebileceği varsayılmaktadır.

6. İş motivasyonu düzeyinin örgütün hizmet kalitesine etki edebileceği varsayılmaktadır.

7. İş motivasyonu düzeyinin iş performans düzeyine etki edebileceği varsayılmaktadır.

8. İş motivasyonu düzeyinin örgütsel bağlılığa etki edebileceği varsayılmaktadır.

Covid-19 pandemi sürecinde Manisa, İzmir ve Aydın Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan bireylerin iş motivasyonu ve kaygı düzeylerinin incelenmesi amacıyla yapılan bu araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir.

1. İzmir, Manisa, Aydın illerinde bulunan Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan çalışanları kapsamaktadır.

2. Araştırma Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan gönüllüleri kapsamaktadır.

3. İzmir, Manisa, Aydın illeri dışındaki Gençlik Spor İl Müdürlükleri çalışanları araştırmaya dahil edilmemiştir.

4. Araştırmaya gönüllü olarak katılmak istemeyen Gençlik Spor İl Müdürlüklerinde çalışanları araştırmaya dahil edilmemiştir.

1. BÖLÜM

1.1. Türk Spor Teşkilatı

Türk Spor Teşkilatı tarihsel gelişim olarak ele alındığında; ülkede spor teşkilatlanma sürecinin spora verilen önem ile bütünsellik içerisinde olmadığı görülmektedir (Dönmez, 2019). Atılacak olan her yeni adımın, çağın koşullarına uygun olarak üretilecek her türlü çözüm yollarının Türk Spor teşkilatının tüm kurum ve kuruluşları ile birlikte hedeflenen düzeye ulaşmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Dönmez (2019)'e göre her kuruluş kendi hizmet alanında en iyiyi yapabilmek çabası içinde olmak mecburiyetindedir, aksi takdirde hizmetin bütünlüğünde bir kopukluk meydana gelecek ve istenen sonuçlara her yönden ulaşmak mümkün olmayacaktır. Türk spor teşkilatı da bu anlayış içinde değerlendirilmeli ve bu yönde düzenlemeler yapılmalıdır (Demirci, 1986; Ekenci ve Serarşlan, 1997).

Dönmez (2019) Türk Spor Teşkilatı tarihsel sürecini iki aşamada incelemektedir.

1. Cumhuriyet öncesi Türk spor teşkilatı
2. Cumhuriyet döneminden günümüze kadar Türk spor teşkilatı

1.1.1. Cumhuriyet Öncesi Türk Spor Teşkilatı

Cumhuriyetin ilanından önceki dönemde Selçuklu Devleti ve Osmanlı İmparatorluğu devlet teşkilatlanması içerisinde spora ait bir kurumun olmadığı ancak Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemlerinde spor alanında bazı teşkilatlanma hareketlerinin başladığı görülmektedir. Bu yıllarda Selim Sırrı Tarcan ve spora gönül vermiş olan arkadaşları sporla ilgili bireysel olarak girişimlerde bulunmuşlardır (Çakır, 2020). Ancak bu dönemde yapılan girişimler ciddi anlamda teşkilatlanma konusunda fayda sağlayamamıştır (Demirci, 1986). Cuma liginin düzenlenmesi (1913), Pazar ligi (1912-1913), Fenerbahçe'nin hem Cuma hem Pazar liglerinde oynadığı 1913-1920 dönemi Türk Spor Teşkilatlanması açısından bunalımlı dönemlerdir (Ekenci, ve Serarşlan, 1997; Fişek, 1988).

1.1.2. Cumhuriyet Döneminden Günümüze Kadar Türk Spor Teşkilatı

Türk sporunun yurt içi ve yurt dışındaki çalışmalarının daha iyi olabilmesi için kamuya ait kuruluşların yanısıra özel spor kuruluşlarımızın katkıları da yok sayılamaz (Dönmez, 2019). Bu kuruluşların sundukları hizmetlerde hedefledikleri başarıya ulaşabilmeleri için spor teşkilatları birlik ve uyum içerisinde çalışmalıdır (Çakır, 2020). Cumhuriyet döneminden bu zamana kadar Türk spor teşkilatı, Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı (T.İ.C.İ), Türk Spor Kurumu (T.S.K.), Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (B.T.G.M.), Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (G.S.G.M.) ve son olarak da Gençlik ve Spor Bakanlığı olarak beş başlıkta incelenmektedir (Demirci, 1986).

1.1.2.1. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı 1922-1936 (T.İ.C.İ.)

Spor kulüpleri ve spor federasyonlarının bir araya gelmesiyle oluşan Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı, özerk yapıya sahip bir örgüttür (Yenel ve Parasız, 2019). 22 Mayıs 1921 yılında temelleri oluşturulan Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı bir yıl sonra 22 Mayıs 1922’de tescilli Cemiyetler kanunu çerçevesinde onaylanarak kuruluşu gerçekleştirilmiştir (Fişek, 1985). Kurulumu ile birlikte Türkiye’de ilk ulusal spor yönetimi olan T.İ.C.İ. “Federatif Yapı” olarak yasallık kazanmıştır (Fişek, 2003). Bu yapının örgütsel-yönetimsel ideolojisi “gönüllü spor birlikleri olarak” devletlere ve hükümetlere karşı “özerk” biçimde oluşturulan bir yapıda ve olimpiyatçılık akımının etkisindedir (Yenel ve Parasız, 2019). Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı Ülke genelinde bir yapılanmayla 1922 yılı öncesinde tek spor branşından oluşan kuruluşlardan farklı olarak çok spor branşını barındıran örgütlenmeye sahip olan, çağdaş anlamda bir spor teşkilatlanması olarak tanımlanabilir (Çakır, 2020). Ülkemizde sporda teşkilatlanma 16 farklı spor dallarında faaliyet gösteren İstanbul ve Anadolu kulüpleri bir araya gelerek 22 Mayıs 1922 tarihinde Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı’nı kurmuşlardır (Ekenci ve Serarşlan, 1997). T.İ.C.İ. kurumsal olarak merkezde ve taşrada örgütlenmiş kuruluşun asıl amacı da zihnen, bedenen sağlıklı ve bilinçli bireyler yetiştirmek, gençleri kötü alışkanlıklardan korumak, sağlam ve yetenekli bireyler yetiştirmek, sportif faaliyetler ve etkinlikler ile toplumun her kesimine vatan ve millet sevgisi öğretmek ve ülkemizi her spor dalında ulusal ve uluslararası platformlarda temsil etmektir (Sümer, 1990). İcra Vekilleri Heyeti’nin 02.01.1924 tarihli kararname ile T.İ.C.İ. kamu yararı gözetilen dernek olarak kabul edilmiştir (Yılmaz, 2020). 02.01.1924 ve 170-173 no’lu kararname ile T.İ.C.İ. spor alanında Türkiye’yi dışarda temsil etmeye yetkili

kılınmıştır (Sümer, 1989). Spor federasyonlarının T.İ.C.İ. zamanında kurulması, kurulan bu federasyonların uluslararası platformlarda üyeliklerinin oluşturulması, birden fazla spor branşını içinde barındırması, ülke çapında spor ve spor dallarının yayılması ve yeni kurulmuş Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin uluslararası alanda tanıtılması gibi amaçlar edinmesi ve bu amaçlar doğrultusunda misyonlar yüklenmesi, Türk Spor Yönetimi tarihinde önemli bir yere sahip olmasını sağlamıştır (Yenel ve Parasız, 2019). Ayrıca güreş, atletizm ve futbol gibi birçok spor federasyonu bu dönemde kurulmuş ve faaliyete geçmiştir (İmamoğlu, 2011). Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı, ülkede sporun yaygın hale gelmesi ve spor teşkilatının oluşmasında önemli bir aşama kaydetmiş ve 1936 yılında adı Türk Spor Kurumu şeklinde değiştirilmiştir (Polat, 2003). Ekonomik açıdan devlete bağımlı olması nedeniyle oluşan sorunlara, sporda olması gereken disiplinli yapının oluşturulamamasında eklenince siyasi ve idari olarak çıkmaza giren T.İ.C.İ. yerini Türk Spor Kurumu (T.S.K.)'na bırakmıştır. (Serarslan, 2006).

1.1.2.2. Türk Spor Kurumu 1936-1938 (T.S.K.)

Sporda gerekli görülen yapılanmanın doğrultusunun belirlenmesi için Mustafa Kemal Atatürk, Avrupa ülkelerindeki spor yönetim modellerini incelemiştir (Yalçınkaya, 2019). O yıllarda Beden Eğitimi dalında uzmanlaşmış kişilerin çoğunluğunun Almanyada eğitim görmeli sebebiyle, Almanya örneğinin Türkiye için de uygun bir model olacağı görüşü benimsenmiştir (Atabeyoğlu, 1985). Dönemin devlet yöneticileri spor hizmetlerinin amatörce yürütülmeye çalışılmasının, ülke genelinde saha ve tesislerin, eğitim-öğretim faaliyetlerinin yetersiz olduğunu düşünmeleri sonucunda Almanya, İtalya ve Rusyanın spor yönetim sistemlerinin incelenerek, spor yönetiminin yeniden örgütlenmesini düşünmüşler, ancak dönemin hükümeti bu yükü taşımayı göze alamayarak sorumluluğu Halk Evlerine bırakmayı uygun bulmuştur (Abalı, 1974). T.İ.C.İ.'nin 18 Şubat 1936 tarihindeki son kurultayında lağvedilmesinden hemen sonra, T.İ.C.İ.'nin genel yapısına sadık kalınarak, yapılandırılan T.S.K. (Erturan, 2010) kurulduğu gün 40 imzalı bir yönerge ile de CHP'ye bağlanmıştır (Sümer, 1990; Fişek, 1988). Türk Spor Kurumu, bir siyasi partinin bünyesinde çalışmanın yarattığı politik sorunlar, sporda elde edilen başarısızlıkların partiye mal edilmesi ve Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakının idari problemlerinin yinelenmesi gibi sebeplerden dolayı yerini spordan sorumlu bir devlet kuruluşuna bırakmak zorunda kalmıştır (Erturan, 2010).

1.1.2.3. Beden terbiyesi genel müdürlüğü (1938-1986)

Sporun devlet eliyle yönetilmesinin gerekliliği düşüncesi ile 29 Haziran 1938 tarihinde doğrudan hükümete bağlı Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM) kurulmuştur (Demiröz, 2009). 1942 yılında Milli Eğitim Bakanlığına bağlanmış ve ardından 1960 yılında Başbakanlığa tekrardan bağlanmıştır (Çakır, 2020).

Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğünün merkez yapılanmasına bakıldığında; üç ana ögeye bağlı olan yürütmeden sorumlu Genel Müdürlük, yasamadan sorumlu Merkez Danışma Kurulu ve yargıdan sorumlu Merkez Ceza Kurulu olarak şekillendiği, “Kuvvetler Ayrılığı” ilkesi ile benzerlik gösteren bir teşkilatlanmaya gidildiği gözlenmektedir (Serarslan, 2006). 3530 Sayılı Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü Kanunu, 1903-1938 dönemlerinde rekabet sebebi ile sporun ilerleyişini sekteye uğratacak spor kulüplerini, üst yönetimi ayırmış hiyerarşinin en alt basamağına yerleştirilerek yaklaşım şekli değiştirilmiştir (Bilir, 2005). 28.05.1986 yılında yürürlüğe girmiş olan 3289 sayılı ‘Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri’ kanuna göre “Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü” adını almıştır (3530 Sayılı Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü Kanunu, 2008).

1.1.2.4. Gençlik ve spor genel müdürlüğü

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü 2 Mart 1989 tarih ve 356 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile bir devlet bakanlığının bünyesinde kurulmuştur (Sunay, 2009). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Türkiye'deki spor örgütlenmesiyle ilgili bağlayıcı kararlar alabilen ve spor teşkilatlamasının başında bulunan bir kamu kuruluşu haline gelmiştir (Gök ve Sunay, 2010). Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğüne bağlı İl ve İlçe Müdürlükleri de 1989 yılında çıkarılan kanun ile İl Gençlik ve Spor Müdürlüğü, İlçe Gençlik ve Spor Müdürlüğü olarak isim değiştirmiştir (Yalçınkaya, 2019).

1.1.2.5. Gençlik ve spor il müdürlükleri

Spor Genel Müdürlüğü 3289 sayılı kanunun 6.maddesine göre Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü'ne bağlı olarak illerde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, ilçelerde ise Gençlik ve Spor İlçe Müdürlüğü kurulmuştur (Yalçınkaya, 2019).

Gençlik ve spor il müdürlüklerinin hizmet birimleri şu şekildedir;

1. Spor hizmetleri birimleri
2. Gençlik hizmetleri birimleri
3. Yurt hizmetleri birimleri
4. Diğer hizmet birimleri

1.1.2.6. Gençlik ve spor bakanlığı (2011-2018...)

T.İ.C.İ.'den günümüze kadar Türkiye'de spor örgütlenmesinin nasıl olması gerektiği konusunda çalışmalar ve arayışlar süregelmiş, ülke sporunu en iyi şekilde yönetebilmek için çeşitli düzenlemelere gidilmiştir (Yalçınkaya, 2019). Her yapılan düzenlemeyle bir hızlanma kazanılsa da hem ülke geneline sporun yayılmaması hem de uluslararası müsabakalarda beklenen düzeyde sonuçlar alınamaması, Türk sporunun sorunlarının devam ettiğini ve doğru şekilde yönetilemediğini göstermektedir (Özen, vd., 2012). Gençlik ve Spor Bakanlığı 06.04.2011 tarih ve 6223 sayılı Kanunun 2. Maddesi ile kurulmuş, bu gelişmeyi takiben Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Spor Genel Müdürlüğü adını almıştır (Yenel ve Parasız, 2019). 2018 yılında ülkemizin Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemine geçmesi ile birlikte kamu kuruluşlarının işleyişi ile ilgili olarak da bazı değişikliklere gidilmiştir. Bu değişikliklerden Gençlik ve Spor Bakanlığı da etkilenmiş, Cumhurbaşkanlığı 1, 4 ve 27 nolu kararnamele ile yeniden dizayn edilmiştir (Yenel ve Parasız, 2019). 1 nolu Cumhurbaşkanlığı kararnamesi ile bakanlığın görev, yetki ve örgüt yapısında bazı değişikliklere gidilmiştir. Buna göre, Gençlik ve Spor Bakanlığının görev, yetki ve örgüt yapısı yeniden düzenlenmiştir (Yenel ve Parasız, 2019).

1.2. Gençlik ve Spor Hizmeti Personellerini Çalışma Açısından Etkileyen Faktörler

Gençlik ve spor hizmeti veren personelleri etkileyen faktörleri; işin gereği, çalışma ortamı, kişisel ve çevresel faktörlerden kaynaklanan nedenler olmak üzere dört ana başlık altında toplayabiliriz.

1.2.1. İşin Gereğinden Kaynaklanan Nedenler

İşin gereğinden kaynaklı nedenler fazla çalışma, iş yükü, rol çatışması, rol belirsizliği ve inisiyatif olmak üzere beş grupta incelenebilir.

1.2.1.1. Fazla çalışma

Fazla çalışma, personelin günlük ya da haftalık iş süresinin belirli yasal sürelerin üzerinde olması durumudur (Ağırbaş, 2018). Demircioğlu ve Cantel (2005) fazla çalışmayı, yasalarla belirlenmiş sürenin dışında yapılan çalışmalar olarak ifade etmişlerdir. İş görenlerin özel hayatlarından fedakârlık ederek çalışmalarını aile yaşantılarında problem olmasının yanı sıra sosyal faaliyetlerde de azalma meydana getirir (Ağırbaş, 2018). Böylelikle fazla çalışma, çalışanlar için önemli bir baskı aracı haline gelebilir (Koçoğlu, 2007).

1.2.1.2. İş yükü

İş yükü çalışanları etkileyen bir diğer durumdur. Yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular, ağır iş yükünün tükenme sendromunun en temel sebeplerinden birisi olduğunu göstermektedir (Ağırbaş, 2018). Bu nedenle ağır iş yükü çalışan açısından önemli bir değişkendir (Cedoline, 1982). İş yükünün yarattığı tükenme eğilimi ve stres bireyin motivasyon ve iş tatmininde düşüşe yol açacaktır (Keser, 2006).

1.2.1.3. Rol çatışması ve rol belirsizliği

Rol, başkalarının işi yapandan beklediği işlerdir (Başaran, 1982). Rol çatışması, iş yapanın yaptığı iş gereği çelişkili beklentiler olması durumudur (Ağırbaş, 2018). İş görenden beklenen rollerin birbirinden farklı olması iş göreni kararsızlığa itecektir. Rol belirsizliği ise; iş görenin hangi konularda yetkisinin olduğunu bilmemesi, işi ile ilgili yalın hedeflerinin ve standartlarının olmaması, sorumluluklarının neler olduğunu bilmemesi; görevi ile ilgili verilen bilgilerin açık olmamasını kapsamaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006). Bu durumda çalışanın işiyle ilgili zıt talep ve beklentilerle karşılaşması sonucunda ortaya çıkan rol stresi, çalışanın performansını büyük ölçüde etkilemektedir.

1.2.1.4. İnisiyatif

İnisiyatif alma, kişinin sorumluluk alarak, kendi isteği ile karar aşamasına dahil olup harekete geçmeyi yani risk almayı ifade etmektedir (Frese ve Fay, 2001). Yöneticiler, astlarının üstlerinden gelen emirleri uygulamalarından ziyade, karar vermekte ve inisiyatif alarak çalışmakta daha aktif olmalarını tercih etmektedirler. Bu durum, çalışanların örgütsel

değişimlere karşı direnmelerini azaltmaya olanak sağlayacaktır (Fay ve Frese, 2000). Bir işi yapan kişinin, işin gereklerini daha iyi yerine getirebilmesi için o çalışana inisiyatif kullanabilmesi adına destek olunması gerekmektedir. Çalışanların inisiyatif kullanamamaları, görev ve sorumluluklarını yeteri kadar bilmemeleri sonucu yaşadıkları belirsizlik ya da işlerini yapamıyor olmanın huzursuzluğu gibi durumlar ruh ve beden sağlıkları ile ilgili olumsuzluklar yaşamalarına neden olacaktır (Koçoğlu, 2007).

1.2.2. İş Ortamından Kaynaklanan Nedenler

1.2.2.1. Meslek türleri

Bazı meslek türlerinde insanlar çok zor şartlarda ve yoğun tempoda çalışmak zorunda kalırken bazı mesleklerde ise daha rutin işler yapılmaktadır, özellikle işlerin belirli sürede tamamlanması gereken sektörlerde, yapılan işin çalışanların sağlığına göre daha ön planda tutulduğu da görülebilmektedir (Ağırbaş, 2018). Kendi çalışma prosedürlerini ayarlayabilme fırsatlarına sahip olan çalışanlar, hasta olduklarında işlerinin başında olup ne kadar çalışıp çalışmayacaklarına kendileri karar verebildikleri için kendini işe verememe durumunu yaşama ihtimalleri yüksektir (Johansson ve Lundberg, 2004).

1.2.2.2. Çalışma ortamı

Günümüz çalışma koşullarına bakıldığında çalışanlar, zamanlarının büyük bir bölümünü işyerinde geçirmektedirler (Ağırbaş, 2018). Çalışma ortamı kişilerin içinde buldukları his atmosferi olarak tanımlanmakta ve bu atmosferi iyi gözlemlemek kişilerin başarısı, verimi gibi faktörleri değerlendirmede etkili olmaktadır (Muchinsky, 2000). Uygun çalışma ortamı çalışanın motivasyonunu ve yaratıcılığını etkilemektedir (Ölçer, 2005; Çifçi, 2014). Çalışanların zamanlarının çoğunu birlikte geçirdiği iş arkadaşları ile işbirliği içerisinde geçirebilmesi, işten duyulan tatmini arttırmaktadır (Luthans, 1973).

1.2.2.3. Yönetim tarzı

Bir iş yerinde yöneticilerin yönetim tarzlarının, iş yeri çalışanlarının iş motivasyonları üzerine olumlu veya olumsuz etkileri olacağı söylenilebilir. Yöneticinin çalışanları yönetim sürecine dahil etmesi, çalışanlarla birlikte karar üretmesi iş verimi ve performanslarını arttıracak gibi, çalışanlardan uzak, onları yönetim sürecinin dışında tutması da iş

verimliliğini ve performansı düşüreceği ön gönülmektedir. Birçok çalışanın hastalık nedeniyle devamsızlık yapmayı güçsüzlük göstergesi olarak algılaması ve yöneticilerin de bu görüşe yatkın olması yönetim tarzının işe devam etme üzerinde etkilidir (Ramsey, 2006). Çalışanın hasta olduğu halde işe gitmek zorunda olması da çoğu zaman yöneticilerin devamsızlığa karşı tutumlarından kaynaklanmaktadır (Aronsson, ve Gustafsson, 2005). Hasta birinin çalışmaya devam etmesinin onun hastalığının uzamasına, diğer çalışanları etkilemesine ve normal zamana nispeten daha verimsiz çalışmaya neden olacağı konusunda yöneticilerin bilgilendirilmesi, olumsuz durumları önleme konusunda etkili bir yoldur (Ramsey, 2006).

1.2.2.4. Meslek hastalıkları

Uluslararası Çalışma Örgütü, dünya genelinde iş kazası ya da meslek hastalıkları sonucu ölümlü/yaralanmalı yüz binlerce vaka olduğunu bildirmiştir (Temel, 2006). Sağlık çalışanlarında uykusuzluk ve yorgunluk farklı rahatsızlıklara neden olmakta ve bu durum fiziksel, algısal ve duygusal fonksiyonlara zarar vermektedir (Machlowitz, 1980). Özellikle çalışan sağlığını olumsuz etkileyen meslek gruplarında, çalışanın hastalanmasına rağmen yine de bu işlerine devam etme zorunlulukları, çalışanın iş motivasyonu ve kaygı durumuna olumsuz yönde etki edebileceği düşünülmektedir.

1.2.3. Kişisel Faktörlerden Kaynaklanan Nedenler

Kişisel faktörlerden kaynaklı nedenler çalışarlardan kaynaklı, kişilik, cinsiyet, işkolizm (işkoliklik), stres, yaş, çalışma yılı, işsizlik korkusu gibi etmenler olarak sıralanabilir.

1.2.3.1. Kişilik

Kişilik, “bir bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinde görülen farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansiyış biçimi” olarak tanımlanmıştır (Barlı, 2008). İnsanların tüm yaşam alanlarında olduğu gibi kişilik, meslek hayatında da önemli bir yer tutmaktadır. İşine bağlı, pozitif, iç kontrolü yüksek olan çalışanlar işe devam etmeye eğilimlidirler (Johns, 2008).

