



T.C.
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM
DALI

Yüksek Lisans Tezi

ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARINI
ETKİLEYEN UNSURLAR:
BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ

Ümit GÜNER
175017033

Tez Danışmanı:

Dr. Öğretim Üyesi Hamit AKÇAY

Bandırma 2019

T.C.
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM
DALI

Yüksek Lisans Tezi

ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARINI
ETKİLEYEN UNSURLAR:
BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ

Ümit GÜNER
175017033

Tez Danışmanı:
Dr. Öğretim Üyesi Hamit AKÇAY

Bandırma 2019

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAYI

Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma İlişkileri ve İnsan Kaynakları Programında Yüksek Lisans öğrencisi Ümit GÜNER tarafından Dr. Öğretim Üyesi Hamit AKÇAY'ın danışmanlığında hazırlanan "Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Unsurlar: Bir Kamu Kurumu Örneği" başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 23/10/2019 tarihinde yapılan Tez Savunma Sınavında oyçokluğu/oybirliği ile başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Doç.Dr. Celalettin YANIK

Jüri Üyesi-Danışman

Dr.Öğr.Üyesi Hamit AKÇAY

Jüri Üyesi

Dr.Öğr.Üyesi İbrahim Tanju Akyol

ETİK BEYAN

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. 21/10/2019

Ümit GÜNER
2019

ÖZET

Ümit GÜNER

ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARINI ETKİLEYEN UNSURLAR: BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ

Motivasyon unsuru, gerek kamu gerekse özel sektörde en önemli değer olarak bilinen emek faktörün, etkin ve verimli değerlendirilebilmesinde ihtiyaç hissedilen bir olgudur. Motivasyon, çalışanın istekli olması ve harekete geçmesini sağlayan bir olgu olarak başarının yakalanmasında ve sürdürülebilir olmasında en önemli etkenlerdendir.

Bir kamu kurumu olan Emniyet Genel Müdürlüğü'nün taşra teşkilatı İlçe Emniyet Müdürlüğü ölçekli çalışma uygulamalı bir çalışmadır. Çalışma, Bursa İl Emniyet Müdürlüğüne bağlı Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü çalışanlarına yönelik yapılan anketten oluşmaktadır. Yöneticilere bakış açısı, psiko-sosyal, örgütsel, ekonomik ve fiziksel yeterlilikler değişkenlerinden oluşan anket formu, çalışanların motivasyonlarını etkileyen unsurlara yönelik 45 soru ve ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin 7 soru olmak üzere 2 bölümde toplam 5 sayfa ve 52 sorudan oluşmaktadır. Dağıtılmış olan 134 adet anket formundan 2'si geri dönmemiş, 132'si ise ulaştırılmış, bunlardan 20'sinin doldurulmadığı anlaşılmış, doldurulanlardan 4'ü ise değerlendirmeye alınmamış, geri kalan 108 adet anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Katılımcılar tarafından doldurulmuş olan anket formlarının analizinde bir paket programdan yararlanılmıştır. Verilerin analizinde, frekans dağılımları, aritmetik ortalama, bağımsız grup t-testi, tek yönlü anova analizleri uygulanmıştır.

Bu çalışmanın amacı, İlçe Emniyet Müdürlüğü görevlilerinin motivasyonlarını etkileyen unsurların, demografik özelliklerine göre farklılıklarının tespit edilmesi ve aralarındaki ilişkinin saptanmasıdır. Elde edilen bulgularla yönetim fonksiyonunun etkinleştirilmesi bağlamında idarecilere çözüm önerileri sunulması hedeflenmektedir.

Anahtar Sözcükler: Motivasyon, Motivasyon Teorileri, Çalışanlar, Emniyet, Kamu.

ABSTRACT

Ümit GÜNER

THE FACTS OF EMPLOYERS MOTIVATION: THE SAMPLE OF PUBLIC INSTITUTION

The element of motivation is the fact that the labor factor, which is known as the most important value in both public and private sectors, is felt to be evaluated effectively and efficiently. Motivation is one of the most important factors in achieving success and sustainability as a fact that enables employees to be willing and take action.

The provincial organization of the General Directorate of Security, which is a public institution, is a scale-based practical study. The study consists of a questionnaire for the employees of Mustafakemalpaşa District Police Department of Bursa Provincial Security Directorate. The questionnaire, consisting of the perspective of managers, psycho-social, organizational, economic and physical competencies, consists of 45 questions about the factors that affect the motivation of the employees. And 7 questions about the demographic characteristics of the participants, totaling 5 pages and 52 questions. 2 of survey forms unreturned, 132 of survey forms returned from distributed 134 survey forms. Of the 134 questionnaires distributed, 2 were not returned, 132 were delivered, 20 were not completed, 4 were not evaluated, and the remaining 108 questionnaires were taken into consideration. A package program was used to analyze the questionnaires completed by the participants. In the analysis of data, frequency distributions, arithmetic mean, independent group t-test, one-way anova were applied.

The aim of this study is to determine the factors affecting the motivation of the officers of the District Police Department according to their demographic characteristics and to determine the relationship between them. With the findings obtained, it is aimed to present solutions to the managers in the context of activating the management function.

Keywords: Motivation, Motivation Theories, Employers, Police, Public.