1.2.3.2. Cinsiyet

Kadın ve erkeklerin fiziksel, fizyolojik ve ruhsal açılardan farklı olmaları, bazı işleri yalnızca kadın ya da yalnızca erkeklerin yapması, bazı işlerde ise birlikte çalışırken cinsiyet ayrımcılığının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Parlaktuna (2010)'ya göre, özellikle kadınlar cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılığa maruz kalmakta ve işgücü piyasasında sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu durum ise çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir.

1.2.3.3. İşkoliklik

İşkoliklik farklı araştırmacılar tarafından olumlu/yararlı ya da olumsuz/zararlı olarak değerlendirilmektedir (Temel, 2006). İşkolikliği olumlu olarak değerlendiren araştırmacılar, işkolikliğin işte uzun süre çalışmaya karşı istek duymaktan ve işini çok sevmekten kaynaklandığını (Machlowitz 1980), işkolikliği olumsuz olarak değerlendirenler ise, çalışanların belirli sorunlardan kaçmak için çalışmayı tercih etmeleri (Cherrington, 1980), ayrıca bir tür bağımlılık/hastalık olduğunu ifade etmektedirler (Schaeff ve Fassel, 1988; Porter, 1996). Çiftçi'ye göre (2010) işkolikler işlerini her şeyin üzerinde görürler. Çalışanların işkolik olması sağlıklarını olumsuz yönde etkilerken, bu kişiler sağlıkları bozulsa bile işlerinden uzak kalmamayı tercih etmektedirler. Ancak bu durumun çalışanın sağlığına olumsuz yönde etki edebileceği düşünülmektedir.

1.2.3.4. Stres

Stres, bireyin çevresinde algıladığı olumlu veya olumsuz durumlara karşı duygusal ve fiziksel tepkisidir (Tomruk, 2014). Stres ya da mesleki stres kaynakları, işe özgü faktörler, yönetim rolü, başkalarıyla olan ilişkiler, kariyer ve başarı, örgüt yapısı ve iklimi ve ev/iş ara yüzü olarak altı başlıkta kategorize edilmiştir (Ağırbaş, 2018). Stres, stresörün büyüklüğü kişinin direnme kapasitesini aştığında oluşur. Kişinin kendini stres altında hissetmesinin nedenlerinden birisi de iş yüküdür (Siu, 2002).

1.2.3.5. Yaş

Yaş, kişilerin davranışlarını etkileyen en önemli faktörlerdendir ve bireyler her yaşta farklı davranışlar gösterirler (Koçoğlu, 2007). Farklı yaşlarda ortaya çıkan farklı davranışlar çalışma hayatında da kendini göstermektedir. Özellikle yaştaki ilerlemeyle insan

bedenindeki değişimler çalışanların işleri üzerinde etkili olabilmektedir, yani genç çalışanlar ile yaşları ilerlemiş olan çalışanlar arasında davranış farklılıkları görülmesi de muhtemeldir (Ağırbaş, 2018).

1.2.4. Çevresel Faktörlerden Kaynaklanan Nedenler

Ağırbaş (2018)'e göre ekonomik bilinmezlikler, bunalımlar, işten atılma ve iř bulamama, alım gücünün düşmesi, yaşam standartlarının düşük olması gibi faktörler çalışanlarda strese ve daha fazla gelir elde etmek için kişilerin daha çok çalışmalarına neden olmaktadır.

2. BÖLÜM

2.1. Kaygı

Tükel ve Alkım (2006)'a göre kişiye dönük tehlike ve risklere karşı onu harekete geçmeye hazırlayan biyolojik uyarıya anksiyete (kaygı) adı verilmektedir. Koç (2014) kaygıyı, insanların bazı dönemlerinde yaşamış olduğu sıkıntı verici duygu durumları olarak tanımlamıştır. Ulukan (2020)'a göre bir risk ihtimali veya bireyin tehlike olarak algıladığı, bir olay kaygı olarak tanımlanmaktadır. Bora (2019) kaygıyla ilgili olarak, insanlar için risk oluşturan, hoş gitmeyen, acı hissi veren bir duygu olmasına rağmen, kişinin yaşamının sürekliliği için gereklidir demektedir. İngilizcede anxiety kelimesi ile ifade edilen bu kavramı psikiyatri uzmanları alışlagelmiş bir kullanım olarak belirtmiş, Türkçeye uygun bir biçimde kaygı olarak çevrilmiş ve günlük hayatta endişe olarak dilimize yerleşmiştir (Öztürk, 1997). Kaygı, genellikle huzursuzluk yaratan bir duygudur ve günlük hayatta insanı bazen olumlu davranışlara yönlendirirken bazende bu davranışları engellemektedir (Başarı, 1990). Kişide korkuyu oluşturan risk net ve objektif olmasına rağmen, kaygıyı oluşturan tehlike gizli ve öznedir (Arıkan, 2004).

2.2. Kaygı ile İlgili Teori ve Kuramları

Araştırmacıların kaygıyı kuramlara göre açıkladıkları görülmektedir. Kaygının kuramsal yaklaşımları; Psikoanalitik kuram, Davranışçı kuram, Varoluşçu kuram, Biyolojik kuram ve Bilişsel kuram olmak üzere beş grupta ele alınmaktadır.

2.2.1 Psikoanalitik Kuram

Psikianalitik kuram Freud'un temellerini attığı ve daha sonra başka kuramcılarının geliştirdiği bir kuramdır (Ak, 2019). Freud'a göre kaygı Gerçeklik, Moral ve Nevrotik kaygı olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Kaygı id, ego ve süperegodan beslenmektedir. İd; bireyde doğuştan var olan bedensel dürtülerin kaynağını oluşturmaktadır. Ego; dış dünyadaki koşulların ve durumların algılanmasını sağlayan, egemenlik ilkesi gerçeklik olup denge sağlayarak organizmayı acıdan koruyan, doyum sağlamaya çalışan ve benlik olarak da adlandırılan bölümdür (Ak, 2019). Süperego ise; bireyin ruhsal yapısını yargılayan, değer yargılardan meydana gelen üst benlik olarak adlandırılan bölümdür (Işık, 1996; Öztürk ve Uluşahin, 2011).

2.2.1.1. Gerçeklik Kaygısı

Benlik (ego) doyum sağlamaya çalışırken zarar görmemeyi hedefler (Ak, 2019). Ancak zarar görmeme konusunda şüphe varsa, yaşanan korku duygusuna bağlı olarak ortaya çıkan kaygıya gerçeklik kaygısı denir (Işık, 1996; Öztürk ve Uluşahin, 2011).

2.2.1.2. Moral Kaygısı

Benlik bir yandan altbenlikten kaynaklanan dürtülere doyum sağlamaya çalışırken aynı zamanda üst benliğin kuralları ve sınırlandırmalarına da uymak zorundadır (Ak, 2019). Üst benlik bu kuralların dışına çıktığı zaman kişide utanma, değersizlik gibi duyguların yaşanmasına sebep olabilir. Bu durumla ilintili yaşanan kaygıya moral kaygısı denmektedir (Işık, 1996; Öztürk ve Uluşahin, 2011).

2.2.1.3. Nevrotik Kaygı

Benlik altbenlikten gelen uyarıcı emirlere karşı dengeyi korumaya çalışmaktadır (Ak, 2019). Eğer benlikle alt benlik çatışıyor ve doyum sağlanamıyorsa nevrotik kaygı ortaya çıkar ve benlik, çeşitli savunma mekanizmaları ile kaygıyı kontrol altına almaya ve dengeyi korumaya çalışır (Işık, 1996; Öztürk ve Uluşahin, 2011).

2.2.2. Davranışçı Kuram

İnsan gün içinde birçok durumla başa çıkamayacağını anladığı zaman yaşamını sürekli endişeyle geçirmeye başlar (Karahan ve Sardoğan, 1994). Davranışçı kuram, bireyin kaygı durumunu yok edip yerine yeni bir davranış geliştirme çabasıdır (Bostancı, 2019). Böylece kişi içerisinde bulunduğu kaygı durumunu yok edip bunun yerine yeni bir davranış geliştirme çabası içerisine girerek, kaygılarından uzaklaşmaktadır. Davranışçı yaklaşıma göre önemli olan sebep bireyin geçmiş yıllardaki yaptığı davranışlar değildir (Bostancı, 2019).

2.2.3. Varoluşçu Kuram

Bu kurama göre anksiyete, bir hastalık değil, yaşamın sorumluluklarından kaçma eylemidir (Bostancı, 2019). Anksiyeteye sebep olan durumlardan kaçmak “kaygının acı ve mutsuzluk veren yönü” şeklinde değerlendirilir (Gençtan, 2000). Varoluşçu kurama göre,

belirli bir toplum içerisinde varlığını sürdüren birey kendisini hiçlik duygusuna kaptırır. Bu durum ise kişinin varoluşunun geçersizliğine gösterdiği tepki anlamına gelmektedir (Koroğlu, 2004).

2.2.4. Biyolojik Kuram

Bu kurama göre kişiler için kaygı sadece kalıtsal olarak ele alamazlar çünkü doğal içinde birlikte yaşamak zorunda oldukları doğal yaşam bulunmaktadır ve benzer deneyim, alışkanlıklara sahiplerdir (Bostancı, 2019). Kısacası anksiyete sadece kalıtsal değildir (Arslan, 2007). Biyolojik kurama göre bireyde meydana gelen kaygı, beyinin farklı bölgelerinde koşullu ya da koşulsuz olarak kaygı verici olarak kodlanmış uyaranların algılanması ile hızlı şekilde ortaya çıkmaktadır (Noyes ve Rudolf, 1998: 5; Işık, 1996)

2.2.5. Bilişsel Kuram

Bilişsel kurama göre patolojik kaygı oluşumunda, hayata bakışta belirleyici olan temel inançlar, yanlış algılamalar, mantık dışı ve uygun olmayan değerlendirmeler ve yorumlamalar gibi işlevsel olmayan bilişler etkindir (Ak, 2019). İşlevsel olmayan bilişler sonuç olarak, uyumsuz davranışlara neden olabilmekte ya da daha uyumlu bir davranışın ortaya çıkmasını engelleyebilmektedir (Cartwright vd., 2004).). Bu yaklaşıma göre kaygının nedeni olayların kendisinden çok kişilerin bu olayları nasıl ve ne biçimde algılayıp yorumladığıdır (Ak, 2019). Kişi yaşadığı çevre (iş, okul, trafik, aile) gibi etkenlerden dolayı korku, gerilim, sıkıntı yaşayabilmektedir (Bostancı, 2019). Bu durum kişinin kendini olumsuz yorumlamasından dolayı ortaya çıkmaktadır.

2.3. Kaygı Boyutları

2.3.1. Durumluk Kaygı

MacIntyre (1999) durumluk kaygıyı “ani kaygı deneyimini; zaman içinde değişebilen ve yoğunluk düzeyi farklılaşabilen, gergin hissetmenin kalıcı olmadığı duygusal durumdur” olarak tanımlamıştır. Durumluk kaygı, Spielberg (1983) tarafından, örneğin sınavdan önce bir süre hissedilen kaygı şeklinde ifade edilmiştir (MacIntyre ve Gardner, 1991). Bu kaygı, bireylerin algıladığı tehdit durumunun değerlendirilmesi sonucunda meydana gelen ve hoşnutsuzluk oluşturan duygu durumu şeklinde de tanımlanabilmektedir (Palti, 2012).

Durumluk kaygı sürekli olmayan duygusal bir durum olmasıyla beraber, şüphecilik, benlikte güçsüzlük, suç eğilimi olarak belirlenmiş etkenleri de içermektedir (Spielberger, 1972).

2.3.2. Sürekli Kaygı

“Trait anxiety” insandaki kaygı meylidir (Günel, 2020). Bireyin olayları stres olarak yorumlaması ve hissetmesidir (Özgül, 2003). Sürekli kaygı, kişinin çevreye bağımlı olmadan, endişeli, karamsar, huzursuz, aşırı heyecanlı ve yüksek düzeyde duyarlı olması ve bu şekilde tepkilerde bulunması olarak söylenebilir (Erözkan, 2020). Bu kaygının kişide oluşturabileceği etki düzeyi, tehditkâr olarak algılanan durumlar bağlamında da kişide oluşabilecek durumluk kaygının etki düzeyini, gücünü ve süresini de belirleyebilir (Öner ve Le Compte, 1998; Alisinanoğlu ve Ulutaş, 2000). Bu kaygı, kişinin tehditkâr ve tehlikesiz durumları da tehditkâr ve tehlike içeren bir biçimde algılayıp değişik düzeylerde durumluk kaygı göstermesini içermektedir (Konter, 1996). Bununla birlikte, kişilerin mizaç ve karakter nitelikleriyle ilişkili olarak durumluk kaygı gibi direkt bir durum ya da koşula bağlı değildir. Kişilerin sürekli kaygı düzeylerinin yüksekliği birçok sorunu da içermektedir (Erözkan, 2020). Bu sorunlar eğitsel başarı düşüklüğü, iletişim kurma güçlüğü, odaklanma problemleri vb. dir (Ergin vd., 2016). Sürekli kaygı düzeyi fazla olanlar az hissedenlere göre durumları daha riskli algılayıp ağır tepki verebilirler (Bedir, 2008).

Sürekli ve durumluk kaygısı arasındaki ayrıma rağmen, birçok çalışmaya göre ikisi arasında etkileşimler vardır (Eysenck ve Byrne, 1992) ve her ikisi de bilişsel performanstaki bozukluklarla ilgilidir (Uskan, 2020).

2.3.3. Normal ve Patolojik Kaygı

Kaygı, insanda doğuştan var olan ve varoluşunu sürdürmesinde önemli uyarı ve tedbir aldırma rolü olan, süre ve şiddet açısından normal kabul edilen düzeyde yaşanması işlevsel olan bir duygudur (Ak, 2019). Birey bu kaygı duygusunu kontrol edemediği ve günlük hayatındaki işlevlerini olumsuz yönde etkilediği zamanlarda patoloji ile ilişkilendirilmektedir (Borkovec vd., 1998). Allright ve Bailey (1991), bireylerin kaygı düzeyi üst düzeylere çıkmadığı takdirde, yani normal seviyede iken bu duygunun bireylerin hayatında uyumlu bir etki yaratacağı ve bireylerin kaygı hissinden pozitif yönde etkilenecekleri görüşünü ortaya koymaktadır. Bu durumda birey, çevreden gelen tehditleri fark etme ve kendilerini koruyabilme konusunda başarılı olup, çevresine uyum

sağlayabilecektir (Yıldız vd., 2007). Fakat öte yandan kaygı kavramı, bireylerin belirli bir durum veya olumsuz yaşam olayı karşısında hissettikleri korkuyu da kapsamaktadır (Boğday, 2020). Bu kaygı türünde birey kaygı duygusundan fiziksel, duygusal, davranışsal olarak etkilenmektedir (Greenberger ve Padesky, 2001). Normal olan kaygı, kişinin hedeflerine ulaşması için tedbir almasına, çalışmasına, yaratıcı olmasına ve gelişebilmesine yardımcı olabilir (Ak, 2019). Yaşanan kaygı duygusu, uyarının şiddeti ile uyumsuz ise, zamanla değişmiyor ya da şiddetleniyorsa, fiziksel belirtiler belirgin olarak ekleniyorsa, artık katlanılamıyor ve işlevsellik bozuluyor ise bu kaygının ‘patolojik’ olduğu düşünülür (Hoehn ve Rudolf 1979).

2.3.4. Ekzojen (Dış) ve Endojen (İç) Kaygı

Bireyin yaşadığı çevreden gelen uyarılara (tehlikeler, tehditler, travmalar) yanıt olarak ekzojen kaygı ortaya çıkar (Ak, 2019). Uyarının şiddeti ve süresi ile uyumludur, dalgalanmalar göstermez (Işık, 1996). Kişiye özgün içsel süreçlerle ilişkili olan, dış dünyadan gelen uyarılarla çok bağlantılı olmadan oluşan, ayrıca kalıtsal ve biyolojik değişkenlerin de rol oynadığı düşünülen kaygı türü ise endojen kaygı olarak tanımlanmaktadır (Ak, 2019). Endojen kaygıda belirtiler inişli çıkışlıdır (Işık, 1996).

2.4. Kaygının Belirtileri

Kaygının belirtileri; bireyin aşırı heyecan ve hareketlilikten uyuşukluk haline geçmesidir. Sinirlilik, öfke, korku, yorgunluk, kas ağrısı ve psikolojik şikâyetler kaygının yaygın belirtileridir (Bedir, 2008). Performansın farklılıklar göstermesi bilişsel dalgalanmadan kaynaklanır ve konsantrasyonda, hitabet yeteneğinde, odaklanmada, hafızayı kullanmada, pratik karar vermede kontrolün kaybolmasına neden olur (Tavacıoğlu, 1999). Kaygının belirli düzeyden fazla oluşu algılama ve dikkat bozukluklarına neden olmaktadır (Çiçekli, 2019). Bununla birlikte kaygının nüksetmesiyle soğuk nemli eller, terleme, sık idrara çıkma, kasların gerilmesi, karın ağrısı, baş ağrısı, ağız kuruması, uykuya geçememe, çabuk sinirlenme, sersemleme, kendi kendine konuşma, konsantre olamama, hasta hissetme gibi belirtiler görülmektedir (Cüceloğlu, 2005). Bu durum bireyde gerilim ve huzursuzluğa neden olur (Varol, ve Kaya, 2004).

Gözbebeklerinin büyümesi, hızlı nabız artışı, vücutta titreme, cildin solgun görünmesi, iştahsızlık gibi belirtiler Kuru (2000)’ya göre kaygının organik belirtileridir. Karar

verememe, pasiflik, cesaretsizlik, saldırgan olma, işe gitme isteğinin olmaması gibi belirtiler ise kaygının davranışsal belirtileridir. Koordinasyon bozukluğu, yetersiz performans, uyum bozukluğu, vücuttaki kasılma ve kramplar, hareketlerdeki tereddütlü davranışlar ise kaygının hareket belirtilerindedir (Kuru, 2000).

Kaygının belirtilerini maddeler halinde sıralayacak olursak;

1. Dikkat dağınıklığına sebep olması
2. Algılamada bozukluklar
3. Düşüncede duraklamalar
4. Kaygı, korku, tedirginlik, sinirlilik ve çaresizlik gibi rahatsız edici duygulara neden olması
5. Konuşmada bozukluk
6. Kalp ritminde düzensizlik
7. Nefes darlığı
8. Yüz kızarması
9. İştahsızlık, bulantı
10. Sık sık idrara çıkma
11. Terlemede artış
12. Kaşıntı

2.5. Kaygının Nedenleri

Kaygının bir sebebi olmayabileceği gibi nedenler bireyden bireye farklılıklar gösterebilir (Karagüven, 1999). Bireyi olumsuz etkileyen duygular kaygıya neden olmaktadır (Çiçekli, 2019). Kişiler geçmişte deneyimledikleri olaylar nedeniyle gelecekte de benzer olaylar yaşama ihtimaline karşın genel bir kaygı halinde olabilirler (Cüceloğlu, 1996). Söz konusu olay bir kişide kaygıyı meydana getirirken diğer kişide meydana getirmeyebilir (Çare, 2007).

Doğuştan var olan genetik özellikler ve yetiştirilme şekilleri, bilinçaltımızda olan nedensiz şüphe, yaşantılar sonucu oluşan korku ve bedensel problemler bireyde kaygı sebebi olarak belirtilmektedir (Sheehan, 1996). Engellenme korkusu da kişide endişeye sebep olur. Özellikle karmaşık topluluklarda kişiler çok sayıda çatışma, engellenme durumlarıyla karşı karşıya gelip kaygı duymaktadır (Morgan, 2005). Takıntılı fikirler, tutsaklık, beklenmedik sorunlar, doğal afetler ve ruhsal hastalıklar kaygıya sebep olan etkenlerdendir (Köknel, 1998).

Akandere (1997) kaygının dahili ve harici etkenlerini şöyle sıralamıştır; kısıtlı zaman, iş seyahati, mesuliyet, terfi hırsı, iş arkadaşlarıyla çatışma, amirlere karşı öfke, haksız eleştiri, çevre kirliliği, alkol, sigara, obezite, uykusuzluk, çocuk sorunları, trafik kazaları, görünüşünden memnun olmama, dikkat dağıtan teknolojik iletişim araçları, hastalıklar, ailevi sorunlar, kavgalar, olumsuz havadisler, iş ziyaretleri, kendinden memnun olmama olarak sıralamıştır (Bedir, 2008).

2.5.1. Desteğin Çekilmesi

Kişi alıştığı çevre şartlarının ortadan kalktığını hissettiğinde kaygı duyabilir (Günel, 2020). Kişi ortam değiştirdiğinde ve yeni çevreye adapte olma sürecinde kaygıları artar, yeni ortamdan alıştığı desteği alamayınca endişeleri de artmaya başlar (Çiçekli, 2019). Yeni bir ülkeye ya da şehre yerleşmesi durumunda, yakın çevresi eş, dost, arkadaş gibi kişilerin ortadan kalkması kişide kaygıya neden olur (Bostancı, 2019).

2.5.2. Olumsuz Sonucu Beklemek

Beklenmeyen bir vaziyet, nesne veya bireyle yüzyüze gelme, saplantılı fikirler, dahili ve harici arbedeler kaygı oluşmasına sebep olur (Köknel, 1982). Beklentileri dışında gelişen olumsuz durumları düşünmek de kaygıya yol açmaktadır (Çiçekli, 2019). Hazırlıksız girilen bir sınav, ceza alma ihtimali olan bir mahkeme gibi durumlar kişide kaygıya sebep olan durumlardır (Bostancı, 2019).

2.5.3. İçsel Çelişkiler

Kişinin inandıkları ile yaptıkları arasında çelişkiler olduğu zaman kaygıları artar (Bostancı, 2019). İnanılan ve değer verilen düşünceler arasında bir karmaşa olduğunda da kaygı türü bir stres oluşacak, böyle durumlarda karmaşayı giderebilecek çözüm yolları

bulunana kadar kaygısal durum sürecektir (Çiçekli, 2019). Birey paradokstan kurtulmak için çözümler aramaya başlar, çözüm bulana dek belli bir düzeyde kaygı yaşamaya devam eder (Günel, 2020).

2.5.4. Belirsizlik

Gelecekle ilgili belirsizlikler her insanda kaygı oluşmasına sebep olmaktadır (Çiçekli, 2019). İstikbalinin nasıl olacağını bilememek insanda kaygı oluşmasının başlıca sebeplerindendir (Cüceloğlu, 2005). Gelecekte problem yaşayacağını, olumsuz bir olayla karşılaşılacağını bilmek ne olacağı hakkında hiçbir bilgiye sahip olmamaktan iyidir (Cüceloğlu, 1996). Olayların sonucunu tahmin edemediğimiz vaziyetlerde kaygılı olmak normaldir (Günel, 2020). Kaygı beyine “tehlike için hazır ol” mesajını verir. Aynı duruma değişik insanlar farklı şiddette reaksiyon verebilirler (Schreiber, 2004). Güvendiğimiz, değer verdiğimiz fikrimizle yaptıklarımız arasında uyumsuzluk olduğunda kaygı duyarız (Günel, 2020).

2.6. Kaygının İnsan Yaşamındaki Önemi

Kaygı, tecrübe edindiğimiz bilgilerin, duygusal yaşanmışlıkların, bedenle ilgili ve davranışı etkileyen birbiriyle ilintili ve karmaşık boyutlu yapısı olan bir kavramdır (Güngör, 2011). Kaygı performansa etkileri olan önemli değişkenlerdendir (Akarçeşme, 2004; Ciucurel, 2012; Cerit vd., 2013). Canlı bir varlığın hayata tutunmasını sağlayan kaygının, performansı olumsuz etkilemesinin nedenlerine bakıldığında tecrübe edinilen bilgilerin zaman içinde endişeye sebep olan yönü ile kaygının bozulmasında etkili olduğu görülmektedir (Günel, 2020).

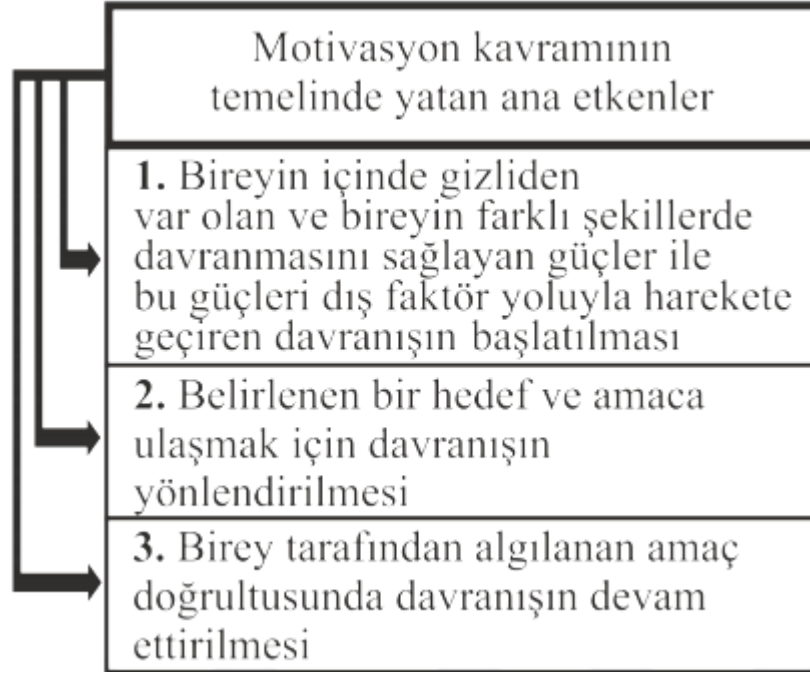
Kaygının ana özelliği, çevrede tehlike oluşturabilecek potansiyel sorunlara karşı organizmayı tetikte tutarak olası sorunlara hızla cevap verilmesini veya savunmaya geçilmesini sağlamaktır (Soltani vd., 2016). Kaygının olumlu etkileri de vardır. Bunlar motivasyon sağlayan, vücudun savunmasını harekete geçirerek uyarıcı ve koruyucu etkilerdir (Akgün vd., 2007). Problemlerin çözülmesi hususunda durumluk kaygı zihni hazır tutarak sonuçların tahmin edilmesini, böylelikle en uygun çözümü üreterek sorunlarla nasıl başa çıkılacağını yollarını bulmayı sağlar. Kişilik ve karakter gelişimine olumlu etkide bulunarak başarılı olmaya yönlendirmesi de kaygının olumlu etkilerindendir (Manav, 2011)

3. BÖLÜM

3.1. Motivasyon

Latince karşılığı “movere” ve “motum” köklerinden türetilen motivasyon kavramı Türkçede harekete geçirme anlamına gelmektedir (Harmancı, 2008). Motivasyon, bireyde bir şeyler yapmak için itici güçtür; insanın hedeflerine ulaşmak için sarf ettiği güç, yön ve kalıcılığı tanımlayan bir süreçtir (Noermijati, 2015)

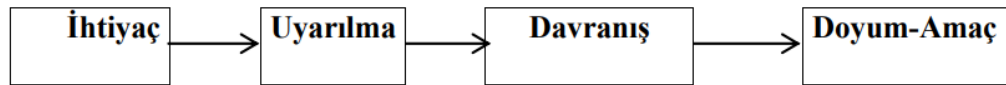
Motivasyon, teknik açıdan bakıldığında zaman belirlenen hedefler doğrultusunda enerjinin o yönde kullanılması iken, duygusal bağlamda bir eylemin başlaması veya sonlanmasını ifade etmektedir (Johnson, 2016). Motivasyon, çalışanların verimli olması için gerekli koşulların araştırılarak sağlanması ve örgütsel amaçlar doğrultusunda istekli olarak çalışılmasına olanak tanımaktadır (Karakaya ve Ay, 2007). Bireylerin davranışlarının yorumlanması ile motivasyonu etkileyen etmenlere ulaşılır (Güney, 2012). Motivasyon, kişinin belirli bir şekilde hareket etmesine sebep olan güç ya da yöntem veya belirlenen bir ihtiyacı karşılamak amacıyla içten gelen bir dürtüyle istekli davranması şeklinde açıklanabilir (Üçüncü, 2016). Motivasyon, organizasyonun üyelerinin istekli olması ve örgütlenmeleri için uzmanlık ve beceri gerektiren davranışları uygulamaya iten güçtür (Riyadi, 2015). Tınaz (2005)’a göre motivasyon kavramının temelinde yatan ana etkenler şekil 3.1’de gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Motivasyon kavramının temelinde yatan ana etkenler

Kaynak: Tınaz, P. (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Basım

Kişiye ait bir davranışın başlamasına sebep olan ve bu davranışın gidişatını belirleyen güç olan güdü tarafından yönlendirilen davranışlara güdüsel davranışlar denmektedir (Yenilmez, 2019). Dürtüler birey için itici bir güçtür. Birey ihtiyacını karşılayabilmek için isteği doğrultusunda belirli bir davranışa geçecektir (Can, 1992). Motivasyon tanımlanırken kısaca; dürtülerin tesiriyle harekete geçme ve eylemi gerçekleştirme sürecidir denilebilir (Mutlu, 2019). Bu süreç dört önemli aşamada gerçekleşmektedir ki bunlar; ihtiyaç, uyarılma, davranış ve doyum-amaç şeklinde sıralanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).



Şekil 3.2. Motivasyon süreci şeması

Kaynak: Kara, Z. (2015). *Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Motivasyonuna Olan Etkisi ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.

İhtiyaç: Motivasyonun ilk aşamasıdır. Burada belli şeylere karşı duyulan ihtiyaçlar ve bu ihtiyaçları karşılamak için ortaya çıkan istek sözkonusudur.

Uyarılma: Duyulan ihtiyacın giderilmesi amacıyla, itici bir güç oluşur. Fizyolojik ya

da psikolojik bir istekle oluşan güç organizmada bir uyarılma gerçekleştirir.

Davranış: Organizmanın ihtiyaçları doğrultusunda iç ya da dış uyarıcıların tesiriyle harekete geçme sürecidir. Organizma bu aşamada harekete geçerek davranışlar sergiler. Davranışın amacı organizmayı doyuma ulaştırmaktır.

Doyum: Birey ortaya koyduğu davranışlarla, organizmanın ihtiyaçlarını karşıladığı düzeyde tatmin olur. Bu şekilde motivasyonun amacı gerçekleşmiştir (Öztürk ve Dündar, 2003).

3.2. İş Motivasyonu

İş motivasyonu, bazı bireysel gereksinimlerin tatmin edilebilmesi için örgütsel amaçlara yönelik olarak üst düzeyde çaba sarfetmeye isteklilik ve koşullandırma olarak tanımlanabilir (Robbins, 1993). Steers ve Shapiro (2004) ise motivasyonu, “örgütsel yapılanma içerisinde yönlendirilen, şekillendirilen ve sürdürülen bir süreç” olarak tanımlamaktadır (Mowday ve Steers, 2004). Maslow (1970) motivasyonun sürekliliği olduğunu, yükselip alçaldığını ve aynı zamanda karmaşık olduğunu vurgulayarak bir işletme içindeki durumun neredeyse evrensel bir özellik taşıdığını varsaymaktadır. Kızıldaş (2017)’a göre işletmelerin verimliliğini arttırmanın yolu çalışanın verimliliğini arttırmaktan geçmektedir.

3.3. İş Motivasyonunun Amacı ve Özellikleri

İşletmelerde çalışanların iş motivasyonlarının artırılmasının amacı; çalışanların iş performansını yükseltmek ve çalışanlarda daha fazla çalışma isteği oluşturabilecek faktörleri bulmak, bunları karşılamaya çalışmaktır (Özmutaf ve Aktekin, 2016). Bir başka deyişle, kişilerin performansını yükseltme yoluyla iş verimliliğini arttırmak ve kurumsal hedeflere ulaşmayı basitleştirmektir (Dalkıran, 2018). Çalışanların davranışları üzerinde bireysel ilgi, istek ve ihtiyaçların yanı sıra; sosyal durum, çalışma koşulları, kişisel tutumlar ve çevresel etmenler de belirleyici olmaktadır (Avşar, 2014). İş motivasyonunun; örgütsel hedefler, bireysel ihtiyaçlar ve çaba olmak üzere üç temel bileşeni vardır (Önen ve Kanayran, 2015). Bunlar göz önüne alınarak kurum yöneticilerinin, kurumsal hedeflere ulaşabilmek için çalışanların kişisel gereksinimlerini dikkate alması gerekmektedir (Gök, 2020).

Motivasyonun özellikleri şunlardır (Tezcan, 2006):

1. Motivasyon bireye özgüdür ve bireyler arasında farklılıklar gösterebilmektedir.
2. Motive etme süreci karmaşık bir süreçtir.
3. Çalışanların motive olup olmadıkları davranışlarının gözlenmesiyle anlaşılabilir (Ertürk, 2016).
4. İnsanların ilgi, istek ve ihtiyaçlarının zaman içinde değişiklik göstermesi nedeniyle motivasyon araçları ve yöntemleri de sürekli değişebilmektedir.
5. Motivasyon; çalışanların moral durumu, verimliliği ve etkinliği, iş doyumunu ve iş başarısı ile doğrudan ilişkili olan, çok yönlü bir kavramdır.

3.4. Motivasyon Türleri

3.4.1 İçsel Motivasyon

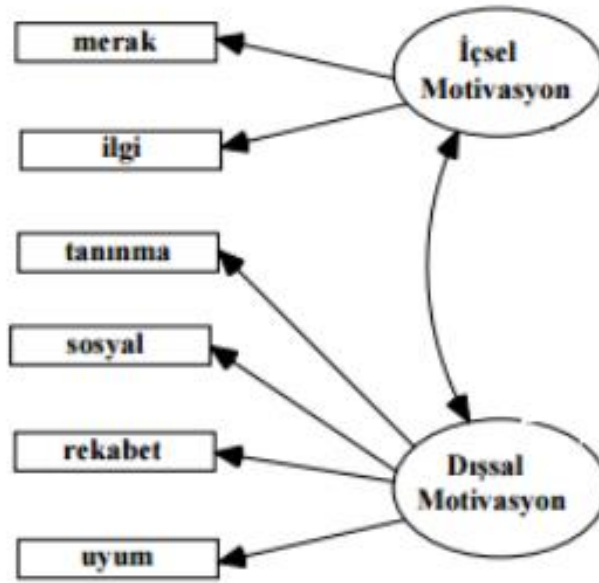
Ersarı ve Naktiyok (2012)'a göre içsel motivasyon, bireyin davranışlarını düzenleyen dışsal bir kontrol veya etki olmaksızın işin kendisi tarafından motive edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Ertürk ve Aydın (2017)'e göre kişisel hedeflere ulaşmak arzusundan meydana gelen enerji, içsel motivasyon olarak ifade edilmektedir. Gök (2020)'e göre çalışanların iş ile ilgili olarak yeteneklerini ortaya koymak istemesi en önemli motivasyon kaynağı olarak görülmektedir. Legault (2016)'a göre bireyin istekleri ve amaçları ilgi duyularak ve isteyerek yapılan davranışların kaynağını oluşturmaktadır. Gök (2020)'e göre eğer bir insan yapmış olduğu işten keyif ve zevk alıyorsa, kişi kendi kendini motive edebilmektedir. İçsel motivasyonda birey için en büyük ödül başarıma duygusudur (Avşar, 2014). Dündar vd., (2007) tarafından yapılan bir araştırmada, içsel motivasyon araçlarının dışsal motivasyon araçlarına oranla daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.4.2 Dışsal Motivasyon

Ertürk (2016)'e göre bireyin içinde bulunduğu iş ve sosyal çevresi dışsal motivasyonun kaynağıdır. Dışsal motivasyonun örgütsel ve sosyal olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Sosyal motivasyon araçları; arkadaşlık, yardımseverlik, yöneticiler tarafından çalışanlara sağlanan manevi destek olarak sıralanırken, örgütsel boyutta

yararlanılan dışsal motivasyon araçları ise, çalışılan ortam içerisindeki kaynakların yeterliliği, adaletli ücret dağılımı, ikramiyeler ve iş güvencesi olarak sıralanmaktadır (Ersarı ve Naktiyok, 2012). Gagne ve Deci (2015)'e göre dışsal motivasyon, çalışan kişiye, belirli bir çalışmada elde edilen başarı sonunda verilen maddi ödüller veya yönetici tarafından verilen manevi ödüller aracılığıyla sağlanmaktadır.

İçsel ve dışsal motivasyonun kavramsal yapısı şekil 3.3'de gösterilmektedir.



Şekil 3.3. İçsel ve dışsal motivasyonun kavramsal yapısı

Kaynak: Wang, J. H. ve Guthrie, T. J. (2004). Modeling The Effect Of Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Amount Of Reading, And Past Reading Achievement On Text Comprehension Between U.S. And Chinese Students. *Reading Research Quarterly*

3.5. Motivasyon Araçları

Örgütsel etkinliği yükseltmede ve verimliliği artırmada, motivasyondan yararlanmak mümkündür (Karadağ, 2012). Sapançalı (1992)'ya göre motivasyon araçları üç grupta incelenmektedir. Bunlar; ekonomik motivasyon araçları, psikososyal motivasyon araçları ve örgütsel-yönetimsel motivasyon araçlarıdır.

3.5.1. Ekonomik Motivasyon Araçları

Gedik vd. (2018)'e göre insanların belirli yaşam standartlarına erişmesi ve yaşamlarını

devam ettirebilmesi için para kazanmaya ihtiyaçları vardır. Ancak para kazabilmek için, bir işte çalışılması gereklidir. Gök (2020)'e göre iş motivasyonun artırılmasında belirli iş karşılığında alınan para önemli bir araç olarak görülmektedir. Özmutaf ve Aktekin (2016)'e göre ekonomik motivasyon araçlarından bazıları; ücret artışı, primler ve sosyal yardımlar şeklinde sıralanmaktadır. Öztürk ve Dünder (2003) tarafından yapılan bir araştırmada çalışanlara yapılan ücret artışları, para ödülleri iş motivasyonunu arttırken, ücret adaletsizliğinin çalışanların iş motivasyonunu olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

3.5.2. Psikososyal Araçlar

Özmutaf ve Aktekin (2016)'a göre çalışan bir bireyin örgüt içerisinde rahat hareket edebilmesi, işin sağlamış olduğu sosyal statü, çalışanın yöneticiler tarafından takdir edilmesi ve yöneticilere kolaylıkla ulaşım sağlanması motivasyonda kullanılan psikososyal araçlar olarak tanımlanmaktadır. Karabekir vd., (2016) ve Öztürk ve Dünder (2003)'a göre; çalışan bireylerinin yapmış olduğu çalışmaların yöneticiler açısından beğenilmesi, çalışanların yöneticileri ile iyi ilişkiler içerisinde bulunması, çalışanın kendisini örgüte bağlı hissetmesi gibi unsurlar çalışanların iş motivasyonu düzeylerine olumlu yönde etki etmektedir.

3.5.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Özmutaf ve Aktekin (2016)'e göre örgüt içerisinde amaçların belirlenmesi, her bir çalışana verilen yetkinin ve sorumluluğun eşit olması, her bir çalışandan iş ile ilgili görüş ve fikirlerin alınması gibi unsurlar çalışan bireylerin iş motivasyon düzeylerini arttırmaktadır. Ayrıca Öztürk ve Dünder (2003)'a göre örgütlerde veya işletmelerde yöneticilerin her bir çalışana adil bir biçimde davranması, iş ile ilgili gerekli olan çalışma ortamının sağlanması, iyi bir örgüt kültürünün olması ve çalışanın örgütsel bağlılığını arttırmaya yönelik yapılan çalışmalar, çalışan bireylerin iş motivasyonu düzeylerine olumlu yönde etki etmektedir.

3.6. İçsel ve Dışsal Motivasyona Etki Eden Kuramlar

İçsel ve dışsal olarak iki ana gruba ayrılan motivasyon türleri, kuramlarına göre kapsam ve süreç kuramları olmak üzere iki ana grupta incelenmektedir. Kapsam teorileri ise Maslow'un ihtiyaçlar teorisi, Mc Gregor'un X ve Y teorisi, Herzberg'in çift faktör kuramı, McClelland'ın üç güdü teorisi ve Adelfer'in VIG teorisi olmak üzere beş ana gruba

ayrılırken, süreç kuramları, Skinner’ın sonuçsal şartlanma kuramı, Vroom’un beklenti kuramı, Lawyer ve Poter’in gelişmiş beklenti kuramı, Locke ve Latham’ın amaç kuramı ve Adams’ın eşitlik kuramı olarak beş gruba ayrılmaktadır. İçsel ve dış motivasyona etki eden kuramlar şekil 3.4’de gösterilmektedir.

TÜR	KURAM	TEMEL VARSAYIM	UYGULAMACILARA KATKISI
<u>KAPSAM KURAMLARI</u> Bireylerin ne şekilde motive edildiğine odaklanır.	<i>İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı - Maslow</i>	Bireyin yaptığı her davranış, belirli ihtiyaçları gidermeye yöneliktir. Beş kademe ihtiyaç vardır.	Bireyleri örgüt amaçları doğrultusunda motive etmek için neler yapılması gerektiğini göstermektedir.
	<i>X ve Y Kuramı - MC Gregor</i>	X Kuramı bireyleri olumsuz, Y Kuramı ise olumlu davranışlar sergileyen çalışanlar olarak değerlendirir.	Yöneticiler bireylerin farklılıklarını analiz ederek yönetim şekillerini ona göre düzenlemelidirler.
	<i>Çift Faktör Kuramı (Hijyen - Motivasyon Kuramı) - Herzberg</i>	Bireylerin motive edilmesi için olması gereken asgari koşullar hijyen faktörünü yansıtmaktadır.	Örgütteki bireylerin sadece hijyen ya da sadece motivasyon faktörlerinin tatmin edilmesi ile başarıya ulaşmak mümkün değildir. Dolayısıyla yöneticiler her iki faktörü de göz önüne almalıdır.
	<i>İhtiyaç Kuramı - McClelland</i>	Başarıma, güç kazanma ve işi kurma ihtiyaçlarından oluşmaktadır.	Başarıma ihtiyacı kuvvetli olan bireyler, kendilerine yüksek hedefler koyarlar. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanları iyi yönlendirmeleri gerekmektedir.
	<i>ERG Kuramı - Alderfer</i>	Var olma, ait olma ve gelişme ihtiyaçından oluşur.	Yöneticiler ihtiyaçları tatmin ettikçe bireyler daha çok performans göstermektedirler.
<u>SÜREC KURAMLARI</u> Süreç Kuramları durağan çevre koşulları varsayımından hareket ederek, iş motivasyonunun dinamik bir süreç içerisinde gerçekleştiğini savunmaktadır.	<i>Koşullanma Kuramı - Pavlov / Skinner</i>	Öğrenme davranışın bir sonucu olarak gerçekleşmektedir. Çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmektedir.	Yöneticiler çalışanlarına sık sık geribildirimlerde bulunurlarsa, onların olumlu davranışlara yönlendirilmiş ve motivasyonlarını da arttırmış olacaktırlar.
	<i>Beklenti Kuramı - Vroom</i>	Bireyin, belli bir iş için gayret sarfetmesi, valens, beklentiye ve araçsallığa bağlıdır.	Davranış - sonuç ilişkisi geliştiren çalışmaların beklentileri karşılığında işe bağlılıklar artacak ve daha iyi performans göstereceklerdir.
	<i>Lawler - Porter Modeli</i>	Bireyi motiveleyen faktör içsel ve dışsal ödüllerdir.	Yönetici dışsal faktörlere dikkat ederek çalışanın demoralize olmasını engellemelidir.
	<i>Eşitlik Kuramı - Adams</i>	Örgütlerdeki eşitsizlik algılarının çalışanlar üzerindeki etkileimin, iş verimliliğine ne şekilde yansıdığı tartışılmaktadır.	Yönetici her çalışana eşit şartlarda davrandığını ortaya koyduğunda tüm çalışanların motivasyonu yüksek olacaktır.
	<i>Amaç Kuramı - Locke</i>	Bireylerin amaçları örgütteki motivasyonları açısından temel belirleyicidir.	Yöneticiler, çalışanların hedeflerini yükselterek, performanslarını arttırmalıdır.

Şekil 3.4.Kapsam ve Süreç Kuramlarına Genel Bir Bakış

Kaynak: Sığırı ve Gürbüz (2017). Örgütsel Davranış. Beta Basım Yayınları. 4. Basım: Ankara.