ÖNSÖZ

“Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Unsurlar: Bir Kamu Kurumu Örneği” isimli çalışma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma İlişkileri ve İnsan Kaynakları Programında yüksekisans tez konusu olarak belirlenirken, mensubu olarak görev ifa ettiğim Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü bünyesinde çalışanların motivasyonlarını etkileyen unsurları tespit etmek, kişisel özelliklere göre veya çalışan birimlere göre farklılıkları belirleyerek çalışma sonunda elde edilen sonuçlar üzerinden Emniyet Teşkilatının bahsi geçen taşra birimi başta olmak üzere daha geniş çalışmalar yapılarak tüm kuruma ve akademik literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Tez çalışması giriş kısmından sonra üç bölümden oluşmakta olup, giriş bölümünde araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ele alınmıştır. Birinci bölümde yönetim alanında ve organizasyonlarda motivasyon kavramı, motivasyon süreci, çalışanlar için motivasyonun önemi açıklanmaya çalışılmıştır. Bölümün devamında motivasyon teorilerine, ilk motivasyon teorileri ve modern motivasyon teorileri ve alt başlıkları şeklinde değinilmiştir. İkinci bölümde motivasyonda kullanılan özendirme araçları ekonomik, psikolojik ve sosyolojik ile yönetsel araçlar olarak üç alt başlıkta çalışılmıştır. Üçüncü bölümde araştırma ile ilgili model, evren, veri toplama araçları ve teknikleri, verinin toplanma süreci, verilerin analizi ve araştırma kapsamında elde edilen verilerin ayrıntılı analizleri ve analizlerin yorumlanmasına yer verilmiştir. Sonuç ve öneriler kısmında ise elde edilen veriler ve yorumlar doğrultusunda literatüre teorik katkı sağlanmaya ve yönetim kademelerinde bulunanlara etkinlik ve verimliliğin artırılması bağlamında öneriler sunulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın tüm aşamalarında yardımlarını ve desteklerini esirgemeyerek değerli zamanlarını paylaşan tez danışmanım Sayın Hocam Doktor Öğretim Üyesi Hamit AKÇAY’a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Yüksek lisans derslerine girdiğim tarihlerde ve tez yazım aşamasında ihmal etmek durumunda kaldığım evimizin tüm yükünü sırtlanan, her zaman yanımda olduğunu hissettiren, desteğini esirgemeyen vefakâr, sevgili eşim Esra GÜNER'e, varlıklarıyla onur duyduğum biricik kızlarım Elif, İnci ve İpek GÜNER'e minnet ve şükran duygularımı ifade etmek isterim.

Tez çalışmasının sonuçları ve değerlendirmeleriyle 2019 yılı itibariyle Polis Koleji ve Polis Akademisinde okuduğum yıllar dâhil olmak üzere toplam 28 yıldır mensubu olmaktan gurur ve onur duyduğum Emniyet Teşkilatının tüm kademelerine, kamu çalışanlarına ve bu alanda çalışma yapmak isteyen akademik camiaya yararlı olmasını temenni ederim.

Ümit GÜNER
Bandırma 2019

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAYI.....	ii
ETİK BEYAN	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLOLAR.....	xiii
ŞEKİLLER	xvi
GRAFİKLER	xvii
KISALTMALAR.....	xviii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM: YÖNETİM VE ORGANİZASYONLARDA MOTİVASYON VE MOTİVASYON TEORİLERİ.....	7
1.YÖNETİM VE ORGANİZASYONLARDA MOTİVASYON.....	7
1.1. MOTİVASYON KAVRAMI.....	12
1.2. MOTİVASYON SÜRECİ	14
1.3. ÇALIŞANLAR İÇİN MOTİVASYONUN ÖNEMİ.....	18
2. MOTİVASYON TEORİLERİ.....	20
2.1. İLK MOTİVASYON TEORİLERİ	21
2.1.1. ABRAHAM H. MASLOW - İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ KURAMI	22
2.1.2. DOUGLAS MCGREGOR - TEORİ X VE TEORİ Y	30
2.1.3. F. HERZBERG - ÇİFT FAKTÖR VEYA HİJYEN MOTİVASYON KURAMI	33
2.1.4. DAVID C. MCCELLAND - İHTİYAÇLAR KURAMI	35
2.1.5. CLAYTON P. ALDERFER V.İ.G. (E.R.G.) KURAMI.....	38
2.2. MODERN MOTİVASYON TEORİLERİ.....	41

2.2.1. ÖZ KARARLILIK TEORİSİ	41
2.2.2. EDWİN A. LOCKE'UN HEDEF BELİRLEME TEORİSİ	43
2.2.3. ALBERT BANDURA'NIN ÖZ YETKİNLİK TEORİSİ.....	47
2.2.4. I. PETROVICH PAVLOV VE B. FREDERİC SKINNER'IN PEKİŞTİRME TEORİSİ	52
2.2.5. JOHN STACEY ADAMS'IN EŞİTLİK TEORİSİ	57
2.2.6. VROOM VE LAWLER & PORTER BEKLENTİ KURAMLARI.....	60