3.6.1. İçsel Motivasyona Etki Eden Kapsam Teorisi

Avcı (2014)’ya göre; kapsamına göre motivasyon teorileri, çalışan bireylerin davranışlarının nasıl oluştuğunu, oluşan bu davranışların nelerden etkilendiğini temel girdi olarak ele almaktadır. Keser (2006)’e göre bireyin içinden gelerek, kendisini davranışa

yönlendiren faktörlere kapsam teorisinde önem verilmektedir. Eroğlu (2000)'na göre kapsam teorilerinde, insanlar tarafından yapılan her bir davranışın bir amacı bulunmaktadır.

Kapsam teorileri adı altında dört motivasyon teorisi bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla:

1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi,
2. Herzberg' in Motive Edici ve Hijyen Faktörleri Teorisi,
3. McClelland' ın Üç GÜdü Teorisi,
4. Adelfer 'in VIG Teorisi.

3.6.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi

Avcı (2014)'ya göre 1943 yılında humanist yaklaşımın öncülerinden biri olan Maslow tarafından ihtiyaçlar hiyerarşisi formüle edilmiştir. Maslow insanların ihtiyaçlarını hiyerarşi şeklinde belirlemiştir.

Koçel (2005)'e göre maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi şekil 3.5.'te gösterilmektedir.



Şekil 3.5. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi

Kaynak: Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği, 10. Baskı, Arıkan Basım Yayın, İstanbul.

Fizyolojik Gereksinimler: İnsanların açlık, uyuma, susama, dinlenme, barınma, giyinme gibi gereksinimleridir (Kara, 2015). Gökçe ve Atabey (2001)'e göre bu ihtiyaçlar insanların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için zorunlu olarak görülmektedir. Sabuncuoğlu ve Tüz (2001)'e göre bu ihtiyaçlar giderilmediğinde, kişi başka bir şey düşünmemektedir. Eren (2001) ise fizyolojik ihtiyaçları “hayatı devam ettirme” olarak tanımlamıştır.

Güvenlik Gereksinimleri: Kişi, fizyolojik gereksinimleri geniş ölçüde tatmin edince, ikinci kademedeki gereksinimlerden güvenlik gereksinimlerinin tatminine yönelecektir (Elbilir, 2006).

Ait olmaya ve Sevilmeye Dair Gereksinimler: Eren (2001) sosyal ihtiyaçları “kendi kendini anlama” olarak tanımlamıştır. Maslow'da iki türlü sevgi anlayışı vardır ve burada sözü edilen sevgi düşük düzeydeki bir gereksinimi anlatmaktadır (Gökçe, 2009). Maslow bu sevgiyi “bir bakıma savunmanın olmadığı, yani kendiliğindenlikle içtenliğin, dürüstlüğün arttığı” bir ilişki olarak tanımlamaktadır.

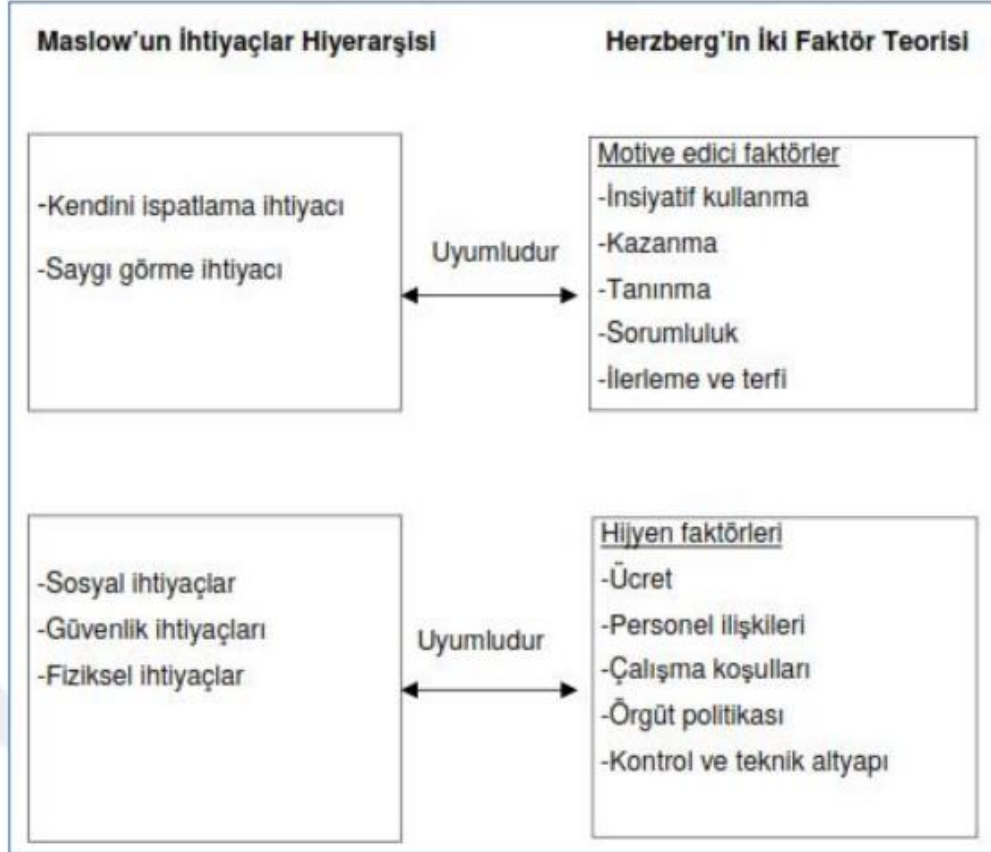
Saygı Duyulmaya Dair Gereksinimler: Karadağ (2012)'a göre insanlar tarafından kabul gören, liderlik duygusu, yarışma ve bu yarışmanın sonunda başarılı olma ihtiyacı saygı duyulmaya dair gereksinimler içerisinde yer almaktadır.

Kendini Gerçekleştirmeye Dair Gereksinimler: Maslow'un düşüncesine göre en sonda bulunan bu basamağa gelmiş olan kişi, yaratıcılığını ve başarılı olma gücünü burada ortaya çıkarabilir (Kara, 2015). Birey gerçek özgürlüğüne bu aşamada kavuşur (Elbilir, 2006). Böylelikle bireyin gerçek kişiliği ve yapıcı gücü ortaya çıkar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

3.6.1.2. Herzberg' in motive edici ve hijyen faktörleri teorisi

Gökçe (2009)'e göre Frederic Herzberg tarafından geliştirilen çift faktör kuramı da motivasyonu açıklamaya yöneliktir ve bu kuram, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı ile benzeşmektedir. Her iki kuram da insan ihtiyaçlarının belirli bir sıra içinde ortaya çıktığı varsayımından hareket eder (Ataman, 2001). Altok (2009)'a göre kişilerin verimini artıracak şekilde çalıştırılabilmesi için oluşturulması gereken iş yeri koşullarını araştıran Herzberg ve arkadaşları, çalışmaları sonucunda çift faktör kuramını ortaya koymuşlardır. Herzberg bir işte çalışanlara kendilerini ne zaman iyi ve kötü hissettiklerini sormuş, aldığı cevaplara

dayanarak teorisini oluşturmuş ve sağlık ve motivasyon faktörleri olarak iş doyumuna ve doyumsuzluğuna sebep olan etmenleri gruplandırmıştır (Altuğ, 1997). Güney (2007)'e göre bireyi belirli bir doyuma ulaştıran faktörler motive edici faktörler olarak tanımlanırken, belirli bir doyuma ulaştırmayan, tatmin etmeyen faktörler ise hijyen faktörleri olarak sınıflandırılmaktadır.



Şekil 3.6. İhtiyaçlar hiyerarşisi ile faktör teorilerinin karşılaştırılması

Kaynak; Newstrom, W.J. ve Pierce, J.L. (1997): *"The Manager's Bookshelf"* 3rd., Edition, Boston : Addison-Wesley Educational Publishers,

Avcı (2014)'ya göre iş doyumunu ve doyumsuzluğunu yaratan faktörler yöneticiler tarafından kontrol edildiği için Herzberg'in bu kuramı dıştan güdülenme kuramı içerisinde yer almaktadır. Herzberg'in bu kuramında motivasyon faktörleri başarılı olma, sorumluluk alma ve gelişme şeklinde sıralanırken, hijyen faktörleri ise çalışma koşulları, bireyler arasında meydana gelen ilişkiler, örgüt yönetim anlayışı, çalışma koşulları şeklinde sıralanmaktadır. Hodgetts (1994)'e göre örgütler motivasyonun sağlanabilmesi için gerekli olan tedbirlerin alınması gerekmektedir.

3.6.1.3. McClelland'ın üç güdü teorisi

McClelland'ın üç güdü teorisine göre insanların ihtiyaçları başarı, sosyalleşme ve güç kazanma olmak üzere üç ana grupta incelenmektedir.

Başarı İhtiyacı: Karadağ (2012)'a göre insanlar bir işi belirli amaçlar doğrultusunda daha etkili bir biçimde yapabilmek için belirli bir derecede riske girmektedirler (Karadağ, 2012). Bir işin etkili bir biçimde yapılabilmesi için insanlar tarafından girilen riskin temel sebebinin başarı ihtiyacının olduğu söylenilebilir. Altuğ (1997)'e göre bireyler bir işin sonucunu görebilmek için yüksek bir enerji ile zorlu çalışmalara girmektedirler.

Bağlılık İhtiyacı: Bu ihtiyaç sevgiyi, ait olmayı ve bağlı olmayı nitelendirmektedir. Önen ve Tüzün (2005)'e göre bireyin başkaları ile ilişkiler kurmasını, belirli bir grubun katılımcı olmasını ve sosyal ilişkileri ifade etmektedir.

Güç İhtiyacı: Başkaları üzerinde kontrol sahibi olma ihtiyacı güç ihtiyacı içerisine girmektedir. Karadağ (2012)'a göre güç ihtiyacı olan kişiler, başkalarını etki altında tutma ve koruma davranışlarını göstermektedirler.

3.6.1.4. Adelfer'in V.I.G teorisi

Ertürk (2014)'e göre Existence (varoluş), Relatedness (ilişki kurma) ve Growth (gelişme) kelimelerinin baş harflerinden meydana gelen E.R.G. kuramı Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiştir. Paksoy (2002)'a göre V.İ.G. olarak türkçe kaynaklarda yer olan bu kuram Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin basitleştirilmiş halidir. Divleli (2018)'ye göre Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini desteklemek ve eksikliklerini gidermek amacıyla Clayton Alderfer tarafından geliştirilen bu kuramda üç adet ihtiyaçtan söz edilmektedir.

Tablo 3.1. Alderfer ve Maslow'un Teorilerinin Karşılaştırılması

Modeller	1.Basamak	2.Basamak	3.Basamak
Alderfer	Varlık Sürdürme İhtiyaçları	İlişki İhtiyaçları	Gelişme İhtiyaçları
Maslow	Fizyolojik İhtiyaçlar	Güven ve Sosyal İhtiyaçlar	Saygınlık ve Kendini Gerçekleştirme

Kaynak: Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.

1. Maslow'da fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri şeklinde karşımıza çıkan varolma ihtiyacı

2. Kişiler arasındaki ilişkiden kaynaklı olan ve bireyin grup üyesi olması sebebiyle ortaya çıkabilen, sevgi ve saygınlık ihtiyacı

3. Bireyin kendine güvenmesi ve kendini gerçekleştirebilmesi ile ilgili olan büyüme ihtiyacı

3.6.1.5. McGregor'un X ve Y teorisi

Douglas McGregor tarafından geliştirilen bu kuramda negatif davranışlar sergileyen kişiler X kuramıyla, pozitif davranışlar sergileyen kişiler Y kuramıyla açıklanmıştır (Kızıldaş, 2017).

McGregor'a göre X kuramının varsayımlarından bazıları şunlardır (Eren, 2001).

1. Bazı insanlar yaptıkları işi sevmeyerek kaytarmaya çalışırlar.
2. İnsanlar sorumluluktan kaçarak ikinci planda kalmayı tercih eder, güvenliklerini ön planda tutar.
3. Öz çıkarlarını önde tutarak kurumun amaçlarını ikinci planda düşünür.
4. Doğuştan getirdiği özellikler nedeniyle yeniliklere kapalı, alışkanlıklarına düşkündür.

Karadağ (2012)'a göre Y kuramının özelliklerinden bazıları şu şekildedir;

1. Çoğu insan çalışmayı dinlenmek ya da oyun oynamak kadar doğal görür.
2. Uygun bir çalışma ortamında insan her türlü sorumluluğu kabullenerek iş yapmayı öğrenir.
3. Bu insanların motivasyonları prestij kazanma ve kendini ispatlama gereksinimlerinin tatmin edilmesiyle sağlanabilir.
4. bu insanlara güven duyulabilir ve denetlenmesine gerek duyulmamaktadır.

5. Kurumsal amaçları içselleştiren insan, herhangi bir cezai müeyyideye gerek duyulmadan kurumun hedefleri doğrultusunda inisiyatif almaktadır.

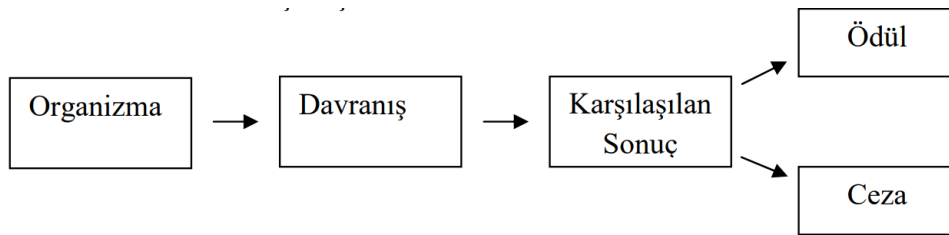
3.6.2. Dışsal Motivasyona Etki Eden Süreç Teorileri

Bu teoriler, kişilerin davranışlarına tesir etmeye yönelik, yaşanan çevreye göre değişen subjektif ve kültürel motivasyon unsurlar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Hodgetts (1994). Gökçe (2009)'ye göre bu teorilerin odak noktası bireydir ve bireyler davranışlarının sorumluluğunu almaktadır.

3.6.2.1. Skinner'in sonuçsal şartlanma kuramı

Gökçe (2009)'ye göre bu kuramda davranışların meydana getirdiği sonuçlar üzerine yoğunlaşmaktadır. Sonuçsal şartlandırma teorisi motivasyon kuramının alanına giren şartlandırmadır (Kara, 2015). Skinner tarafından geliştirilen sonuçsal şartlanma kuramı, klasik koşullanmanın aksine davranışın karşılaşıacağı sonuca bağlı olduğunu ileri sürmektedir (Karadağ, 2012).

Karadağ (2012)'a göre sonuçsal şartlanma kuramının çalışma yaşamında motivasyon aracı olarak kullanılması şöyle açıklanmaktadır; Çalışanların yapmış olduğu davranışlar işyeri tarafından beğenilen davranışlarsa iş yeri bu davranışın tekrarını istemektedir. Önen ve Tüzün (2005)'e göre örgütler tarafından istenilmeyen davranışların cezalandırılması durumunda, çalışan tarafından sergilenen davranışın tekrarlanma olasılığı düşüktür ancak, çalışana cezalandırmaktan ziyade ödüllendirmenin daha etkili olacağı düşünülmektedir.



Şekil 3.7. Skinner'in sonuçsal şartlandırma kuramı

Kaynak: Gökçe, O. ve Atabey, N. A. (2001). Davranış Bilimleri Ders Notları. Konya: Selçuk Üniversitesi İİBF Yayınları

3.6.2.2. Vroom'un beklenti teorisi

Beklenti teorisi Victor Vroom tarafından 1964 yılında formülize edilmiştir (Çetinkanat, 2000). Vroom'un beklenti teorisi, kapsam teorilerinin motivasyonu açıklamada yetersiz kalmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Gökçe, 2009). Ataman (2001)'a göre oldukça karmaşık bir süreç olan motivasyonu tek başına açıklamada yeterli değildir. Beklenti kuramının ilk sistematik formülasyonu, Victor Vroom tarafından sunulmuştur (Karadağ, 2012).

$$\text{Motivasyon} = \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık} \times \text{Çekicilik}$$

Bu formülasyonda "Beklenti Teorisi" üç temel boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; "valans-sonuçsal değer", "beklenti" ve "araçsallık"dır (Elbilir, 2006). Belirli çabanın sonunda iş başarısına ulaşılması beklenti, iş başarısının kişiye ödül getirmesi araçsallık, kişiye gelen ödülün, kişi gözündeki değeri ise çekicilik (valance) olarak tanımlanmaktadır (Karadağ, 2012). Bireyin güdülenmesi için belirli bir başarıya ulaşacağına inanması (beklenti), bu başarıyı ikinci düzeyde başarılar için gerekli görmesi (araçsallık) ve hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu etmesi (çekicilik) gerekmektedir (Yüksel, 1998)

Kara (2015)'ya göre valens değeri -1 ve +1 arasında yer almaktadır. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer, bir anlamda, ödülün onları tatmin etme değerini de göstermektedir (Elbilir, 2006). Ataman (2002)'a göre kişi tarafından istenilen sonuçlara ulaşılmas, kişinin kendisine olumlu yönde fayda sağlaması araçsallık olarak tanımlanmaktadır. Çekicilik değeri pozitifse bireyin o çıktıyı istemesi, değer negatifse bireyin bir çıktıya ulaşmamayı tercih etmesi anlamında olup, çıktının varlığı veya yokluğu önemli değilse çekicilik derecesi sıfırdır (Yüksel, 1998). Yüksek valens, bireyin olduğundan daha çok çaba harcamasına neden olmaktadır (Koçel, 2001).

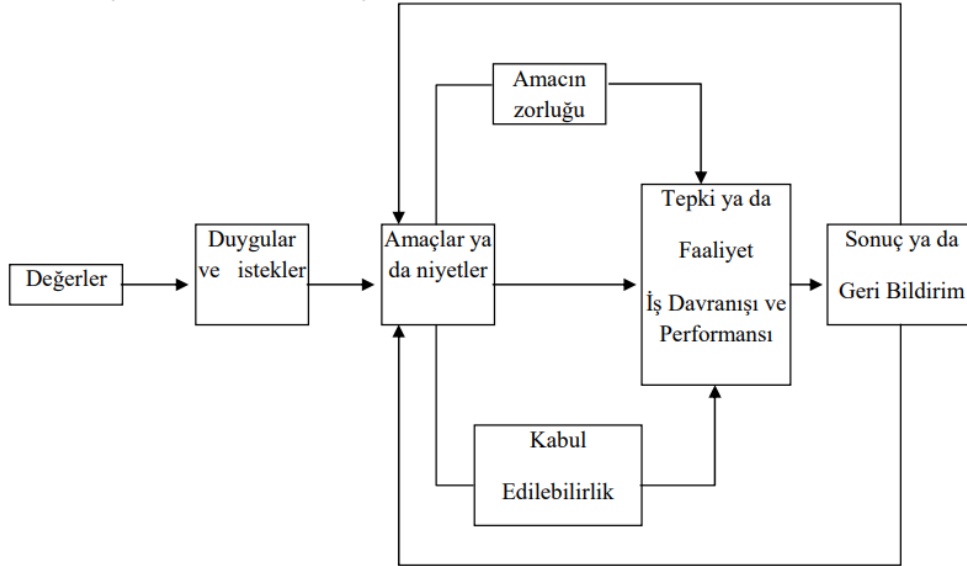
3.6.2.3. Lawler ve Porter'in gelişmiş beklenti kuramı

Bu model Vroom'un beklenti kuramını baz almaktadır. Lawler-Porter Modeli çalışan motivasyonunda ödüllerin çok önemli olduğu üzerine yoğunlaşmıştır (Certo, 1997). Kızıldaş (2017)'a göre bu modelde savunulan düşünce, yüksek çaba; yüksek performansı da beraberinde getirecektir. Bu kurama göre ödüller içsel ve dışsal olmak üzere iki ana gruba ayrılmaktadır. İçsel ödüller, çalışanın kendi öz gelişimi için yeteneklerini ve çabasını sonuna kadar kullanarak yaptığı bir iş sonucunda kazandığı ödül olarak tanımlanırken dışsal ödül

ise, çalışanın yaptığı iş sonucunda çevresel koşullar tarafından kazandığı ödül olarak tanımlanmaktadır (Onaran, 1981). Çalışanlar, örgüt içinde gösterdikleri çabayı ve emeği diğer çalışanların çabası ve emeği ile kıyaslarlar ve hak ettiklerinden düşük ödül ile karşılaştıklarında çalışanların motivasyonu düşer (Kızıldaş, 2017).

3.6.2.4. Locke ve Latham'ın amaç kuramı

Locke'un amaç kuramı, belirlenen amaçların çalışanın davranışları ve performansı üzerinde etkisi olduğunu savunmaktadır (Champoux, 2006). Locke'ye göre çalışanlar çevrelerinde gerçekleşen olayları gözlemler, yorumlar ve bu gelişen olaylar karşısında kendince oluşabilecek değerlendirmeleri katarlar (Kızıldaş, 2017). Tüm bunlar doğrultusunda çalışanlar kendilerine tecrübe edinir ve bundan sonraki amaçlarını da bu tecrübelerle göre yönlendirirler (Locke, 1968). Locke, işgörenlerin işteki başarılarını belirleyici olarak onların kişisel amaçlarının büyük önem taşıdığına dikkati çekmektedir (Elbilir, 2006). Bu nedenle, işyerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler, kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılamaları süreçlerine bağlı olmaktadır (Aşıkoğlu, 1996). Bu kurama göre erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır (Koçel, 2005). Locke ve Latham'ın Amaç kuramı şekil 3.8'de gösterilmektedir.