İKİNCİ BÖLÜM: MOTİVASYONDA ARAÇLARI 67

1. EKONOMİK ARAÇLAR.....	69
1.1. ÜCRET ARTIŞI	70
1.2. PRİMLİ ÜCRET VE EKONOMİK ÖDÜLLER	74
1.3. ÖRGÜT KÂRLARINA KATILIM	77
2. PSİKOLOJİK VE SOSYOLOJİK ARAÇLAR	78
2.1. GÜVENLİK	79
2.2. STATÜ VE ÖZEL YAŞAMA SAYGI DUYMA	81
2.3. OTONOM ÇALIŞMA ALANLARININ SAĞLANMASI	83
2.4. SOSYALLEŞME VE ÇEVREYE UYUM.....	84
2.5. ÖNERİ SİSTEMLERİ.....	86
3. YÖNETİMSEL ARAÇLAR.....	87
3.1. KARİYER OLANAKLARI	87
3.2. KARARLARA KATILIM VE İLETİŞİM	88
3.3. DİSİPLİN VE YETKİ DEVRİ	90
3.4. FİZİKSEL YETERLİLİKLER	93

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM, BULGULAR VE YORUM..... 94

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	94
3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ.....	94
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE TEKNİKLERİ	96
3.4. VERİ TOPLAMA SÜRECİ.....	97
3.5. TOPLANAN VERİLERİN ANALİZ EDİLMESİ.....	98
3.6. BULGULAR VE YORUMLAR.....	98
3.6.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE DAİR VERİLER VE YORUM.....	99
3.6.1.1. Cinsiyetlere Dair Veriler Ve Yorum.....	99
3.6.1.2. Medeni Durumlara Dair Veriler Ve Yorum	100
3.6.1.3. Yaşa Dair Veriler ve Yorum.....	101
3.6.1.4. Eğitim Durumlarına Dair Veriler ve Yorum.....	102
3.6.1.5. Hizmet Sürelerine Dair Veriler ve Yorum.....	103
3.6.1.6. Rütbe - Statü Dağılımına İlişkin Bulgular ve Yorum	104
3.6.1.7. Görev Yerleri Dağılımına İlişkin Bulgular ve Yorum	105
3.6.2. MOTİVASYON UNSURLARINA DAİR DEĞİŞKENLER	107
3.6.2.1. Motivasyon Unsurlarından Yöneticilere Bakış Açısına İlişkin Değişkenler	109

3.6.2.2. Motivasyon Unsurlarından Psiko – Sosyal Faktörlere İlişkin Değişkenler	110
3.6.2.3. Motivasyon Unsurlarından Örgütsel Faktörlere İlişkin Değişkenler	111
3.6.2.4. Motivasyon Unsurlarından Ekonomik Faktörlere İlişkin Değişkenler	112
3.6.2.5. Motivasyon Unsurlarından Fiziksel Yeterliliklere İlişkin Değişkenler	112
3.6.3. TÜM DEĞİŞKENLERE DAİR GÜVENİLİRLİK ANALİZİ VE YORUM	113
3.6.4. TÜM DEĞİŞKENLERİ TANIMLAYICI İSTATİSTİKLERE DAİR VERİLER VE YORUM	116
3.6.4.1. Yöneticilere Bakış Açısına Dair Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistiklere Dair Veriler ve Yorum.....	123
3.6.4.2. Psiko–Sosyal Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistiklere Dair Veriler ve Yorum	124
3.6.4.3. Örgütsel Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistiklere Dair Veriler ve Yorum	127
3.6.4.4. Ekonomik Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistiklere Dair Veriler ve Yorum	130
3.6.4.5. Fiziksel Yeterliliklere Dair Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistiklere Dair Veriler ve Yorum	131
3.6.5. MOTİVASYON UNSURLARININ CİNSİYETLERE GÖRE T-TESTİ SONUÇLARI.....	133
3.6.5.1. Yöneticilere Bakış Açısı Unsurlarına Ait Ortalamaların Cinsiyetlerine Göre t–Testi Sonuçları ve Yorum.....	133
3.6.5.2. Psiko - Sosyal Unsurlara Ait Ortalamaların Cinsiyetlerine Göre t–Testi Sonuçları ve Yorum	134
3.6.5.3. Örgütsel Unsurlara Ait Ortalamaların Cinsiyetlerine Göre t–Testi Sonuçları ve Yorum ...	135
3.6.5.4. Ekonomik Unsurlara Ait Ortalamaların Cinsiyetlerine Göre t–Testi Sonuçları ve Yorum	136
3.6.5.5. Fiziksel Yeterliliklere Dair Unsurlara Ait Ortalamaların Cinsiyetlerine Göre t–Testi Sonuçları ve Yorum.....	137
3.6.6. MOTİVASYON UNSURLARININ MEDENİ DURUMA GÖRE ANOVA TESTİ BULGULARI	138
3.6.6.1. Yöneticilere Bakış Açısına Dair Unsurların Ortalamalarının Medeni Durum Açısından Anova Testi Bulguları ve Yorum	138
3.6.6.2. Psiko – Sosyal Unsurların Ortalamalarının Medeni Durum Açısından Anova Testi Bulguları ve Yorum.....	139
3.6.6.3. Örgütsel Unsurların Ortalamalarının Medeni Durum Açısından Anova Testi Bulguları ve Yorum.....	140
3.6.6.4. Ekonomik Unsurların Ortalamalarının Medeni Durum Açısından Anova Testi Bulguları ve Yorum.....	141
3.6.6.5. Fiziksel Yeterliliklere Dair Unsurların Ortalamalarının Medeni Durum Açısından Anova Testi Bulguları ve Yorum	142
3.6.7. MOTİVASYON UNSURLARININ YAŞLARA GÖRE ANOVA TESTİ BULGULARI	143
3.6.7.1. Yöneticilere Bakış Açısına Dair Unsurlara Ait Ortalamaların Yaşlara Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum	143
3.6.7.2. Psiko – Sosyal Unsurlara Ait Ortalamaların Yaşlara Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum	144
3.6.7.3. Örgütsel Unsurlara Ait Ortalamaların Yaşlara Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum	145
3.6.7.4. Ekonomik Unsurlara Ait Ortalamaların Yaşlara Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum ..	146
3.6.7.5. Fiziksel Yeterliliklere Dair Unsurlara Ait Ortalamaların Yaşlara Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum.....	147
3.6.8. MOTİVASYON UNSURLARININ ÖĞRENİM DURUMUNA GÖRE ANOVA TESTİ BULGULARI	148
3.6.8.1. Yöneticilere Bakış Açısına Dair Unsurlara Ait Ortalamaların Öğrenim Durumuna Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum	148