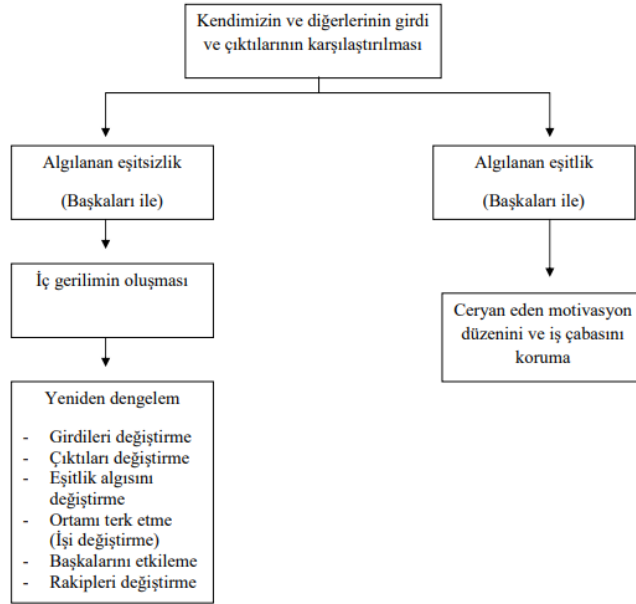


Şekil 3.8. Locke'un amaç kuramı

Kaynak; Şahin, A. (2003). *Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu: Kavramsal ve Ampirik Bir Çalışma (Konya Örneği)*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

3.6.2.5. Adams'ın eşitlik kuramı

Sosyal psikolog J.Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, çalışanların gösterdikleri çaba karşılığında elde edecekleri sonucu adil bulup bulmamaları yani çalışma ortamına dair algıladıkları eşitlik veya eşitsizlik onların iş başarısı ve tatmini üzerinde belirleyicidir (Ataman, 2001). Adams incelemelerde bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıklarını ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir (Altok, 2009). Adams'a göre her çalışan birey, kendine ödenen ödüllerin ne denli denkser olduğunu belirtmek üzere kendilerine bir karşılaştırma temeli seçerler. Böylece iki oran arasında bir karşılaştırma yaparlar. Bunlardan birincisi, bireyin elde ettiği ödüller (ücret, statü, sosyal yardımlar, iyi çalışma şartları, iş güvencesi v.b. gibi) ile kendisinin örgüte yaptığı katkılar (emeği, zekası, yetenekleri, liyakatı, eğitim ve tecrübesi gibi, Adams'ın girdiler dediği yatırımlar) arasındaki orandır. İkincisi ise, bireyin kendisine karşılaştırma temeli olarak seçtiği bir öteki kişinin elde ettiği oran ile katkıları arasındaki orandır (Gökçe, 2009). Çalışanlar bu iki oran arasında bir farklılık olduğunu gördükleri zaman, ortada bir eşitsizlik durumu olduğunu algılayacaklardır (Gökçe ve Atabey, 2001). Adams'ın eşitlik kuramı şekil 3.9'da gösterilmektedir.



Şekil 3.9. Adams'ın eşitlik kuramı

Kaynak; Şahin, A. (2003). *Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu: Kavramsal ve Ampirik Bir Çalışma (Konya Örneği)*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Adams'ın teorisine göre maaş, terfi, ödöl gibi motivasyon araçları eşit olarak kullanılmadığı zaman ters etki yaparak motivasyonu bozucu etki yapabilir (Gökçe, 2009).

4. BÖLÜM

4.1. Araştırmanın Modeli

Çalışmada, nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma yöntemi, sınırlı sayıda sorular sorularak katılımcılardan toplanan verilerin istatistiksel analizler kullanılarak örneklemden evrene genelleştirilebilir yorumlar elde edilmesini sağlamaktadır (Mazlum ve Atalay, 2017). Çalışma, nicel araştırma modellerinden tarama modeli ile yürütülmüştür. Tarama modeli, geçmişte veya var olan durumu var olduğu şekliyle betimleyen, tanımlayan araştırma yaklaşımıdır (Karaşar ve Öğülmüş, 2016).

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Covid-19 Pandemi Sürecinde Manisa, İzmir ve Aydın Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan bireylerin İş motivasyonu ve kaygı düzeylerinin incelenmesi amacıyla yapılan basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evreni ve örneklemini Manisa, İzmir ve Aydın Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan 324'ü kadın 186'sı erkek olmak üzere toplam 510 gönüllü katılımcı oluşturmaktadır.

4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

4.3.1. İş Motivasyonu Ölçeği

Marc vd., tarafından 1993 yılında geliştirilen İş Motivasyonu Ölçeği, 2013 yılında Yılmaz (2012) tarafından Türkçeye geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılarak uyarlanmıştır. 5'li likert tipten oluşan iş motivasyonu ölçeği 31 soru ve 6 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek içsel ve dışsal motivasyon (2, 6, 10, 17, 21, 25, 31), uyarıma özgü içsel motivasyon (1, 16, 24, 26, 27, 29), sonraya bırakılmış içsel motivasyon (8, 15, 23, 30), içsel motivasyon-dış düzenleme (13, 20, 28), bilgi ve gelişime özgü içsel motivasyon (7, 11, 12, 14) ve sosyal statü ve özgüvene dayalı içsel motivasyon (3, 4, 5) alt boyutları hakkında bilgi sağlamaktadır. İş motivasyonu toplam ölçek Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,91; alt boyutlara ilişkin iç tutarlılık katsayıları içsel ve dışsal motivasyon 0,86, uyarıma özgü içsel motivasyon 0,86, sonraya bırakılmış içsel motivasyon 0,79, içsel motivasyon-dış düzenleme 0,71, bilgi ve gelişime özgü içsel motivasyon 0,80, sosyal statü ve özgüvene dayalı içsel motivasyon 0,56 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin toplam puanı ve alt boyut puanlarına ilişkin

iç tutarlılık katsayılarına göre ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

4.3.2. Durumluk- Sürekli Kaygı Ölçeği

1970 yılında Spielberger vd., tarafından geliştirilen durumluk-sürekli kaygı ölçeği, Türkçeye 1983 yılında geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılarak Öner ve Le Compte tarafından uyarlanmıştır. Durumluk kaygı ölçeğinde ifade edilen duygu veya davranışlar o anlık hissedilme derecesine göre 1 (Hiç)'den başlayarak 4 (Tamamıyla)'e kadar numaralandırılan ve 4'lü likert tipten oluşan ölçektir. Sürekli kaygı ölçeği ise 1 (Hemen hemen hiç bir zaman)'den başlayarak 4 (Hemen hemen her zaman)'e kadar sıralanan 4'lü likert tipte oluşan ölçektir. Durumluk kaygı ölçeğinde 1, 2, 5, 8, 10, 11, 15, 16, 19 ve 20 numaralı maddeler sürekli kaygı ölçeğinde, durumluk kaygı ölçeğinde 21, 26, 27, 30, 33, 36 ve 39 tersine dönmüş ifadelerdir. Her bir ölçekte 20'şer soru bulunan Durumluk-Süreki kaygı ölçeği toplam 40 sorudan oluşmaktadır. Durumluk kaygı ölçeği Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,91; sürekli kaygı ölçeği Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,85 olarak hesaplanmıştır ve ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

4.4. Verilerin Toplanması

Covid-19 Pandemi Sürecinde Manisa, İzmir ve Aydın Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan bireylerin İş motivasyonu ve kaygı düzeylerinin incelenmesi amacıyla yapılan bu araştırmada İş motivasyonu ve Durumluk Sürekli kaygı ölçeği kullanılmıştır. Manisa, İzmir ve Aydın Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan 510 gönüllü katılımcıya google formlar aracılığıyla ulaşılmıştır.

4.5. Verilerin İstatistikî Analizi ve Yorumlanması

Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde SPSS 26.0 paket programı kullanılmıştır. Analiz seçiminde, verilerin normal dağılım gösterip göstermediği normal dağılım varsayımları, çarpıklık-basıklık değerleri ile Box Plot ve histogram grafikleri incelenerek belirlenmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda, İş Motivasyonu Ölçeği 'nden elde edilen "içsel ve dışsal motivasyon", "uyarıma özgü içsel motivasyon", "sonraya bırakılmış içsel motivasyon", "içsel motivasyon-dış düzenleme", "bilgi ve gelişime özgü içsel motivasyon", "sosyal statü ve özgüvene dayalı motivasyon" alt boyut puanlarının ve Durumluk Kaygı ve Sürekli Kaygı Ölçeği 'nden elde edilen toplam puanların normal

dağılım göstermediği gözlenmiştir. Bu bağlamda parametrik olmayan testlerden, iki grubun karşılaştırılmasında Mann-Whitney U Testi, ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında Kruskal-Wallis Testi kullanılmıştır. İkiiden fazla grubun karşılaştırılmasında farklılık tespit edilen durumda, gruplar ikili karşılaştırmalar ile test edilmiş ve Bonferroni düzeltmesi yapılmıştır. İş motivasyonu ve kaygı düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesinde Spearman Korelasyon Analizi kullanılmıştır.

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımlar Tablo 4.1’de sunulmuştur.

Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımlar

		f	%
Cinsiyet	Erkek	324	63,5
	Kadın	186	36,5
	Toplam	510	100,0
Çalışılan İl	Aydın	170	33,3
	Manisa	191	37,5
	İzmir	149	29,2
	Toplam	510	100,0
Yaş	35 yaş ve altı	243	47,6
	36-45 yaş	206	40,4
	46 yaş ve üzeri	61	12,0
	Toplam	510	100,0
Eğitim Durumu	Lise	178	34,9
	Ön Lisans	46	9,0
	Lisans	254	49,8
	Yüksek Lisans-Doktora	32	6,3
	Toplam	510	100,0
Mesleki Kıdem	4 yıl ve altı	142	27,8
	5-7 yıl	138	27,1
	8 yıl ve üzeri	230	45,1
	Toplam	510	100,0

Çalışmaya, 170’i (%33,3) Aydın, 191’i (%37,5) Manisa ve 149’u (%29,2) İzmir illerinde olmak üzere toplam 510 Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanı katılmıştır. Katılımcıların 324’ü (%63,5) erkek, 186’sı (%36,5) kadındır. Katılımcıların 243’ü (%47,6) 35 yaş ve altı, 206’sı (%40,4) 36-45 yaş arası ve 61’i (%12) 46 yaş ve üzeridir. Katılımcıların 178’i (34,9) Lise, 46’sı (%9,0) Ön Lisans, 254’ü (%49,8) Lisans ve 32’si (%6,3) Yüksek Lisans-Doktora mezunudur. Katılımcıların 142’si (%27,8) 4 yıl ve altı, 138’i (%27,1) 5-7 yıl arası ve 230’u (%45,1) 8 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir.

Tablo 4.2. Çalışanların İş Motivasyonlarının Çalışılan İl Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Çalışılan İl	N	Ort.	Ss	p
İçsel ve Dışsal Motivasyon	Aydın	170	28.39	4.96	0.07
	Manisa	191	29.70	4.01	
	İzmir	149	29.11	4.59	
Uyarıma Özgü İçsel Motivasyon	Aydın	170	22.57	4.73	0.09
	Manisa	191	23.75	4.09	
	İzmir	149	22.90	4.60	
Sonraya Bırakılmış İçsel Motivasyon	Aydın	170	14.90	3.41	0.13
	Manisa	191	14.83	3.34	
	İzmir	149	14.30	3.42	
İçsel Motivasyon-Dış Düzenleme	Aydın	170	11.24	2.30	0.00
	Manisa	191	9.90	2.51	
	İzmir	149	10.32	2.71	
Bilgi ve Gelişime Özgü İçsel Motivasyon	Aydın	170	14.46	3.31	0.18
	Manisa	191	15.03	3.27	
	İzmir	149	14.55	3.27	
Sosyal Statü ve Özgüvene Dayalı Motivasyon	Aydın	170	10.55	2.53	0.40
	Manisa	191	10.35	2.56	
	İzmir	149	10.25	2.44	

Tablo 4.2 incelendiğinde, çalışılan il değişkenine göre içsel motivasyon-dış düzenleme alt boyut puanının istatistiksel olarak anlamlı farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır ($p < 0.05$). Çalışılan il değişkenine göre içsel ve dışsal motivasyon, uyarıma özgü içsel motivasyon, sonraya bırakılmış içsel motivasyon, bilgi ve gelişime özgü içsel motivasyon, sosyal statü ve özgüvene dayalı motivasyon alt boyut puanlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilememiştir ($p > 0.05$).

İçsel motivasyon-dış düzenleme alt boyut puanında gözlenen anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar Tablo 4.3'te verilmiştir.

Tablo 4.3. İş Motivasyonu Alt Boyutlarında Çalışılan İl Değişkeni Gruplarının Karşılaştırılması

Alt Boyut	Gruplar	Std. Test İstatistiği	p	Adj. p*
İçsel	Manisa – İzmir	-1.75	0.08	0.23
Motivasyon-Dış	Manisa – Aydın	4.98	0.00	0.00
Düzenleme	İzmir – Aydın	2.97	0.00	0.00

*Bonferroni düzeltmesi yapılmıştır.

İçsel motivasyon-dış düzenleme alt boyut puanında, Aydın ile Manisa ilinde çalışanlar arasında ve Aydın ile İzmir ilinde çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir (Adj. $p^* < 0.05$). Aydın ilinde çalışanların içsel motivasyon-dış düzenleme puanı (11.24), Manisa ilinde çalışanlardan (9.90) ve İzmir ilinde çalışanlardan (10.32) anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 4.4. Çalışanların Durumluk Kaygı ve Sürekli Kaygı Düzeylerinin Çalışılan İl Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Çalışılan İl	N	Ort.	Ss	p
Durumluk Kaygı	Aydın	170	33.25	10.11	0.42
	Manisa	191	32.60	9.00	
	İzmir	149	33.47	8.17	
Sürekli Kaygı	Aydın	170	38.21	7.61	0.37
	Manisa	191	37.71	7.31	
	İzmir	149	38.55	7.36	

Tablo 4.4 incelendiğinde, İzmir ilinde çalışanların durumluk kaygı ve sürekli kaygı düzeylerinin Aydın ve Manisa ilinde çalışanlardan yüksek olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçlarına göre çalışanların durumluk kaygı ve sürekli kaygı düzeylerinin çalışılan il değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p > 0.05$).

Tablo 4.5. Çalışanların İş Motivasyonlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	Ss	p
İçsel ve Dışsal Motivasyon	Erkek	324	29.21	4.35	0.59
	Kadın	186	28.89	4.84	
Uyarıma Özgü İçsel Motivasyon	Erkek	324	23.40	4.36	0.03
	Kadın	186	22.60	4.65	
Sonraya Bırakılmış İçsel Motivasyon	Erkek	324	14.79	3.45	0.38
	Kadın	186	14.54	3.28	
İçsel Motivasyon-Dış Düzenleme	Erkek	324	10.39	2.57	0.24
	Kadın	186	10.60	2.56	
Bilgi ve Gelişime Özgü İçsel Motivasyon	Erkek	324	14.83	3.18	0.26
	Kadın	186	14.48	3.46	
Sosyal Statü ve Özgüvene Dayalı Motivasyon	Erkek	324	10.44	2.59	0.35
	Kadın	186	10.30	2.38	

Tablo 4.5 incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre uyarıma özgü içsel motivasyon alt boyut puanının istatistiksel olarak anlamlı farklılaştığı ($p < 0.05$); içsel ve dışsal motivasyon, sonraya bırakılmış içsel motivasyon, içsel motivasyon-dış düzenleme, bilgi ve gelişime özgü içsel motivasyon, sosyal statü ve özgüvene dayalı motivasyon alt boyut puanlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmadığı ($p > 0.05$) sonucuna ulaşılmıştır.

Uyarıma özgü içsel motivasyon alt boyut puanında gözlenen farklılık incelendiğinde, erkek çalışanların uyarıma özgü içsel motivasyon puanı (23.40), kadın çalışanlardan (22.60) anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 4.6. Çalışanların Durumluk Kaygı ve Sürekli Kaygı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	Ss	p
Durumluk Kaygı	Erkek	324	32.68	9.26	0.12
	Kadın	186	33.76	8.94	
Sürekli Kaygı	Erkek	324	37.64	7.00	0.10
	Kadın	186	38.97	8.05	

Tablo 4.6 incelendiğinde, kadın çalışanların durumluk kaygı ve sürekli kaygı düzeylerinin erkek çalışanlardan yüksek olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçlarına göre çalışanların durumluk kaygı ve sürekli kaygı düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p > 0.05$).

Tablo 4.7. Çalışanların İş Motivasyonlarının Yaş Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Yaş	N	Ort.	Ss	p
İçsel ve Dışsal Motivasyon	35 yaş ve altı	243	29.28	4.17	0.86
	36-45 yaş	206	28.92	4.88	
	46 yaş ve üzeri	61	28.93	4.76	
Uyarıma Özgü İçsel Motivasyon	35 yaş ve altı	243	23.29	4.81	0.44
	36-45 yaş	206	22.92	4.08	
	46 yaş ve üzeri	61	23.03	4.41	
Sonraya Bırakılmış İçsel Motivasyon	35 yaş ve altı	243	15.02	3.37	0.13
	36-45 yaş	206	14.47	3.33	
	46 yaş ve üzeri	61	14.21	3.60	
İçsel Motivasyon-Dış Düzenleme	35 yaş ve altı	243	10.53	2.56	0.72
	36-45 yaş	206	10.41	2.51	
	46 yaş ve üzeri	61	10.44	2.79	
Bilgi ve Gelişime Özgü İçsel Motivasyon	35 yaş ve altı	243	14.75	3.26	0.96
	36-45 yaş	206	14.72	3.26	
	46 yaş ve üzeri	61	14.44	3.50	
Sosyal Statü ve Özgüvene Dayalı Motivasyon	35 yaş ve altı	243	10.40	2.37	0.65
	36-45 yaş	206	10.43	2.64	
	46 yaş ve üzeri	61	10.19	2.65	

Tablo 4.7 incelendiğinde, 35 yaş ve altı çalışanların içsel ve dışsal motivasyon, uyarıma özgü içsel motivasyon, sonraya bırakılmış içsel motivasyon, içsel motivasyon-dış düzenleme, bilgi ve gelişime özgü içsel motivasyon puanları diğer yaş gruplarından yüksek olduğu görülmektedir. Sosyal statü ve özgüvene dayalı içsel motivasyon puanı ise 36-45 yaş çalışanlarda daha yüksektir.

Analiz sonuçlarına göre çalışanların iş motivasyonu alt boyut puanlarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p>0.05$).

Tablo 4.8. Çalışanların Durumluk Kaygı ve Sürekli Kaygı Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Yaş	N	Ort.	Ss	p
Durumluk Kaygı	35 yaş ve altı	243	32.77	9.39	0.16
	36-45 yaş	206	33.83	9.03	
	46 yaş ve üzeri	61	31.70	8.46	
Sürekli Kaygı	35 yaş ve altı	243	37.84	7.54	0.35
	36-45 yaş	206	38.59	7.54	
	46 yaş ve üzeri	61	37.68	6.52	

Tablo 4.8 incelendiğinde, 36-45 yaş çalışanların durumluk kaygı ve sürekli kaygı düzeylerinin diğer yaş gruplarından yüksek olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçlarına göre çalışanların durumluk kaygı ve sürekli kaygı düzeylerinin yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 4.9. Çalışanların İş Motivasyonlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	Ort.	Ss	p
İçsel ve Dışsal Motivasyon	Lise	178	28.80	4.14	0.00
	Ön Lisans	46	29.50	4.82	
	Lisans	254	28.92	4.80	
	Yüksek Lisans-Doktora	32	31.50	3.35	
Uyarıma Özgü İçsel Motivasyon	Lise	178	22.59	4.17	0.01
	Ön Lisans	46	23.42	3.53	
	Lisans	254	23.19	4.84	
	Yüksek Lisans-Doktora	32	24.94	3.91	
Sonraya Bırakılmış İçsel Motivasyon	Lise	178	14.89	3.13	0.16
	Ön Lisans	46	15.60	2.91	
	Lisans	254	14.44	3.60	
	Yüksek Lisans-Doktora	32	14.43	3.54	
İçsel Motivasyon-Dış Düzenleme	Lise	178	11.00	2.23	0.00
	Ön Lisans	46	10.97	2.25	
	Lisans	254	10.14	2.74	
	Yüksek Lisans-Doktora	32	9.34	2.59	
Bilgi ve Gelişime Özgü İçsel Motivasyon	Lise	178	14.43	3.08	0.06
	Ön Lisans	46	15.17	2.62	
	Lisans	254	14.64	3.55	
	Yüksek Lisans-Doktora	32	16.00	2.74	
Sosyal Statü ve Özgüvene Dayalı Motivasyon	Lise	178	11.11	2.27	0.00
	Ön Lisans	46	11.00	2.08	
	Lisans	254	9.85	2.60	
	Yüksek Lisans-Doktora	32	9.75	2.55	

Tablo 4.9 incelendiğinde, eğitim durumu değişkenine göre içsel ve dışsal motivasyon, uyarıma özgü içsel motivasyon, içsel motivasyon-dış düzenleme, sosyal statü ve özgüvene dayalı motivasyon alt boyut puanlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır ($p<0.05$). Eğitim durumu değişkenine göre sonraya bırakılmış içsel motivasyon, bilgi ve gelişime özgü içsel motivasyon alt boyut puanlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilememiştir ($p>0.05$).

İçsel ve dışsal motivasyon, uyarıma özgü içsel motivasyon, içsel motivasyon-dış düzenleme, sosyal statü ve özgüvene dayalı motivasyon alt boyut puanlarında gözlenen anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar Tablo 4.10'da verilmiştir.

Tablo 4.10. İş Motivasyonu Alt Boyutlarında Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarının Karşılaştırılması

Alt Boyut	Gruplar	Std. Test İstatistiği	p	Adj. p*
İçsel ve Dışsal Motivasyon	Lise – Lisans	-0.89	0.37	1.00
	Lise – Ön Lisans	-1.38	0.16	0.99
	Lise – Y. Lisans-Doktora	-3.35	0.00	0.00
	Lisans – Ön Lisans	0.88	0.37	1.00
	Lisans – Y. Lisans-Doktora	-2.97	0.00	0.01
	Ön Lisans – Y. Lisans-Doktora	-1.80	0.07	0.42
Uyarıma Özgü İçsel Motivasyon	Lise – Lisans	-2.08	0.03	0.22
	Lise – Ön Lisans	-0.76	0.44	1.00
	Lise – Y. Lisans-Doktora	-2.97	0.00	0.01
	Lisans – Ön Lisans	-0.48	0.62	1.00
	Lisans – Y. Lisans-Doktora	-1.96	0.05	0.30
	Ön Lisans – Y. Lisans-Doktora	-1.93	0.05	0.31
İçsel Motivasyon-Dış Düzenleme	Lise – Lisans	3.01	0.00	0.01
	Lise – Ön Lisans	0.02	0.98	1.00
	Lise – Y. Lisans-Doktora	3.30	0.00	0.00
	Lisans – Ön Lisans	1.86	0.06	0.36
	Lisans – Y. Lisans-Doktora	1.76	0.07	0.46
	Ön Lisans – Y. Lisans-Doktora	2.74	0.00	0.03
Sosyal Statü ve Özgüvene Dayalı Motivasyon	Lise – Lisans	5.20	0.00	0.00
	Lise – Ön Lisans	0.38	0.70	1.00
	Lise – Y. Lisans-Doktora	2.66	0.00	0.04
	Lisans – Ön Lisans	2.78	0.00	0.03
	Lisans – Y. Lisans-Doktora	0.01	0.98	1.00
	Ön Lisans – Y. Lisans-Doktora	1.94	0.05	0.30

*Bonferroni düzeltmesi yapılmıştır.

İçsel ve dışsal motivasyon alt boyut puanında, yüksek lisans-doktora mezunu çalışanlar ile lise mezunu ve lisans mezunu çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir (Adj. $p^* < 0.05$). Yüksek lisans-doktora mezunu çalışanların içsel ve dışsal motivasyon puanı (31.50), lise mezunu çalışanlardan (28.80) ve lisans mezunu çalışanlardan (28.92) anlamlı şekilde yüksektir.

Uyarıma özgü içsel motivasyon alt boyut puanında, yüksek lisans-doktora mezunu çalışanlar ile lise mezunu çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık

gözlenmiştir (Adj. $p^* < 0.05$). Yüksek lisans-doktora mezunu çalışanların uyarıma özgü içsel motivasyon puanı (24.94), lise mezunu çalışanlardan (22.59) anlamlı şekilde yüksektir.

İçsel motivasyon-dış düzenleme alt boyut puanında, lise mezunu çalışanlar ile lisans mezunu ve yüksek lisans-doktora mezunu çalışanlar arasında; ön lisans mezunu çalışanlar ile yüksek lisans-doktora mezunu çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir (Adj. $p^* < 0.05$). Lise mezunu çalışanların içsel motivasyon-dış düzenleme puanı (11.00), lisans mezunu çalışanlardan (10.14) ve yüksek lisans-doktora mezunu çalışanlardan (9.34) anlamlı şekilde yüksektir. Ayrıca ön lisans mezunu çalışanların içsel motivasyon-dış düzenleme puanı (10.97), yüksek lisans-doktora mezunu çalışanlardan (9.34) anlamlı şekilde yüksektir.

Sosyal statü ve özgüvene dayalı motivasyon alt boyut puanında, lise mezunu çalışanlar ile lisans mezunu ve yüksek lisans-doktora mezunu çalışanlar arasında; lisans mezunu çalışanlar ile ön lisans mezunu çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir (Adj. $p^* < 0.05$). Lise mezunu çalışanların sosyal statü ve özgüvene dayalı motivasyon puanı (11.11), lisans mezunu çalışanlardan (9.85) ve yüksek lisans-doktora mezunu çalışanlardan (9.75) anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 4.11. Çalışanların Durumluk Kaygı ve Sürekli Kaygı Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	Ort.	Ss	p
Durumluk Kaygı	Lise	178	31.19	8.23	0.00
	Ön Lisans	46	31.91	8.35	
	Lisans	254	34.53	9.54	
	Yüksek Lisans-Doktora	32	33.65	10.24	
Sürekli Kaygı	Lise	178	37.99	7.14	0.24
	Ön Lisans	46	36.45	6.88	
	Lisans	254	38.64	7.70	
	Yüksek Lisans-Doktora	32	37.12	7.29	

Tablo 4.11 incelendiğinde, çalışanların durumluk kaygı düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır ($p < 0.05$). Çalışanların sürekli kaygı düzeylerinde eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilememiştir ($p > 0.05$).

Durumluk kaygı düzeyinde gözlenen anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar Tablo 4.12’de verilmiştir.

Tablo 4.12. Durumluk Kaygı Düzeylerinde Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarının Karşılaştırılması

	Gruplar	Std. Test İstatistiği	p	Adj. p*
Durumluk Kaygı	Lise – Lisans	-3.60	0.00	0.00
	Lise – Ön Lisans	-0.43	0.66	1.00
	Lise – Y. Lisans-Doktora	-1.19	0.23	1.00
	Lisans – Ön Lisans	-1.75	0.08	0.48
	Lisans – Y. Lisans-Doktora	0.65	0.51	1.00
	Ön Lisans – Y. Lisans-Doktora	-0.68	0.49	1.00

*Bonferroni düzeltmesi yapılmıştır.

Durumluk kaygı düzeyinde, lise mezunu çalışanlar ile lisans mezunu çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir (Adj. $p^* < 0.05$). Lisans mezunu çalışanların durumluk kaygı düzeyleri (34.53), lise mezunu çalışanlardan (31.19) anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 4.13. Çalışanların İş Motivasyonlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Mesleki Kıdem	N	Ort.	Ss	p
İçsel ve Dışsal Motivasyon	4 yıl ve altı	142	29.71	4.45	0.11
	5-7 yıl	138	28.82	4.87	
	8 yıl ve üzeri	230	28.87	4.36	
Uyarıma Özgü İçsel Motivasyon	4 yıl ve altı	142	23.72	4.23	0.19
	5-7 yıl	138	22.98	4.49	
	8 yıl ve üzeri	230	22.81	4.61	
Sonraya Bırakılmış İçsel Motivasyon	4 yıl ve altı	142	15.23	3.45	0.04
	5-7 yıl	138	14.75	3.12	
	8 yıl ve üzeri	230	14.34	3.47	
İçsel Motivasyon-Dış Düzenleme	4 yıl ve altı	142	10.09	2.53	0.02
	5-7 yıl	138	10.90	2.46	
	8 yıl ve üzeri	230	10.44	2.61	
Bilgi ve Gelişime Özgü İçsel Motivasyon	4 yıl ve altı	142	15.23	3.12	0.09
	5-7 yıl	138	14.50	3.20	
	8 yıl ve üzeri	230	14.49	3.41	
Sosyal Statü ve Özgüvene Dayalı Motivasyon	4 yıl ve altı	142	10.62	2.48	0.18
	5-7 yıl	138	10.51	2.49	
	8 yıl ve üzeri	230	10.17	2.54	

Tablo 4.13 incelendiğinde, mesleki kıdem değişkenine sonraya bırakılmış içsel motivasyon, içsel motivasyon-dış düzenleme alt boyut puanlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır ($p < 0.05$). Mesleki kıdem değişkenine göre içsel ve dışsal motivasyon, uyarıma özgü içsel motivasyon, bilgi ve gelişime özgü içsel

motivasyon, sosyal statü ve özgüvene dayalı motivasyon alt boyut puanlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilememiştir ($p>0.05$).

Sonraya bırakılmış içsel motivasyon, içsel motivasyon-dış düzenleme alt boyut puanlarında gözlenen anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar Tablo 4.14'te verilmiştir.

Tablo 4.14. İş Motivasyonu Alt Boyutlarında Mesleki Kıdem Değişkeni Gruplarının Karşılaştırılması

Alt Boyut	Gruplar	Std. Test İstatistiği	p	Adj. p*
Sonraya Bırakılmış İçsel Motivasyon	4 yıl ve altı – 5-7 yıl	1.41	0.15	0.47
	4 yıl ve altı – 8 yıl ve üzeri	2.52	0.01	0.03
	5-7 yıl – 8 yıl ve üzeri	0.93	0.34	1.00
İçsel Motivasyon-Dış Düzenleme	4 yıl ve altı – 5-7 yıl	-2.70	0.00	0.02
	4 yıl ve altı – 8 yıl ve üzeri	-1.59	0.11	0.33
	5-7 yıl – 8 yıl ve üzeri	1.41	0.15	0.46

*Bonferroni düzeltmesi yapılmıştır.

Sonraya bırakılmış içsel motivasyon alt boyut puanında, 4 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip çalışanlar ile 8 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir (Adj. $p^*<0.05$). 4 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip çalışanların sonraya bırakılmış içsel motivasyon puanı (15.23), 8 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip çalışanlardan (14.34) anlamlı şekilde yüksektir.

İçsel motivasyon-dış düzenleme alt boyut puanında, 4 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip çalışanlar ile 5-7 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir (Adj. $p^*<0.05$). 5-7 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanların içsel motivasyon-dış düzenleme puanı (10.90), 4 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip çalışanlardan (10.09) anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 4.15. Çalışanların Durumluk Kaygı ve Sürekli Kaygı Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Mesleki Kıdem	N	Ort.	Ss	p
Durumluk Kaygı	4 yıl ve altı	142	32.26	9.07	0.38
	5-7 yıl	138	33.22	9.27	
	8 yıl ve üzeri	230	33.49	9.14	
Sürekli Kaygı	4 yıl ve altı	142	37.49	7.86	0.71
	5-7 yıl	138	38.32	7.49	
	8 yıl ve üzeri	230	38.40	7.11	

Tablo 4.15 incelendiğinde, 8 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip çalışanların durumluk kaygı ve sürekli kaygı düzeylerinin diğer mesleki kıdem gruplarından yüksek olduğu görülmektedir. Aynı zamanda mesleki kıdem arttıkça durumluk kaygı ve sürekli kaygı düzeyinin arttığı söylenebilir.

Analiz sonuçlarına göre çalışanların durumluk kaygı ve sürekli kaygı düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 4.16. İş Motivasyonu ve Kaygı Düzeyi Arasındaki İlişki

	1	2	3	4	5	6	7	8
Durumluk Kaygı		0.64**	0.39* *	-0.33**	0.35* *	-0.03	0.33**	0.15* *
Sürekli Kaygı			0.34* *	-0.24**	0.15* *	0.04	0.20**	0.03
İçsel ve Dışsal Motivasyon				0.45**	0.34* *	-0.06	0.39**	0.15* *
Uyarıma Özgü İçsel Motivasyon					0.65* *	0.03	0.76**	0.34* *
Sonraya Bırakılmış İçsel Motivasyon						0.16**	0.64**	0.39* *
İçsel Motivasyon-Dış Düzenleme							0.05	0.40* *
Bilgi ve Gelişime Özgü İçsel Motivasyon								0.39* *
Sosyal Statü ve Özgüvene Dayalı İçsel Motivasyon								

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

İş motivasyonu ve kaygı düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesinde Spearman Korelasyon Analizi kullanılmıştır. İlişki düzeyleri şu şekildedir:

Durumluk kaygı ile sürekli kaygı arasında pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Durumluk kaygı ile “içsel ve dışsal motivasyon”, “uyarıma özgü içsel motivasyon”, “sonraya bırakılmış içsel motivasyon”, “bilgi ve gelişime özgü içsel motivasyon” arasında negatif ve zayıf düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Durumluk kaygı ile “sosyal statü ve özgüvene dayalı içsel motivasyon” arasında negatif ve çok zayıf düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Durumluk kaygı ile “içsel motivasyon-dış düzenleme” arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir.

Sürekli kaygı ile “içsel ve dışsal motivasyon”, “uyarıma özgü içsel motivasyon”, “bilgi ve gelişime özgü içsel motivasyon” arasında negatif ve zayıf düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Sürekli kaygı ile “sonraya bırakılmış içsel motivasyon” arasında negatif ve çok zayıf düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Sürekli kaygı ile “içsel motivasyon-dış düzenleme”, “sosyal statü ve özgüvene dayalı içsel motivasyon” arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir.

Ayrıca uyarıma özgü içsel motivasyon ile “sonraya bırakılmış içsel motivasyon”, “bilgi ve gelişime özgü içsel motivasyon” arasında pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Sonraya bırakılmış içsel motivasyon ile “bilgi ve gelişime özgü içsel motivasyon” arasında pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

5. BÖLÜM

5.1. Tartışma ve Sonuç

Covid-19 Pandemi Sürecinde Manisa, İzmir ve Aydın Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan Bireylerin iş motivasyonu ve kaygı düzeylerinin incelenmesi amacıyla yapılan bu araştırmaya 170'i (%33,3) Aydın, 191'i (%37,5) Manisa ve 149'u (%29,2) İzmir illerinde olmak üzere toplam 510 Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanı katılmıştır. Katılımcıların 324'ü (%63,5) erkek, 186'sı (%36,5) kadındır. Katılımcıların 243'ü (%47,6) 35 yaş ve altı, 206'sı (%40,4) 36-45 yaş arası ve 61'i (%12) 46 yaş ve üzeridir. Katılımcıların 178'i (34,9) Lise, 46'sı (%9,0) Ön Lisans, 254'ü (%49,8) Lisans ve 32'si (%6,3) Yüksek Lisans-Doktora mezunudur. Katılımcıların 142'si (%27,8) 4 yıl ve altı, 138'i (%27,1) 5-7 yıl arası ve 230'u (%45,1) 8 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir.

Ramazanoğlu (2018)'e göre etkili bir çalışma şeklinin oluşturulabilmesi için öncelikle personelin motivasyonunun yüksek olması gerekmektedir. Gülşen (2020) 2019-2020 Eğitim-Öğretim döneminde 65'i kadın, 159'u erkek olmak üzere toplam 224 öğretim elemanının Yetenek Yönetimi İş Motivasyonu ve İş Performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının cinsiyet değişkenine göre iş motivasyonu alt boyutlarında herhangi bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bu araştırmada, cinsiyet değişkenine göre uyarıma özgü içsel motivasyon alt boyut puanının istatistiksel olarak anlamlı farklılaştığı görülürken, içsel ve dışsal motivasyon, sonraya bırakılmış içsel motivasyon, içsel motivasyon-dış düzenleme, bilgi ve gelişime özgü içsel motivasyon, sosyal statü ve özgüvene dayalı motivasyon alt boyut puanlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar bu açıdan incelendiğinde Gülşen (2020) tarafından ulaşılan sonuçlar ile benzerlik göstermemektedir. Uyarıma özgü içsel motivasyon alt boyut puanında erkek çalışanların uyarıma özgü içsel motivasyon puanı kadın çalışanlara oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuca göre, erkek çalışanların iş ile ilgili kendileri içsel olarak daha iyi bir şekilde motive edebildikleri söylenebilir.

Zor (2020) 2019-2020 Eğitim-Öğretim yılında Denizli İli Pamukkale İlçesinde bulunan resmi ilkokul, ortaokul ve lise kurumlarında yöneticilik görevi yapan 105 okul müdürünün iş motivasyonu düzeylerini incelemiştir. Kişisel düzenleme, ($p=.249$, $p>.05$) dışsal düzenleme sosyal, ($p=.147$, $p>.05$) motive olamama, ($p=.603$, $p>.05$) içe yansıtılan

düzenleme ($p=.440$, $p>.05$) ve içsel motivasyon, dışsal düzenleme-maddesel boyutlarında anlamlılık düzeyinde farklılığa ulaşılmamıştır. Yapılan bu araştırmada eğitim durumu değişkenine göre içsel ve dışsal motivasyon, uyarıma özgü içsel motivasyon, içsel motivasyon-dış düzenleme, sosyal statü ve özgüvene dayalı motivasyon alt boyut puanlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu açıdan incelendiğinde yapılan bu araştırmada elde edilen sonuçlar Zor (2020) tarafından elde bulgular ile paralellik göstermemektedir. İçsel ve dışsal motivasyon alt boyut puanında, Yüksek lisans-doktora mezunu çalışanların içsel ve dışsal motivasyon puanı (31.50), lise mezunu çalışanlardan (28.80) ve lisans mezunu çalışanlara (28.92) oranla anlamlı şekilde yüksek olduğu, Uyarıma özgü içsel motivasyon alt boyut puanında Yüksek lisans-doktora mezunu çalışanların uyarıma özgü içsel motivasyon puanı (24.94), lise mezunu çalışanlardan (22.59) anlamlı şekilde yüksek olduğu, içsel motivasyon-dış düzenleme alt boyut puanında, Lise mezunu çalışanların içsel motivasyon-dış düzenleme puanı (11.00), lisans mezunu çalışanlardan (10.14) ve yüksek lisans-doktora mezunu çalışanlardan (9.34) anlamlı şekilde yüksek olduğu, Ayrıca ön lisans mezunu çalışanların içsel motivasyon-dış düzenleme puanı (10.97), yüksek lisans-doktora mezunu çalışanlardan (9.34) anlamlı şekilde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Arslan ve Demir (2020) İzmir ilinde bir devlet hastanesinde aktif olarak çalışan 500 sağlık çalışanının karar verme biçimlerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Arslan ve Demir (2020) tarafından yapılan bu araştırmada içsel motivasyon düzeyindeki artış, performansa olumlu yönde etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin iş motivasyonu düzeylerini inceleyen, Yılmaz (2017) okul yöneticilerini mesleki deneyim sürelerine göre incelemiş ve sonuç olarak, iş motivasyonu düzeyi ile mesleki deneyim süresi arasında herhangi bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ateş vd., (2012) İstanbul Adalar ve Güngören ilçelerinde ilköğretim okullarında görev yapan 97 öğretmenin iş motivasyonu düzeylerini incelemişlerdir. Ateş vd., tarafından yapılan bu araştırmada sonuç olarak, mesleki deneyim değişkeni 10 yıldan fazla olan öğretmenlerin, Mesleki deneyim süreleri 10 yıldan az olan öğretmenlere oranla, iş motivasyonu düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bu araştırmada ise içsel motivasyon-dış düzenleme alt boyut puanında, 4 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip çalışanlar ile 5-7 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir (Adj. $p^*<0.05$). Yapılan bu araştırmada elde edilen bu sonuçlar Yılmaz (2017) ile benzerlik göstermemekteyken, Ateş vd., (2012) tarafından elde edilen

sonuçlar ile benzerlik göstermektedir. Elde edilen bu veriler ışığında, 5-7 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının merak, duyusu veya öğrenme ihtiyacı, işinde yeterli olabilme isteği ve bu işte başarılı olma arzusunun yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Kara (2015) Eskişehir İl merkezinde bulunan 575 otel çalışanın örgütsel bağlılık ve çalışma motivasyonu düzeylerini incelediği araştırmada otel çalışanlarının içsel motivasyon, dışsal motivasyon, genel motivasyon puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bu araştırmada Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının içsel ve dışsal motivasyon, sonraya bırakılmış içsel motivasyon, içsel motivasyon-dış düzenleme, bilgi ve gelişime özgü içsel motivasyon, sosyal statü ve özgüvene dayalı motivasyon alt boyut puanlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kara (2015) tarafından elde edilen bulgular ile yapılan bu araştırmada ulaşılan sonuçlar benzerlik göstermektedir. Yapılan bu araştırmada uyarıma özgü içsel motivasyon alt boyut puanında erkek çalışanların uyarıma özgü içsel motivasyon puanı (23.40), kadın çalışanlardan (22.60) anlamlı şekilde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuca göre, erkek çalışanların iş ile ilgili kendileri içsel olarak daha iyi bir şekilde motive edebildikleri söylenebilir.

2017- 2018 eğitim ve öğretim yılında Denizli ilinde bulunan 4621 öğretmen ve okul yöneticisinin iş motivasyonu düzeyleri ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen Gök (2020), Öğretmenlerin iş motivasyonu ölçeğine vermiş oldukları cevapların cinsiyet, yaş, çalışma süresi ve öğretim düzeylerine göre herhangi bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bu araştırmada 35 yaş ve altı çalışanların içsel ve dışsal motivasyon, uyarıma özgü içsel motivasyon, sonraya bırakılmış içsel motivasyon, içsel motivasyon-dış düzenleme, bilgi ve gelişime özgü içsel motivasyon puanları diğer yaş gruplarından yüksek olduğu görülmektedir. Sosyal statü ve özgüvene dayalı içsel motivasyon puanı ise 36-45 yaş çalışanlarda daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu açıdan incelendiğinde yapılan bu araştırmada elde edilen sonuçlar ile Gök (2020) tarafından elde edilen sonuçlar benzerlik göstermemektedir. Elde edilen bu sonuca göre, 35 yaş ve altında olan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının, yaş düzeyleri arttıkça buna bağlı olarak iş motivasyonlarının da artış göstereceği söylenebilir.

Kaygı insan yaşamını her açıdan olumsuz yönde etkileyen bir unsurdur. Uluç ve Duman (2020) Aydın ili Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan bireylerin kaygı durumlarını yarı yapılandırılmış görüşme formu yaklaşımı kullanarak incelemişlerdir. Toplam 25 gönüllü katılımcıya ulaşılan bu araştırmada Pandemi sürecinin bulaş riski doğurması ve sosyal hayatı olumsuz yönde etkilemesi nedeniyle çalışanlarda kaygı düzeyinin yükselmesine neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Pamuk vd., (2014) 234 Öğretmen adayının durumluk ve sürekli kaygı düzeylerini incelemişlerdir. Pamuk vd., tarafından yapılan araştırmada kadın öğretmen adaylarının sürekli kaygı düzeyleri, erkek öğretmen adaylara göre incelendiğinde anlamlı düzeyde farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bu araştırmada İzmir ilinde çalışanların durumluk kaygı ve sürekli kaygı düzeylerinin Aydın ve Manisa ilinde çalışanlardan yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar bu açıdan değerlendirildiğinde Uluç ve Duman (2020) ve Pamuk vd., (2014) ile benzerlik göstermektedir.

Bayav (2018) Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinin Lefkoşa bölgesinde yer alan Yakın Doğu ve Uluslararası Kıbrıs üniversitesinde öğrenim öğren 226'sı erkek 329'u kadın 555 öğrencinin durumluk-sürekli kaygı düzeylerinin gelecek zaman algısı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bayav (2018) tarafından yapılan bu araştırmada sonuç olarak kadın öğrencilerin sürekli kaygı ölçeğinden almış oldukları puanlar erkek öğrencilere oranla yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çakmak ve Hevedanlı, (2005)'e göre kadın öğrencilerin toplumsal değerler ile sürekli baskı altında olması ve erkekler kadar rahat olmaması sebebiyle kaygı durumlarının yüksek çıktığını ifade etmektedir. Yapılan bu araştırmada araştırmada kadın çalışanların durumluk kaygı ve sürekli kaygı düzeylerinin erkek çalışanlardan yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuçlar Bayav (2018) tarafından elde edilen bulguları destekler niteliktedir.

Günel (2020) Mersin Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Durumluk- Sürekli kaygı düzeyleri ile Örgüt İklimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan araştırmada Mersin Gençlik ve Spor Müdürlüğü çalışanlarının durumluk ve sürekli kaygı puanlarında cinsiyete göre incelendiğinde anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sakaoğlu vd., (2020) İzmir Tepecik Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde 300 gönüllü sağlık çalışanının durumluk ve sürekli kaygı düzeylerini incelemişlerdir. Çalışmaya katılan kişilerin oluşturduğu grup içerisinde durumluk ve sürekli kaygı puanları değerlendirildiğinde; Durumluk kaygı puanı ortalamasının $44,17 \pm 4,97$ (%95 GA: 43,12-45,21) Sürekli kaygı puanı ortalamasının $44,16 \pm 5,88$ (%95 GA: 43,14- 45,18) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bu araştırmada

kadın çalışanların durumluk kaygı ve sürekli kaygı düzeylerinin erkek çalışanlardan yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Günal (2020) ve Sakaoğlu vd., (2020) tarafından elde edilen araştırma sonuçları yapılan bu araştırma açısından incelendiğinde; Elde edilen sonuçlar Sakaoğlu vd., (2020) tarafından elde edilen sonuçlar ile benzerlik göstermekte fakat Günal (2020) tarafından elde edilen sonuçlar ile benzerlik göstermemektedir. Elde edilen bu veriler ışığında kadın çalışanların, zorlu yaşam şartlarına gerekse de iş yaşamında meydana gelen veya gelebilecek olan problemlere karşı aşırı duyarlı düzeyde oldukları söylenebilir.