3.6.8.2. Psiko – Sosyal Unsurlara Ait Ortalamaların Öğrenim Durumuna Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum.....	149
3.6.8.3. Örgütsel Unsurlara Ait Puan Ortalamalarının Öğrenim Durumuna Göre Anova Testi Sonuçları ve Yorum.....	150
3.6.8.4. Ekonomik Unsurlara Ait Ortalamaların Öğrenim Durumuna Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum.....	151
3.6.8.5. Fiziksel Yeterliliklere Dair Unsurlara Ait Ortalamaların Öğrenim Durumuna Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum.....	152
3.6.9. MOTİVASYON UNSURLARININ KURUM HİZMET SÜRESİNE GÖRE ANOVA TESTİ BULGULARI.....	153
3.6.9.1. Yöneticilere Bakış Açısına Dair Unsurlara Ait Ortalamaların Kurum Hizmet Süresine Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum.....	153
3.6.9.2. Psiko - Sosyal Unsurlara Ait Ortalamaların Kurum Hizmet Süresine Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum.....	154
3.6.9.3. Örgütsel Unsurlara Ait Ortalamaların Kurum Hizmet Süresine Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum.....	155
3.6.9.4. Ekonomik Unsurlara Ait Ortalamaların Kurum Hizmet Süresine Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum.....	157
3.6.9.5. Fiziksel Yeterliliklere Dair Unsurlara Ait Ortalamaların Kurum Hizmet Süresine Göre Anova Testi Sonuçları ve Yorum.....	158
3.6.10. MOTİVASYON UNSURLARININ KURUMDAKİ STATÜLERİNE GÖRE ANOVA TESTİ BULGULARI.....	159
3.6.10.1. Yöneticilere Bakış Açısına Dair Unsurlara Ait Ortalamaların Kurumdaki Statülerine Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum.....	159
3.6.10.2. Psiko – Sosyal Unsurlara Ait Ortalamaların Kurumdaki Statülere Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum.....	160
3.6.10.3. Örgütsel Unsurlara Ait Ortalamaların Kurumdaki Statülere Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum.....	161
3.6.10.4. Ekonomik Unsurlara Ait Ortalamaların Kurumdaki Statülere Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum.....	162
3.6.10.5. Fiziksel Yeterliliklere Dair Unsurlara Ait Ortalamaların Kurumdaki Statülere Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum.....	163
3.6.11. MOTİVASYON UNSURLARININ KURUMDAKİ GÖREV YAPILAN BÜROLARA GÖRE ANOVA TESTİ SONUÇLARI.....	164
3.6.11.1. Yöneticilere Bakış Açısına Dair Unsurlara Ait Ortalamaların Kurumdaki Görev Yapılan Bürolara Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum.....	164
3.6.11.2. Psiko – Sosyal Unsurlara Ait Ortalamaların Kurumdaki Görev Yapılan Bürolara Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum.....	165
3.6.11.3. Örgütsel Unsurlara Ait Ortalamaların Kurumdaki Görev Yapılan Bürolara Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum.....	167
3.6.11.4. Ekonomik Unsurlara Ait Ortalamaların Kurumdaki Görev Yapılan Bürolara Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum.....	168
3.6.11.5. Fiziksel Yeterliliklere Dair Unsurlara Ait Ortalamaların Kurumdaki Görev Yapılan Bürolara Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum.....	169

SONUÇ VE ÖNERİLER.....171

SONUÇ171

ÖNERİLER	195
KAYNAKÇA.....	198
EKLER	210
EK-1 ANKET FORMU	210
EK-2 BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL ve BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU DEĞERLENDİRME FORMU.....	216



TABLolar

Tablo 1. Yönetici - Çalışan Talep Farklılıkları Tablosu	11
Tablo 2. Adams'ın Eşitlik Teorisi	57
Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı Tablosu	99
Tablo 4. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarının Dağılımı Tablosu	100
Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Yaş Durumlarına Göre Dağılımı Tablosu.....	101
Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı Tablosu	102
Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Kurumlarındaki Hizmet Sürelerine İlişkin Dağılımı Tablosu.....	103
Tablo 8. Araştırmaya Katılanların Kurumlarındaki Rütbe ve Statülerine İlişkin Dağılımı Tablosu.....	104
Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Kurumlarındaki Görev Yerlerine İlişkin Dağılımı Tablosu.....	106
Tablo 10. Araştırmaya Katılanlara Uygulanmış Olan Tüm Değişkenler Tablosu.....	107
Tablo 11. Araştırmaya Katılanlara Uygulanmış Olan Yöneticilere Bakış Açısı Araçlarına İlişkin Değişkenler Tablosu	109
Tablo 12. Araştırmaya Katılanlara Uygulanmış Olan Psiko - Sosyal Araçlara İlişkin Değişkenler Tablosu.....	110
Tablo 13. Araştırmaya Katılanlara Uygulanmış Olan Örgütsel Araçlara İlişkin Değişkenler Tablosu.....	111
Tablo 14. Araştırmaya Katılanlara Uygulanmış Olan Ekonomik Araçlara İlişkin Değişkenler Tablosu.....	112
Tablo 15. Araştırmaya Katılanlara Uygulanmış Olan Fiziksel Yeterliliklere İlişkin Değişkenler Tablosu.....	112
Tablo 16. Araştırmada Kullanılan Tüm Değişkenlere İlişkin Güvenilirlik Analizi Tablosu.....	113
Tablo 17. Tüm Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistiklere İlişkin Bulgular Tablosu	116
Tablo 18. Tüm Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistiklere İlişkin Bulguların Ortalamalarına Göre Sıralı Durumu Tablosu.....	119
Tablo 19. Yöneticilere Bakış Açısına Dair Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistiklere İlişkin Bulguların Ortalamalarına Göre Sıralı Durumu Tablosu.....	123
Tablo 20. Araştırmada Kullanılan Psiko - Sosyal Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu.....	125
Tablo 21. Araştırmada Kullanılan Örgütsel Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu.....	127
Tablo 22. Araştırmada Kullanılan Ekonomik Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu.....	130
Tablo 23. Araştırmada Kullanılan Fiziksel Yeterliliklere İlişkin Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu.....	131

Tablo 24. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Gruplarına Göre Yöneticilere Bakış Açısı Unsurlarına İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu	133
Tablo 25. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Gruplarına Göre Psiko-Sosyal Unsurlara İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu	134
Tablo 26. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Gruplarına Göre Örgütsel Unsurlara İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu	135
Tablo 27. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Gruplarına Göre Ekonomik Unsurlara İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu	136
Tablo 28. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Gruplarına Göre Fiziksel Yeterlilikler Unsurlarına İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu	137
Tablo 29. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Yöneticilere Bakış Açısına Dair Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu.....	138
Tablo 30. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Psiko-Sosyal Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu.....	139
Tablo 31. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu	140
Tablo 32. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Ekonomik Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu	141
Tablo 33. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Fiziksel Yeterliliklere Dair Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu	142
Tablo 34. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Yöneticilere Bakış Açısına Dair Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu	143
Tablo 35. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Psiko-Sosyal Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu	144
Tablo 36. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Örgütsel Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu.....	145
Tablo 37. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Ekonomik Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu.....	146
Tablo 38. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Fiziksel Yeterliliklere Dair Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu	147
Tablo 39. Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumuna Göre Yöneticilere Bakış Açısına Dair Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu.....	148
Tablo 40. Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumuna Göre Psiko-Sosyal Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu.....	149
Tablo 41. Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu	150
Tablo 42. Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumuna Göre Ekonomik Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu	151
Tablo 43. Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumuna Göre Fiziksel Yeterliliklere Dair Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu	152

Tablo 44. Araştırmaya Katılanların Kurum Hizmet Süresine Göre Yöneticilere Bakış Açısına Dair Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu.....	153
Tablo 45. Araştırmaya Katılanların Kurum Hizmet Süresine Göre Psiko – Sosyal Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu	154
Tablo 46. Araştırmaya Katılanların Kurum Hizmet Süresine Göre Örgütsel Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu	155
Tablo 47. Araştırmaya Katılanların Kurum Hizmet Süresine Göre Ekonomik Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu	157
Tablo 48. Araştırmaya Katılanların Kurum Hizmet Süresine Göre Fiziksel Yeterliliklere Dair Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu	158
Tablo 49. Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Statülerine Göre Yöneticilere Bakış Açısına Dair Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu.....	159
Tablo 50. Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Statülerine Göre Psiko – Sosyal Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu	160
Tablo 51. Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Statülerine Göre Örgütsel Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu	161
Tablo 52. Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Statülere Göre Ekonomik Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu	162
Tablo 53. Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Statülere Göre Fiziksel Yeterliliklere Dair Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu	163
Tablo 54. Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Görev Yaptığı Bürolarına Göre Yöneticilere Bakış Açısına Dair Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu.....	164
Tablo 55. Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Görev Yaptığı Bürolarına Göre Psiko – Sosyal Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu	165
Tablo 56. Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Görev Yaptığı Bürolarına Göre Örgütsel Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu	167
Tablo 57. Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Görev Yaptığı Bürolarına Göre Ekonomik Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu.....	168
Tablo 58. Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Görev Yaptığı Bürolarına Göre Fiziksel Yeterliliklere Dair Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu.....	169