Develi (2006) Konya İl merkezinde bulunan Ortaokullarda çalışan Beden Eğitimi Öğretmenleri üzerinde Sürekli Kaygı Ölçeğini uygulamış, Yüksek Lisans ve Lisans diplomalı olanlar arasında bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yapılan bu çalışmada Durumluk kaygı düzeyinde, lise mezunu çalışanlar ile lisans mezunu çalışanlar arasında farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu açıdan incelendiğinde Develi (2006) tarafından elde edilen araştırma sonuçları ile yapılan bu çalışmada ulaşılan sonuçlar benzerlik göstermemektedir. Bu çalışmada lisans mezunu çalışanların durumluk kaygı düzeyleri (34.53), lise mezunu çalışanlardan (31.19) anlamlı şekilde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuca göre, lisans mezunu çalışanların anlık olarak meydana gelen duygu durumlarına göre kaygı düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Özçelik (2009) 2008-2009 yılları arasında İl belediyesi olarak Balıkesir İlçe belediyesi olarak Manisanın Akhisar ilçesi ve İstanbulun Pendik ve Tuzla belediyelerinde çalışan 303 İşgörenin durumluluk kaygı, iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelemiştir. Durumluluk kaygı cinsiyet değişkenine göre incelediğinde erkek ve kadın işgörenler arasında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bu çalışmada İzmir ilinde çalışanların durumluk kaygı ve sürekli kaygı düzeylerinin Aydın ve Manisa ilinde çalışanlardan yüksek olduğu görülmektedir. Ancak Analiz sonuçlarına göre çalışanların durumluk kaygı ve sürekli kaygı düzeylerinin çalışılan il değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu açıdan incelendiğinde Özçelik (2009) tarafından ulaşılan sonuçlar ile yapılan bu araştırma elde edilen sonuçlar benzerlik göstermemektedir. İzmir ili Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının kaygı durumların yüksek çıkmasının temel sebebi olarak Covid-19'un izmirde çok daha fazla yayılım göstermesi ve bu durumdan dolayı çalışanların daha fazla endişe duydukları düşünülmektedir.

Covid-19 Pandemi Sürecinde Manisa, İzmir ve Aydın Gençlik ve Spor İl

Müdürlüklerinde çalışan Bireylerin İş motivasyonu ve kaygı düzeylerinin incelenmesi amacıyla yapılan bu araştırmada sonuç olarak;

1. İçsel motivasyon-dış düzenleme alt boyut puanında, Aydın ile Manisa ilinde çalışanlar arasında ve Aydın ile İzmir ilinde çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir (Adj. $p^* < 0.05$). Aydın ilinde çalışanların içsel motivasyon-dış düzenleme puanı (11.24), Manisa ilinde çalışanlardan (9.90) ve İzmir ilinde çalışanlardan (10.32) anlamlı şekilde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuca göre, Aydın İli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünün diğer illere oranla iş motivasyonun yüksek olduğu bu durumun iş verimliliğine ve örgütsel bağlılığa olumlu yönde etki edebileceği söylenilebilir.

2. Uyarıma özgü içsel motivasyon alt boyut puanında erkek çalışanların uyarıma özgü içsel motivasyon puanı (23.40), kadın çalışanlardan (22.60) anlamlı şekilde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu veriler ışığında erkek çalışanların iş ile ilgili kendileri içsel olarak daha iyi bir şekilde motive edebildikleri söylenilebilir.

3. İş Motivasyonu alt boyutlarında eğitim durumu değişkenine göre incelendiğinde istatistiksel açıdan farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuca göre Yüksek lisans-doktora mezunu çalışanların iş motivasyonlarının yüksek olması sebebiyle iş verimlilik düzeylerinin ve iş performanslarının yüksek olduğu söylenilebilir.

4. Mesleki kıdem değişkenine sonraya bırakılmış içsel motivasyon, içsel motivasyon-dış düzenleme alt boyut puanlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu veriler ışığında mesleki kıdem arttıkça iş motivasyonunun da buna bağlı olarak etkilendiği söylenilebilir.

5. Sonraya bırakılmış içsel motivasyon alt boyut puanında, 4 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip çalışanlar ile 8 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir (Adj. $p^* < 0.05$). 4 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip çalışanların sonraya bırakılmış içsel motivasyon puanı (15.23), 8 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip çalışanlardan (14.34) anlamlı şekilde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuca göre mesleki kıdem yılı 4 yıl ve altında Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının iş verimliliğinin yüksek olduğu söylenilebilir.

6. İçsel motivasyon-dış düzenleme alt boyut puanında, 4 yıl ve altı mesleki kıdeme

sahip çalışanlar ile 5-7 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir (Adj. $p^* < 0.05$). 5-7 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanların içsel motivasyon-dış düzenleme puanı (10.90), 4 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip çalışanlardan (10.09) anlamlı şekilde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuca göre 5-7 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının merak, duyusu veya öğrenme ihtiyacı, işinde yeterli olabilme isteği ve bu işte başarılı olma arzusunun yüksek düzeyde olduğu söylenilebilir.

7. İzmir ilinde çalışanların durumluk kaygı ve sürekli kaygı düzeylerinin Aydın ve Manisa ilinde çalışanlardan yüksek olduğu görülmüş ancak bu durum analiz sonuçlarına göre çalışanların durumluk kaygı ve sürekli kaygı düzeylerinin çalışılan İl değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

8. 36-45 yaş çalışanların durumluk kaygı ve sürekli kaygı düzeylerinin diğer yaş gruplarından yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuca göre Çalışanların yaş düzeyi arttıkça durumluk ve sürekli kaygı düzeyinin de artış gösterdiği söylenilebilir.

9. Durumluk kaygı düzeyinde, lise mezunu çalışanlar ile lisans mezunu çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir (Adj. $p^* < 0.05$). Lisans mezunu çalışanların durumluk kaygı düzeyleri (34.53), lise mezunu çalışanlardan (31.19) anlamlı şekilde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu veriler ışığında, lisans mezunu çalışanların anlık olarak meydana gelen duygu durumlarına göre kaygı düzeylerinin yüksek olduğu söylenilebilir.

10. Analiz sonuçlarına göre çalışanların durumluk kaygı ve sürekli kaygı düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuca göre mesleki kıdemin durumluk ve sürekli kaygı durumuna etki etmediği söylenilebilir.

12. Durumluk kaygı ile sürekli kaygı arasında pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Durumluk kaygı ile “içsel ve dışsal motivasyon”, “uyarıma özgü içsel motivasyon”, “sonraya bırakılmış içsel motivasyon”, “bilgi ve gelişime özgü içsel motivasyon” arasında negatif ve zayıf düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Durumluk kaygı ile “sosyal statü ve özgüvene dayalı içsel motivasyon” arasında negatif ve çok zayıf düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre iş motivasyonunun durumluk sürekli kaygı düzeyine etki etmediği söylenilebilir.

13. Sürekli kaygı ile “içsel ve dışsal motivasyon”, “uyarıma özgü içsel motivasyon”, “bilgi ve gelişime özgü içsel motivasyon” arasında negatif ve zayıf düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Sürekli kaygı ile “sonraya bırakılmış içsel motivasyon” arasında negatif ve çok zayıf düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Sürekli kaygı ile “içsel motivasyon-dış düzenleme”, “sosyal statü ve özgüvene dayalı içsel motivasyon” arasında anlamlı ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

14. Ayrıca uyarıma özgü içsel motivasyon ile “sonraya bırakılmış içsel motivasyon”, “bilgi ve gelişime özgü içsel motivasyon” arasında pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Sonraya bırakılmış içsel motivasyon ile “bilgi ve gelişime özgü içsel motivasyon” arasında pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre iş motivasyon düzeyi alt boyutları arasında bir ilişkinin bulunduğu söylenilebilir.

Covid-19 Pandemi Sürecinde Manisa, İzmir ve Aydın Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan bireylerin İş motivasyonu ve kaygı düzeylerinin incelenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada elde edilen veriler ışığında; Durumluk sürekli kaygı ile İş motivasyonun alt boyutları arasında istatistiksel olarak herhangi bir ilişkinin bulunmadığı ancak yaş düzeyi arttıkça durumluk ve sürekli kaygı düzeyinde artış gösterdiği söylenebilir.

Öneriler

1. Manisa, İzmir ve Aydın Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerine yapılan bu çalışmanın örneklem grubu genişletilerek daha büyük örneklem grupları üzerinde çalışılması önerilmektedir.

2. Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri çalışanlarının İş motivasyonu düzeylerinin iş verimliliği ve örgütsel bağlılık düzeylerine etki edeceği düşünülmektedir. Bu amaçla Manisa, İzmir ve Aydın Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi önerilmektedir.

3. Manisa, İzmir ve Aydın Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerine uygulanan durumluk ve sürekli kaygı ölçeğinin diğer bölgelerde bulunan Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerine uygulanması önerilmektedir.

4. Manisa, İzmir ve Aydın Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri çalışanlarının kurum tarafından motivasyon düzeylerinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılması gerektiği

önerilmektedir.

5. Manisa, İzmir ve Aydın Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde iş yeri çalışanlarının motivasyonlarını artırılabilmesi ve buna bağlı olarak da iş verimliliğinin artırılabilmesi için var olan çalışma koşullarının iyileştirilmesi önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- 3530 Sayılı Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü Kanunu. (2008). <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.3289.pdf> adresinden alınmıştır.
- Abalı, A. (1974). *Gençlik ve Spor*. Ankara: GSB Yayınları.
- Ağırbaş, S. Ç. (2018). *Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatında Presenteizm ve Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Erzincan.
- Ak, Ö. K. (2019). *İş Tatmini ve Kaygı Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, Konya.
- Akandere, M. (1997). *Üniversite Gençliğinde Görülen Kaygının Giderilmesinde Sporun Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akarçesme, C. (2004). *Voleybolda Müsabaka Öncesi Durumluk Kaygı ile Performans Ölçütleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akgün, A., Gönen, S. ve Aydın, M. (2007). İlköğretim Fen ve Matematik Öğretmenliği Öğrencilerinin Kaygı Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 283-299.
- Alisinanoğlu, F. ve Ulutaş, G. (2000). Çocuklarda Kaygı ve Bunu Etkileyen Etmenler. *Milli Eğitim Dergisi*, 145, 15-19
- Allright, D. and Bailey, K. M. (1991). *Focus on the Language Classroom*. CUP.
- Altok, T. (2009). *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Isparta.
- Altuğ, D. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış*. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, İntermat Yayıncılık.
- Arıkan, G. (2004). *Öğrencilerin matematik kaygı düzeyleri ile matematik başarı düzeyleri arasındaki ilişki -İlköğretim II. Kademe*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aronsson, G. and Gustafsson, K. (2005). Sickness Presenteeism: Prevalence, Attendance-Pressure Factors, and and Outline of a Model for Research. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47, 958–966.
- Arslan, Ç. (2007). *Üniversite Öğrencilerinin Sürekli Kaygı ve Kişisel Kararsızlık*

- Düzeylerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitimde Psikolojik Hizmetler Bilim Dalı, Konya.
- Arslan, E. T. ve Demir, H. (2020). Yöneticilerin Karar Verme Biçiminin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 115-131.
- Aşikoğlu, M. (1996). *Motivasyon*. İstanbul: Üniversite Kitabevi.
- Atabeyoğlu, C. (1985). Tanzimat'tan Cumhuriyet'e Spor. *Tanzimat'tan Cumhuriyet'e Türkiye Ansiklopedisi*, 6, 1474-1518.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitapev
- Ateş, H., Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2012). Herzberg'in çift faktör kuramı kamu okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyon algılarını açıklayabilir mi?: *Ampirik bir araştırma*. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 2(7), 147-162.
- Avcı, O. (2014). *Kamu Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Sultangazi İlçesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, İstanbul.
- Avşar, F. (2014). *İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Sınıf Öğretmenlerinin İş Motivasyonunu Etkileyen Etmenlere İlişkin Görüşleri: Çankaya İlçesinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Barlı, Ö. (2008). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*, Erzurum: Aktif Yayınevi, Erzurum.
- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Başarır, D. (1990). *Ortaokul Son Sınıf Öğrencilerinde Sınav Kaygısı, Durumluk Kaygı, Akademik Başarı ve Sınav Başarısı Arasındaki İlişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Bayav, O. (2018). *Üniversite Öğrencilerinin Kaygı Düzeylerinin Gelecek Zaman Algisi Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalı, Lefkoşa.
- Bedir, R. (2008). *Taekwondo Milli Takım Sporcularının Durumluk Kaygı Düzeylerinin Başarıya Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Bilir, F. P. (2005). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Adana.
- Boğday, H. (2020). *Anne Kaygı Düzeyinin Ergen Kaygı Düzeyi Üzerindeki Etkisinde*

- Ergenin Bilinçli Farkındalık Düzeyinin Aracı Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Klinik Psikoloji Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Bora, A. (2019). *Okul Öncesi Eğitime Devam Eden Çocukların Kaygıları İle Ebeveynlerinin Kaygıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Temel Eğitim Anabilim Dalı Okul Öncesi Eğitimi Tezli Yüksek Lisans Programı, Burdur.
- Borkovec, T. D., Ray, W. J. and Stöber, J. (1998). Worry: A cognitive phenomenon intimately linked to affective, physiological, and interpersonal behavioral processes. *Cognitive Therapy and Research*, 22 (6), 561-576.
- Bostancı, M. (2019). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Maruz Kaldıkları Mobbing İle Durum ve Süreklilik Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*. İkinci Baskı, Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cartwright, H. S., Roberts, C., Chitsabesan, P., Fothergill, C. and Harrington, R. (2004). Systematic Review of the Efficacy of Cognitive Behaviour Therapies for Childhood and Adolescent Anxiety Disorders. *British journal of clinical psychology*, 43(4), 421-436.
- Cedoline, A. J. (1982). *Excerpts from Job Burnout: Symptoms, Causes, and Survival Skills*, Columbia University Press.
- Cerit, E., Gümüşdağ, H., Evli, F., Şahin, S. ve Bastık, C. (2013). Elit Kadın Basketbol Oyuncularının Yarışma Öncesi Kaygı Düzeyleri İle Performansları Arasındaki İlişki. *Sport Sciences*, 8(1), 26-34.
- Certo, S. C. (1997). *Modern Management, diversity, quality, ethics and the global environment*, 7th Ed, New Jersey: Prentice-Hall Inc
- Ceylan A. ve Ulutürk Y. H. (2006) Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1):48-58..
- Champoux. J.E. (2006). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups and Organizations*. New Mexico: Thomson South Western.
- Cherrington, D. J. (1980). *The Work Ethic*. New York: American Management Association.
- Ciucurel, M. M (2012). Spor Müsabakaları Öncesi ve Sonrası Kaygı, Tepki Süresi ve Performans Arasındaki İlişki. *Prosedür-Sosyal ve Davranış Bilimleri*, 33 (Aralık), 885-889.
- Cüceloğlu, D. (1996). *İnsan ve davranışı*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. (2005). *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları* (14. Baskı.) İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Çakır, B.Ö. (2020). *Gençlik Spor İl Müdürlüğünde Görev Yapan Personellerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Güven Algılarının İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Erzurum.
- Çakmak, Ö. ve Hevedanlı, M. (2005). Eğitim ve Fen-Edebiyat Fakülteleri Biyoloji Bölümü Öğrencilerinin Kaygı Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14); 115-127.
- Çare, S. M. (2007). *Bilissel-Davranışçı Yaklaşımla Bütünleştirilmiş Sosyal Beceri Eğitiminin Ergenlerin Sosyal Kaygı Düzeyine Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Çetinkanat, A.C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çiçekli, G. (2019). *Okul Yöneticilerinin Bireysel Yenilikçilik Algılarının Sorumluluk Duygusu-Davranışı İle Yöneticilik Kaygısı Değişkenleri Açısından İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Rize.
- Çifçi, M.A. (2014). *İş Ortamının Yaratıcılık Performansına Etkisi: Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Antalya.
- Çiftçi, B. (2010). İşte Var Ol(Ama)Ma Sorunu ve İşletmelerin Uygulayabileceği Çözüm Önerileri, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 1(1):153-174.
- Dalkıran, M. (2018). *Değişim Yönetimi Bakımından İncelenen 4+4+4 Eğitim Sisteminin Öğretmenlerin İş Motivasyonu ile İlişkisi (Balıkesir İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Demirci, N. (1986). *Spor'da Yönetim-Teşkilatlanma ve Organizasyonlar*. Ankara: Milli Eğitim Basım Evi.
- Demircioğlu, M.ve Cantel, T. (2005). *İş Hukuku*, İstanbul: BETA Yayınları.
- Demiröz, M. V. (2009). *Gençlik ve Spor İl Müdürlüğüne Ait Spor Tesislerinin, Fiziksel Özelliklerinin ve İşletmecilik Anlayışının, Sporcu ve Antrenörlerin İhtiyaç ve Beklentileri Açısından Değerlendirilmesi (Kahramanmaraş İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Develi, E. (2006). *Konya'da İlköğretim Okullarında Görev Yapan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Sürekli Kaygı Durumlarının İncelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Divleli, E. (2018). *Çalışma Hayatında Motivasyon ve Bir Uygulama Örneği: Başbuğ Otomotiv, Bitirme Çalışması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi, Sakarya.
- Dönmez, E. (2019). *Gençlik Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Boş Zaman Tutumlarının İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Kış Sporları

- ve Spor Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Erzurum.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Turizm ve Ticaret Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, ss.105-119.
- Ekenci, G. ve Serarşlan, M. Z. (1997). Gelişim Aşamaları Bakımcıdan Türk Spor Teşkilatı ve Değerlendirmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(3), 72-81.
- Elbilir, Ö. (2006). *Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumu'nda Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Kütahya.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergin, A., Uzun, S. U., ve Topaloğlu, S. (2016). Pamukkale Üniversitesi Tıp Fakültesi 5. ve 6. Sınıf Öğrencilerinin Sürekli Kaygı Ve Mesleki Kaygı Düzeyleri ve Bunları Etkileyen Etkenler. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Tıp Dergisi*, 3(3), 16-21.
- Eroğlu, F. (2000). "*Davranış Bilimleri*", İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erözkan, İ. (2020). *Müzik Öğretmeni Adaylarının Müzik Performans Kaygısı İle Bireysel Çalgı Performans Sınavı Kaygısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Güzel Sanatlar Eğitimi Anabilim Dalı Müzik Eğitimi Bilim Dalı, Muğla.
- Ersarı, G. ve Naktiyok, A. (2012). İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), ss.81-101.
- Erturan, E. E. (2010): *Almanya ve Türkiye'deki Spor Kulüplerinin Karşılaştırmalı Analizi, Türkiye'de Spor Kulüplerinin Yapı ve İşleyişine Yeni Bir Yaklaşım*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara.
- Ertürk, R. (2014). *Öğretmenlerin İş Motivasyonları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Bolu.
- Ertürk, R. (2016). Öğretmenlerin İş Motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırma Dergisi*, 2(3), ss.01-15.
- Ertürk, R. ve Aydın, B. (2017). Öğretmenlerin İş Motivasyonunu Artıran ve Olumsuz Etkileyen Durumların İncelenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(58), ss.582-603.
- Eysenck, M. W. and Byrne, A. (1992). Anxiety and susceptibility to distraction. *Personality and Individual Differences*, 13, 793–798.
- Fay, D. and Frese, M. (2000). Working in East German Socialism in 1980 and in Capitalism

15 Years Later: A Trend Analysis of a Transitional Economy's Working Conditions. *Applied Psychology*, 49(4), 636-657.

Fişek, K. (1985). *100 soruda Türkiye spor tarihi* (Vol. 53). İstanbul: Gerçek Yayınevi.

Fişek, K. (1988). *Spor Yönetimi* (2.Baskı). Ankara: Bağırhan Yayın Evi, Tıpkı Basım.

Fişek, K. (2003). *Devlet politikası ve toplumsal yapıyla ilişkileri açısından spor yönetimi: Dünyada-Türkiye'de* (Vol. 1). İstanbul: YGS Yayınları.

Frese, M. and Fay, D. (2001). 4. Personal Initiative: An Active Performance Concept for Work in the 21st Century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187. 20.

Gagne, M. and Deci, E. L. (2015). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), pp.331-362.

Gedik, T., Çil, M., Korkut, D. S., Kaya, M. Y. ve Şimşek, B. (2018). Düzce Orman Ürünleri Sanayi Yöneticilerinin İş Motivasyonu Üzerine Bir Araştırma. *Türkiye Ormanlık Dergisi*, 19(1), ss.91-97

Gençtan, E. (2000). *Psikanaliz ve Sonrası*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Gök, M. (2020). *Ortaokullarda Yetenek Yönetiminin Uygulanma Düzeyi İle İş Motivasyonu Ve Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kirgizistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Bişkek.

Gök, Y. ve Sunay, H. (2010). Türkiye ve Fransa'da Uygulanan Spor Yönetiminin Kamu Yönetimi Açısından Karşılaştırılması. *Sportre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8(1): 7-16.

Gökçe, A. (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftiş Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Konya.

Gökçe, O. ve Atabey, N. A. (2001). *Davranış Bilimleri Ders Notları*. Konya: Selçuk Üniversitesi İİBF Yayınları.

Greenberger, D. and Padesky, C. (2001). *Evinizdeki Terapist*. İstanbul: Altın Kitaplar.

Gülşen, B. Y. C. (2020). *Akademisyenlerde Yetenek Yönetimi İş Motivasyonu Ve İş Performansı İlişkisinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Günel, S. (2020). *Örgüt İklimi İle Kaygı (Durumluk – Sürekli) Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Mersin Gençlik ve Spor İl müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.

Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayınevi.