ŞEKİLLER

Şekil 1. Motivasyon Süreci	15
Şekil 2. İçsel GÜdülenme Süreci	17
Şekil 3. Abraham Harold Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	25
Şekil 4. İhtiyaçların Ortaya Çıktığı Noktalar, Şiddetlerinin Devam Ettiği Seviyeler ve Tatmin Sağlandıkça Göstermiş Oldukları Değişimler	28
Şekil 5. Abraham Maslow'un Yedi Seviyeli İhtiyaçlar Hiyerarşisi (1970).....	29
Şekil 6. Teori X ve Teori Y Arasındaki Farklar.....	32
Şekil 7. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi - Tatmin Ediciler ve Tatminsizlik Yaratan Unsurların Karşılaştırılması.....	35
Şekil 8. Clayton Alderfer'in E.R.G. (V.İ.G.) Teorisi	39
Şekil 9. Abraham Maslow ile Clayton Alderfer'in Teorilerinin Karşılaştırılması	40
Şekil 10. Bireysel Amaçların Oluşması ve İş Başarısındaki Rolü	46
Şekil 11. Öz Yetkinliğe Etki Eden Kaynaklar	49
Şekil 12. Yetenek - Problem Çözümü İlişkisinde Öz Yetkinliğin Rolü	52
Şekil 13. Edimsel Koşullandırma.....	56
Şekil 14. Eşitlik Teorisinde Çalışanların Karşılaştırma Yapması	59
Şekil 15. Victor H. Vroom'un Beklenti Teorisi	64
Şekil 16. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi	66
Şekil 17. Ücret Bileşenleri	71
Şekil 18. İş Tatmini Boyutları	72

GRAFİKLER

Grafik 1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı Grafiği	99
Grafik 2. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı Grafiği	100
Grafik 3. Araştırmaya Katılanların Yaş Durumlarına Göre Dağılımı Grafiği	101
Grafik 4. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı Grafiği	102
Grafik 5. Araştırmaya Katılanların Kurumlarındaki Hizmet Sürelerine İlişkin Dağılımı Grafiği	103
Grafik 6. Araştırmaya Katılanların Kurumlarındaki Rütbe ve Statülerine İlişkin Dağılımı Grafiği	105
Grafik 7. Araştırmaya Katılanların Kurumlarındaki Görev Yerlerine İlişkin Dağılımı Grafiği	106

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
DMK	: Devlet Memurları Kanunu
Dr.	: Doktor
E.R.G.	: Existance, Relatedness, Growth
Prof.	: Profesör
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
TDK	: Türk Dil Kurumu
Vb.	: Ve benzeri
V.İ.G.	: Varoluş, İlişki, Gelişme

GİRİŞ

Malların, sermayenin ve insanların serbest dolaşımını ve sınırların geçişkenliğinin artmasını ifade eden küreselleşme, gelişmekte olan dünya standartları ve bireylerin artan beklentileri çalışma yaşamındaki nitelikleri farklılaştırmıştır. Daha önce uygulanan yönetsel ve organizasyonel yaklaşımlar, günümüz dünyasında yeterliliğini kaybetmeye başlamıştır. Teknoloji alanında yaşanan gelişmeler kişileri, organizasyonları ve ulusları birbirine yaklaştırarak engelleri ortadan kaldırmıştır.

Artan rekabet koşulları altında kurumlar ve yöneticiler, içinde bulunulan mevcut durumun ötesine geçerek daha etkin ve sürdürülebilir olmanın arayışındadırlar. Bir kurumda yönetim fonksiyonunun etkin bir şekilde kullanılması gereken birçok kaynak bulunmakla birlikte bu kaynakların içerisinde en önemlisi emek (insan) faktörüdür. Zira emek faktörü olmadan diğer kaynakların harekete geçirilmesi ve kullanımı mümkün değildir. Emegi üreten insan kaynağının etkinliğinin öneminden dolayı, her ne kadar psikolojik, sosyolojik ve diğer açılardan son derece karmaşık bir yapıya sahip olsa da davranışlarının anlaşılabilmesi, tanınması, ihtiyaç ve beklentilerine göre kararlar alınarak uygulanması elzemdir. Bir başka ifade ile emek faktörünün, motivasyonunun sağlanmasıyla etkinliğin ve verimliliğin artırılması yönetim kademelerinde bulunanların öncelikli hedeflerinden olmalıdır.

Gerek kamu sektörü gerekse özel sektör açısından tüm organizasyonlar için önemi bilinmekle birlikte kamu hizmeti veren birimlerin motivasyonu oldukça önem arz etmektedir. Bu bağlamda bir kamu kurumu olan ve Emniyet Genel Müdürlüğü'nün taşra birimi olarak faaliyet gösteren Bursa ili Mustafakemalpaşa ilçesi Emniyet Müdürlüğü çalışanlarının motivasyonunu etkileyen unsurları incelemeyi amaçlayan bu çalışmada, üç bölüm ile sonuç ve öneriler kısmı bulunmaktadır.

Araştırmanın giriş bölümünde problem, amaç, önem, varsayımlar ve sınırlılıklar üzerinde durulmuştur.

Birinci bölümde yönetim alanında ve organizasyonlarda motivasyon kavramının tanımı, motivasyonun başlamasından neticelenmesine kadar geçen süreci,

organizasyonlarda faaliyet gösteren görevliler için motivasyonun önemi açıklanmaya çalışılmıştır. Bölümün devamında literatürdeki teoriler, Abraham Harold Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden başlamak üzere ilk motivasyon teorileri ve modern motivasyon teorileri ve alt başlıkları şeklinde değerlendirilmiştir.

İkinci bölümde personel motivasyonunda kullanılan özendirme araçları ekonomik, psikolojik ve sosyolojik ile yönetsel araçlar olarak üç temel başlıkta çalışılmıştır. Ekonomik araçlar, ücret artışı, primli ücret ve ekonomik ödüller, örgüt kârlarına katılım alt başlıklarında irdelenmiştir. Psikolojik ve sosyolojik araçlar, güvenlik, statü ve özel yaşama saygı duyma, otonom çalışma alanlarının sağlanması, sosyalleşme ve çevreye uyum, öneri sistemleri alt başlıklarında ele alınmıştır. Son olarak yönetsel araçlar, kariyer olanakları, kararlara katılım ve iletişim, disiplin ve yetki devri ile fiziksel yeterlilikler alt başlıklarında çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde araştırma ile ilgili model, evren, veri toplama araçları ve teknikleri, verinin toplanma süreci, verilerin analizi konularına ve araştırma kapsamında elde edilen verilerin ayrıntılı analizleri ile analizlerin yorumlanmasına yer verilmiştir. Sonuç ve öneriler kısmında da elde edilen veriler ve yorumlar doğrultusunda literatüre teorik katkı sağlanmaya ve yönetim kademelerinde bulunanlara etkinlik ve verimliliğin artırılması bağlamında öneriler sunulmaya çalışılmıştır.

PROBLEM

Emek faktörün etkin bir biçimde yönetilmesi, ondan talep edilen ölçüde verim alınması, etkinliğinin arttırılmasına yönelik faaliyetler olarak ifade edilebilir. Çalışanların ve işverenlerin karşılıklı memnun olduğu bir süreçte etkin ve verimli bir yönetimden bahsedilebilecektir. Çalışanın işini isteyerek, severek ve maksimum fayda sağlayacak şekilde yapmasının yolu, bulunduğu ortamdan hoşnut olmasından, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanıyor olmasından, yani motive olmasından geçmektedir. Uygulanan organizasyonel ve bireysel motivasyon araçları ile çalışanların memnuniyetlerinin arttırılarak verim artışı sağlanabilecektir.

Araştırmanın problemini, hizmet sunan bir kamu kurumu olan Emniyet Genel Müdürlüğü'nün taşra teşkilatı olan Bursa Emniyet Müdürlüğü'ne bağlı Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü çalışanlarının motivasyonunu etkileyen unsurların belirlenmesi ve belirlenen bu faktörler ışığında çalışma yaşamında etken değişkenlerin bulunması, yapılan tespitler sonucunda verimli ve etkin bir çalışma ortamının sağlanması için öneriler ortaya konulması oluşturmaktadır.

AMAÇ

Kamu hizmeti sunmakta olan Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü çalışanlarının motivasyon durumlarını belirlemek ve elde edilen veriler ışığında yönetim kademelerinde bulunan idarecilere çalışanlardan daha fazla verim alınabilmesi için motivasyon unsurları bağlamında öneriler sunabilmek, araştırmanın ana amacıdır.

İlçe Emniyet Müdürlüğünde görev yapan çalışanlara, motivasyonlarını etkileyen unsurları tespit etmek için anket uygulanarak hâlihazırdaki durumun öğrenilmesi hedeflenmiştir. Bu hedef için personelin motivasyonlarını etkileyen unsurlar; yöneticilere bakış açısı, psiko-sosyal, örgütsel, ekonomik ve fiziksel yeterlilikler değişkenlerinden oluşmak üzere beş grupta incelenmiştir.

ÖNEM

Merkezi yapılanmanın taşra uzantısı olan Bursa Emniyet Müdürlüğü'ne bağlı Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü kamu hizmeti yürüten, başta Anayasa ve diğer kanun ve mevzuatlar çerçevesinde görevlerini ifa eden kâr amacı gütmeyip Jandarma teşkilatı ile birlikte iç güvenlikten sorumlu kılınan bir kamu kurumudur. Organizasyonel yapısı gereği sıkı mevzuat çerçevesinde ve silahlı kuvvet olması sebebiyle disiplinli bir hiyerarşik yapılanma göstermektedir. Yürütülen görevin kesintisiz sürdürülmesi gerekliliği, can ve mal emniyetinin sağlanması, suç ve suçlularla mücadele

edilmesi zaruretlerinden dolayı son derece etkin bir yönetim anlayışına sahip olması gerekmektedir.

Literatürde yoğunlukla özel sektör bağlamında, örgütsel davranış kapsamında alt başlık olarak çalışılan motivasyon, kamu hizmeti yürüten kurum ve kuruluşlar açısından da önem arz etmektedir.