- Güngör, T. (2011). *Selçuk Üniversitesi Resim-İş Eğitimi Anabilim Dalı Öğrencilerinin Kaygı ve Yaşam Doyumu Düzeyleri* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Harmancı, E. (2008). *F Şıkkı Var mı?* İzmir.
- Hodgetts, R.I.F. (1994). *International Management*, New York: McGraw Hill nc.
- Hoehn, S. and Rudolf, S. (1979). "Anxiety: Normal And Abnormal. *Psychiatric Annals*", 9: 11-24.
- Işık, E. (1996). *Nevrozlar*. 1. Baskı, Ankara: Baskı Kent Matbaa,
- İmamoğlu, F. (2011). Türkiye’de Sporum Yönetmelik Yapısı İçinde Spor Federasyonları. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2011; 16(2): 3-10.
- Johansson, G. and Lundberg, I. (2004). Adjustment Latitude and Attendance Requirements as Determinants of Sick Leave or Attendance. Empirical Tests of the Illness Flexibility Model. *Social Science Medicine*, 58(10), 1857-186
- Johns, G. (2008). *Absenteeism and Presenteeism: Not at Work or not Working Well*. In C. L. Cooper, J. Barling (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Behavior* London: Sage.1:160–177.
- Johnson, F. (2016). *Başarı Tesadüf Değildir*. İstanbul: Siyah Beyaz Yayınları.
- Kara, Z. (2015). *Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Motivasyonuna Olan Etkisi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Karabekir, M., Akçay, A. ve Özhasar, B. (2016). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Güven Düzeyleri ile İş Motivasyon Araçları Arasındaki İlişki. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(1), ss.131-139.
- Karadağ, M. (2012). *Örgütlerde Çalışanların Kişilik Özellikleri ve Motivasyon -Ampirik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Muğla.
- Karagüven, H. Ü. (1999). Açık Kaygı Ölçeğinin Geçerlik Ve Güvenirliği İle İlgili Bir Çalışma. M.Ü. *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11, 203-218.
- Karahan, F. ve Sardoğan, M. E. (1994). *Psikolojik Danışma Kuramları*. İstanbul: Birsen Yayınevi.
- Karakaya, A. ve Ay, F. A. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 55-67.
- Karaşar, B. ve Öğülmüş, S. (2016). Üniversite Öğrencilerinde Sosyal Onay İhtiyacının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(2), 469-495.

- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Akademi Basın Yayın Dağıtım, 1. Baskı.
- Kızıldaş, E. (2017). *Kültürel Değerlere Göre Karanlık Lider Algisinin Çalışan İş Performansı Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Koç, İ. (2014). *KPSS'ye Hazırlanan Öğretmen Adaylarının Öğrenme Stilleri İle Sınav Kaygısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. 10. Baskı. İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Koçoğlu, M. (2007). *İşletmelerde Presenteeism Sorunu ve İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Mücadele Yöntemleri*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Konter, E. (1996). *Sporda Stres ve Performans*. İzmir: Saray Medikal Yayıncılık.
- Konter, E. (1997). *Profesyonel futbolcuların yaş gruplarının durumluk kaygı düzeylerine etkisi. 1. Uluslararası Spor Psikolojisi Sempozyumu*. Mersin: Bağrgan Yayınevi.
- Köknel, Ö. (1982). *Kaygıdan mutluluğa kişilik*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Köknel, Ö. (1998). *Genel ve Klinik Psikiyatri*. İstanbul: Nobel Tıp Kitabevi.
- Koroğlu, E. (2004). *Psikonozoloji Tanımlayıcı Klinik Psikiyatri*. 1. Baskı, Ankara: HYB Yayıncılık.
- Kuru, E. (2000). *Sporda Psikoloji*. Ankara: Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basımevi.
- Legault, L. (2016). The need for autonomy. *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*, 1120-1122.
- Locke, E. (1968). *Organizational Behavior and Human Performance*. USA: IL.
- Luthans, F. (1973). *Organizational Behavior. Sixth Edition*, New York: McGraw-Hill.
- Machlowitz, M. (1980). *Workaholics, Living with them, Working with them*. Addison Wesley Publishing Company.
- MacIntyre, P. D. (1999). *Language anxiety: A review of the research for language teachers*. In D. J. Young (Ed.), *Affect in foreign language and second language learning: A practical guide to creating a low-anxiety classroom atmosphere* (pp. 24-45). New York: McGraw-Hill
- MacIntyre, P.D. and Gardner R. C. (1991). Methods and Results in the Study of Anxiety and Language Learning: a Review of the Literature. *Language Learning*, 41: 1, 85–117.

- Manav, F. (2011). Kaygı Kavramı. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 5(9), 201-21.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality (Cilt Second Edition)*. New York: Harper & Publishers.
- Mazlum, M. M. ve Atalay M., A. (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yönteminin Belirlenmesi. *Route Educational and Social Science Journal*, 4(4), 1-21.
- Morgan, C. T. (2005). *Psikolojiye Giriş*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları
- Mowday, S. and Steers, R. M. (2004). The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management review*, 29(3), 379-387.
- Muchinsky, M. P. (2000) Emotions in the Work Place: The Neglect of Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7):801-805. 25.
- Mutlu, C. (2019). *Eğitim Örgütlerinde Liderlik Algıları Yönetmelik ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Newstrom, W.J. and Pierce, J.L. (1997): *The Manager's Bookshelf* 3rd. Edition, Boston: Addison-Wesley Educational Publishers.
- Noermijati, P. D. (2015). The Effect of Job Stress and Job Motivation on Employees' Performance Through Job Satisfaction (A Study at PT. Jasa Marga (Parseo) Tbk. Surabaya – Gempol Branch), *Journal of Economics, Business and Accountancy Vantura*, August - November 18(1), 231-240.
- Noyes, R. and Rudolf H. S. (1998). *Anksiyete Bozuklukları*, 1. Baskı, İstanbul: Medikal& Paramedikal Yayıncılık.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Sevinç Mat.
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25:1-26. 26.
- Önen, L. ve Tüzün, B. (2005). *Motivasyon*, İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.
- Öner, N. ve Le Compte, A. (1983). *Durumluk-sürekli kaygı envanter el kitabı*. İstanbul. Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Öner, N. ve Le Compte, A. (1998). *Sürekli Durumluk/Sürekli Kaygı Envanteri El Kitabı*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.
- Özçelik, B. (2009). *Belediyelerde Çalışan İşgörenlerin Durumluluk Kaygı, İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Bölümü Endüstri Ve Örgüt Psikoloji Programı, İstanbul.

- Özen, G., Koçak, F., Boran, F., Sunay, H. ve Gedikli, N. (2012). Türk Spor Yönetimindeki Mevcut Sorunlara İlişkin Akademisyenlerin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 10(4), 107-116.
- Özgül, F. (2003). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinde Durumluk Ve Sürekli Kaygı Düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Özmutaf, N. M. ve Aktekin E. (2016). Optik Mağazalarında Çalışanların İş Motivasyonuna Yönelik Algıları. *İstanbul Global Business Research Congress*, 2, ss.412-419.
- Öztürk, O. (1997). *Ruh Sağlığı ve Bozuklukları*. 7. Baskı. Ankara: Hekimler Birliği
- Öztürk, O. ve Uluşahin, A. (2011). *Ruh Sağlığı ve Bozuklukları*, 11. Baskı, İstanbul: Nobel Tıp Kitabevi.
- Öztürk, Z. ve Dündar, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 57-67.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetim*. İstanbul: Çantay Kitabevi.
- Palti, C. (2012). *Üniversiteye Hazırlanan Lise Son Sınıf Öğrencilerinde Yükseköğretime Geçiş Sınavı Öncesi ve Sonrasında Benlik Saygısı, Sınav Kaygısı Ve Durumluk-Sürekli Kaygı Düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Pamuk, Y., Hamurcu, H. ve Armağan, B. (2014). Sınıf Öğretmeni Adaylarının Durumluk Ve Sürekli Kaygı Düzeylerinin İncelenmesi (İzmir-Buca Örneği). *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 293-316.
- Parlaktuna, İ. (2010). Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi, *Ege Akademik Bakış*, 10 (4): 1217 – 1230.
- Polat H. (2003). *Türk Futbolunda 50 Yıl*, Ankara: Afşaroğlu Matbaası.
- Porter, G. (1996). Organizational impact of workaholism: Suggestions for Researching the Negative Outcomes of Excessive Work. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 70.
- Ramazanoğlu, T.M. (2018). *Gençlik Hizmetleri Spor İl Müdürlüğü Personelinin İş Doyum Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından Karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi Anabilim Dalı Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bilim Dalı, Sakarya.
- Ramsey, R. (2006). Presenteeism a New Problem in the Workplace. *Supervision*, 67: 8, 14-17.
- Riyadi, S. (2015). *Effect of Work Motivation, Work Stress and Job Satisfaction on Teacher Performance at Senior High School (SMA) Throughout The State Central Tapanuli, Sumatera*, Post Graduate Program, State University Of Medan, Indonesia.

- Robbins. S.P. (1993). *Organizational Behavior*. New Jersey: Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitapevi
- Sakaoğlu, H.H., Orbatu, D., Emiroglu, M. ve Çakır, Ö. (2020). Covid-19 Salgını Sırasında Sağlık Çalışanlarında Spielberger Durumluk ve Sürekli Kaygı Düzeyi: Tepecik Hastanesi Örneği. *Tepecik Eğit. ve Araşt. Hast. Dergisi*, 30, 1-9.
- Sapancalı, F. (1992). *İşletmelerde Kullanılan Özendirici Araçların Güdülenme Üzerine Etkisi*. İzmir: D.E.Ü. Yayınları.
- Schaef, A.W. and Fassel, D. (1988), *The Addictive Organization*, Harper and Row, San Francisco, CA. 51.
- Schreiber, D. S (2004) *Stres, Kaygı ve Depresyondan Kurtuluş*. İstanbul: Elips Kitap Yayın.
- Serarslan, M. Z. (2006). *Spor Yönetimi ve Örnek Olay Analizi*. Ankara: Morpa Kültür Yayınları.
- Sheehan, E. (1996). *Kaygı Bozuklukları*, Çeviri: Murat Sağlam, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Siu, O. (2002). Occupational Stressors and Well-Being Among Chinese Employees: The Role of Organisational Commitment. *Applied Psychology* 51(4): 527- 544.
- Soltani, H., Hojati, Z. and Hossini, S.R.A. (2016). Comparative analysis of competitive state anxiety among team sport and individual sport athletes in Iran. *Physical Education of Students*, 5, 57-61.
- Spielberger, C. D. (1972). *Anxiety as an emotional state*. In C. D. Spielberger (Ed.), *Anxiety: current trends in theory and research* (Vol. 1, pp. 24- 49). New York: Academic Press.
- Steers, M. ve Shapiro, D. L. (2004). *The Future of Work Motivation Theory*. *Academy of Management Review*, 379-387
- Sunay, H. (2009). *Spor Yönetimi: Ders Kitabı*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sümer, R. (1989). *Sporda Demokrasi*, Anara: Şafak Matbaası.
- Sümer, R. (1990). *Sporda Demokrasi 2*, Ankara: Şafak Matbaacılık
- Şahin, A. (2003). *Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu: Kavramsal ve Ampirik Bir Çalışma (Konya Örneği)*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Tavacıoğlu, L. (1999). *Spor Psikolojisi: Bilişsel Değerlendirmeler*. Ankara: Bağırğan Yayınevi.
- Temel, A. (2006). Organizasyonlarda işkolizm ve işkolik çalışanlar, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 104–127. 48.

- Tezcan, Y. (2006). *Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tınaz, P. (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Basım
- Tomruk, Z. (2014). *Akademisyenlerde Stres Kaynakları, Stres Durumunda ve Stresle Başa Çıkmada Gösterilen Davranışların İlişkisi – Yakın Doğu Üniversitesi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Ankara.
- Tükel R. ve Alkın T. (2006). *Anksiyete Bozuklukları*. Ankara: Türkiye Psikiyatri Derneği Yayınları.
- Uluç, E.A. ve Duman, S. (2020). Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Covid-19 Sürecinde Kaygı Durumlarının İncelenmesi. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 3(2), 289-302.
- Ulukan, H. Şahinler, Y. ve Ulukan, M. (2020). “Futbolcuların Durumluk Ve Sürekli Kaygı Düzeylerinin İncelenmesi: Ankara Örneği”, *International Social Sciences Studies Journal*, (e-ISSN:2587-1587) Vol:6, Issue: 60; pp:1431-1444
- Uskan, S.B. (2020). *Halk Oyunları Sporcularının Fiziksel Benlik Algısı ve Kaygı Düzeylerinin İncelenmesi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı, Bartın.
- Üçüncü, K. (2016). *İş Tatmini ve Motivasyon*, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Yayınları
- Varol, K. ve Kaya, M. (2004). İlahiyat Fakültesi Öğrencilerinin Durumluk- Sürekli Kaygı Düzeyleri Ve Kaygı Nedenleri, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 31-63.
- Wang, J. H. and Guthrie, T. J. (2004). Modeling the Effect of Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, amount of Reading, and Past Reading Achievement on Text Comprehension between U.S. and Chinese Students. *Reading Research Quarterly*
- Yalçınkaya, A. (2019). *Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Yöneticilerin Öğrenilmiş Çaresizlikleri Psikolojik Sözleşmeleri ve Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Anabilim Dalı, Kayseri.
- Yenel, İ.F. ve Parasız, Ö. (2019). *Türk Spor Yönetimi*. Yetim. A. A. (Editör).Yönetim ve Spor İçinde (s.307-372). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yenilmez, A. B. (2019). *İş Stresinin İş Motivasyonu Üzerine Etkisi: Alişveriş Merkezinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya.
- Yıldız, M., Yenen, İ. ve Sezen, A. (2007). İlahiyat Fakültesi Öğrencilerinde Durumluk-Sürekli Kaygı Düzeyleri İle Akademik Güdülenmeler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 213-239.

- Yılmaz, B. (2012). *The validity and reliability study of work motivation scale for Turkish population.*
- Yılmaz, M. (2020). *Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi Çerçevesinde Yeniden Yapılandırılan Türk Spor Teşkilatına Dair Görüşlerin Belirlenmesi.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Programı, Ankara.
- Yılmaz, P. (2017). *İlkokul Öğretmenleri ve Yöneticilerinin İş Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zor, H. (2020). *Okul Yöneticilerinin İş Motivasyon Düzeyleri.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Denizli.

EKLER

EK 1: İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ

İş Motivasyonu Ölçeği Bu kurumda neden çalıştığınıza dair ifadelere uygun olan seçeneği işaretleyiniz Niçin bu tür bir mesleği yapıyorsunuz?		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Bu meslek bana çok keyifli zamanlar sağladığı için bu mesleği yapıyorum.					
2.	Neden bu mesleği yaptığımı bilmiyorum, bu mesleğin gerektirdiklerine sahip olmadığımı hissediyorum.					
3.	Belli bir hayat standardına ulaşmak istediğim için bu mesleği yapıyorum.					
4.	Mesleğimi bireysel olarak tek başıma yapabildiğimi hissettiğim için bu mesleği yapıyorum.					
5.	Çeşitli sosyal avantajlar sağladığı için bu mesleği yapıyorum					
6.	Neden bu mesleği yaptığımı kendi kendime soruyorum, Bu mesleğin önemli işlerini doğru bir şekilde yerine getiremiyorum.					
7.	Bu meslekte yeni şeyler öğrenmekten çok zevk aldığım için bu mesleği yapıyorum					
8.	Çünkü bu meslekte çok büyük ölçüde başarılı olmak istiyorum aksi halde kendimden utanç duyarım.					
9.	Bu mesleğin bana yaşattığı çeşitli güzel duygular için bu mesleği yapıyorum.					
10.	Neden bu mesleği seçtiğimi bilmiyorum, bu işte çok yüksek düzeyde verimli olmaya zorlanıyoruz.					
11.	Kariyerimle ilgili projeleri gerçekleştirmek için bu mesleği yapıyorum					
12.	İlginç zorluklarla karşılaştığım halde işimden tatmin olduğumu hissettiğim için bu mesleği yapıyorum.					
13.	Para kazanmamı sağladığı için bu mesleği yapıyorum.					
14.	İlginç şeyler hakkında bilgimi derinleştirmekten zevk aldığım için bu mesleği yapıyorum.					
15.	Çünkü bu işte kesinlikle çok başarılı olmak istiyorum, aksi halde düş kırıklığına uğrarım.					
16.	Bu meslekte çok eğlendiğim için bu mesleği yapıyorum					
17.	Neden bu mesleği yaptığımı bilmiyorum, bu işte bize gerçekçi olmayan çalışma koşulları dayatılıyor.					

18	Hayatımdaki diğer yönleri göz ardı etmeden, bazı önemli hedeflere ulaşmamı sağlayacak meslek türü olduğu için bu mesleği yapıyorum					
19	Zor işleri başardığımda duyduğum hazdan dolayı bu mesleği yapıyorum					
20.	Bu türde bir işin bana sağladığı güvence için bu mesleği yapıyorum.					
21.	Neden bu mesleği yaptığımı bilmiyorum, bu meslekte bizden çok şey bekliyorlar					
22.	İşimdeki birçok şey bana daha fazla bilgi edinme konusunda merakımı uyandırdığı için bu mesleği yapıyorum.					
23.	Bu meslekle ilgili işleri yerine getirmekten aldığım yoğun hazdan dolayı bu mesleği yapıyorum.					
24.	Çünkü işim benim hayatımdır ve başarısız olmak istemiyorum.					
25.	Neden bu mesleği yaptığımı bilmiyorum, bu işin gereklerini yerine getirmek için gerekli olan becerilere sahip değilim					
26.	Kariyerimi böyle bir meslekte sürdürmeyi istediğim için bu mesleği yapıyorum					
27.	İşimi yaparken yaratıcılığımı kanıtlamaktan zevk aldığım için bu mesleği yapıyorum.					
28.	Maaş için bu mesleği yapıyorum.					
29.	Bu meslekte her zaman öğreneceğim ilginç şeyler olduğu için bu mesleği yapıyorum.					
30.	Çünkü hayatta kazanan olmak istiyorum					
31.	Neden bu mesleği yaptığımı bilmiyorum, bu meslekte bize çok zor çalışma koşulları sunuluyor.					

EK 2: DURUMLUK VE SÜREKLİ KAYGI ÖLÇEĞİ

DURUMLUK VE SÜREKLİ KAYGI ÖLÇEĞİ

İsim:.....

Cinsiyet:.....

.....

Yaş:.....

Meslek:.....

Tarih:...../.....

/.....

YÖNERGE: Aşağıda kişilerin kendilerine ait duygularını anlatmada kullandıkları bir takım ifadeler verilmiştir. Her ifadeyi okuyun, sonra da o anda nasıl hissettiğinizi ifadelerin sağ tarafındaki parantezlerden uygun olanını işaretlemek suretiyle belirtin. Doğru ya da yanlış cevap yoktur. Herhangi bir ifadenin üzerinde fazla zaman sarfetmeksizin **anında** nasıl hissettiğinizi gösteren cevabı işaretleyin.

		Hiç	Biraz	Çok	Tamamıyla
1.	Şu anda sakinim	(1)	(2)	(3)	(4)
2.	Kendimi emniyette hissediyorum	(1)	(2)	(3)	(4)
3.	Su anda sınırlarım gergin	(1)	(2)	(3)	(4)
4.	Pişmanlık duygusu içindeyim	(1)	(2)	(3)	(4)
5.	Şu anda huzur içindeyim	(1)	(2)	(3)	(4)
6.	Şu anda hiç keyfim yok	(1)	(2)	(3)	(4)
7.	Başıma geleceklerden endişe ediyorum	(1)	(2)	(3)	(4)
8.	Kendimi dinlenmiş hissediyorum	(1)	(2)	(3)	(4)
9.	Şu anda kaygılıyım	(1)	(2)	(3)	(4)
10.	Kendimi rahat hissediyorum	(1)	(2)	(3)	(4)
11.	Kendime güvenim var	(1)	(2)	(3)	(4)
12.	Şu anda asabım bozuk	(1)	(2)	(3)	(4)
13.	Çok sinirliyim	(1)	(2)	(3)	(4)

14.	Sinirlerimin çok gergin olduğunu hissediyorum	(1)	(2)	(3)	(4)
15.	Kendimi rahatlamış hissediyorum	(1)	(2)	(3)	(4)
16.	Şu anda halimden memnunum	(1)	(2)	(3)	(4)
17.	Şu anda endişeliyim	(1)	(2)	(3)	(4)
18.	Heyecandan kendimi şaşkına dönmüş hissediyorum	(1)	(2)	(3)	(4)
19.	Şu anda sevinçliyim	(1)	(2)	(3)	(4)
20.	Şu anda keyfim yerinde.	(1)	(2)	(3)	(4)

DURUMLUK VE SÜREKLİ KAYGI ÖLÇEĞİ - Devamı

		Hemen hemen hiçbir zaman	Bazen	Çok zaman	Hemen her zaman
21.	Genellikle keyfim yerindedir	(1)	(2)	(3)	(4)
22.	Genellikle çabuk yorulurum	(1)	(2)	(3)	(4)
23.	Genellikle kolay ağlarım	(1)	(2)	(3)	(4)
24.	Başkaları kadar mutlu olmak isterim	(1)	(2)	(3)	(4)
25.	Çabuk karar veremediğim için fırsatları kaçıırım	(1)	(2)	(3)	(4)
26.	Kendimi dinlenmiş hissediyorum	(1)	(2)	(3)	(4)
27.	Genellikle sakin, kendine hakim ve soğukkanlıyım	(1)	(2)	(3)	(4)
28.	Güçlüklerin yenemeyeceğim kadar biriktiğini hissederim	(1)	(2)	(3)	(4)
29.	Önemsiz şeyler hakkında endişelenirim	(1)	(2)	(3)	(4)
30.	Genellikle mutluyum	(1)	(2)	(3)	(4)
31.	Herşeyi ciddiye alır ve endişelenirim	(1)	(2)	(3)	(4)
32.	Genellikle kendime güvenim yoktur	(1)	(2)	(3)	(4)
33.	Genellikle kendimi emniyette hissederim	(1)	(2)	(3)	(4)
34.	Sıkıntılı ve güç durumlarla karşılaşmaktan kaçınırım	(1)	(2)	(3)	(4)
35.	Genellikle kendimi hüzünlü hissederim	(1)	(2)	(3)	(4)
36.	Genellikle hayatımdan memnunum	(1)	(2)	(3)	(4)
37.	Olur olmaz düşünceler beni rahatsız eder	(1)	(2)	(3)	(4)
38.	Hayal kırıklıklarını öylesine ciddiye alırım ki hiç unutamam	(1)	(2)	(3)	(4)
39.	Aklı başında ve kararlı bir insanım	(1)	(2)	(3)	(4)
40.	Son zamanlarda kafama takılan konular beni tedirgin ediyor	(1)	(2)	(3)	(4)