Başta devlet organizasyonu olmak üzere, uzantıları şeklinde yapılanan kamu kurum ve kuruluşlarının da belirli amaçlara ulaşmak için izlediği stratejilerinin olduğu, yönetim faaliyetleri kapsamında plan, yürütme, denetim fonksiyonlarının icra edildiği bilinmektedir. Bu fonksiyonların çoğunluğunun hizmet üretimi şeklinde gerçekleştiği dikkate alındığında, insan faktörünün önemi daha iyi idrak edilebilecektir. Modern yönetim anlayışı bağlamında girdiler arasında sayılan emek faktörü en önemli kaynak olarak görülmekte, verimli ve etkinliğinin önemi her platformda dile getirilmektedir.

Organizasyonların etkin ve verimli çalışması sağlanarak hedeflerine ulaşmasındaki temel unsur olan emek faktörünün yönetilmesi, karmaşık fizyolojik ve psikolojik yapısı gereği son derece güçtür. Buna rağmen, motivasyonlarının sağlanması halinde artan çalışma performanslarıyla, amaçlara beklenen ve istenilen şekilde ulaşmayı sağlayabileceklerdir.

Araştırma ile güvenlik hizmeti veren Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin yürüttükleri görevleri ile ilgili motivasyon durumlarının analizi yapılarak referans noktası tespit edilmek istenmektedir. Buradan hareketle hangi faktörler açısından motivasyonların yüksek veya düşük olduklarının tespiti ile yüksek olan unsurların daha da yükseltilmesini, düşük olan unsurların yükseltilerek verilen hizmet açısından etkinliğin ve verimliliğin artırılmasının hangi araçlarla sağlanabileceği araştırılmaktadır. Çalışma, elde edilen verilerle yönetici pozisyonunda bulunanlara etkin ve verimli bir yönetim için gerekli motivasyon araçları noktasında öneriler sunarak personelin motivasyonlarının artırılmasının yolları üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmadır.

Literatürde genellikle özel sektör üzerinde motivasyona dair çalışmaların yapıldığı gözlemlendiğinden gerek kamu kurumu olması ve gerekse güvenlik hizmeti vermesi bakımından Emniyet Teşkilatı açısından sınırlı çalışmaların yapılmış olması çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

VARSAYIMLAR

Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Unsurlar: Bir Kamu Kurumu Örneği başlıklı çalışma kapsamında aşağıda sunulan varsayımlar temel alınmıştır.

- Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde görevli olup araştırma kapsamında ankete katılım sağlayanların ilgili ankette bulunan sorulara ve istenilen bilgilere doğru ve içtenlikle cevap verdikleri varsayılmaktadır.

- Çalışma kapsamını Bursa İl Emniyet Müdürlüğü, Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde çalışan her rütbe ve kıdemde bulunan emniyet hizmetleri sınıfı personelini, genel idare hizmetleri sınıfı personelini, çarşı ve mahalle bekçilerini, işçi ve sözleşmeli personelleri oluşturmakta olup, uygulanan anketin ölçümler için uygun ve yeterli olduğu varsayılmaktadır.

- Anketler vasıtasıyla elde edilen verilerin değerlendirmeye alındığı istatistiksel analizlerin, çalışmanın amaçları açısından uygunluk gösterdiği varsayılmıştır.

SINIRLILIKLAR

“Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Unsurlar: Bir Kamu Kurumu Örneği” başlıklı Emniyet Genel Müdürlüğü'nün taşra teşkilatı yapılanması içerisinde iç güvenlik hizmeti sunan Bursa Emniyet Müdürlüğü, Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü personeli katılımlarıyla gerçekleştirilen, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalında yürütülen yüksekisans tez çalışmasının sınırlılıkları aşağıda belirtilmektedir.

- Bu tez çalışmasında veriler yukarıda da ifade edildiği üzere taşra teşkilatı olarak Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü kadrosunda çalışıp ankete katılım sağlayanlardan elde edilmiş olup ilgili birimde çalışanlarla sınırlandırılmaktadır.

- Çalışmanın evrenini Bursa Emniyet Müdürlüğü, Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde görevli personel oluşturmakta olup, araştırma neticesinde elde edilen

bulgular Emniyet Genel Müdürlüğü'nün diğer merkez, yurtdışı veya taşra teşkilatları bağlamında genellenemeyecektir.

- Çalışma esnasında kullanılan anketteki sorular içerik olarak ilgili kurumda görevli olanların yöneticilere bakış açıları, psiko-sosyal unsurlar, örgütsel değişkenler, ekonomik faktörler ve fiziksel yeterlilikler olmak üzere motivasyonlarını etkileyen faktörlerle sınırlandırılmaktadır.

- Çalışma kapsamında 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa göre görevlendirilmiş Emniyet Hizmetleri Sınıfı personel, Genel İdare Hizmetleri sınıfı personel, işçi ve sözleşmeli personeller ile 772 sayılı Çarşı ve Mahalle Bekçileri Kanununa göre görev ifa eden Çarşı ve Mahalle Bekçileri bulunmaktadır.

- Çalışmanın kamu kurumları veya emniyet teşkilatına yönelik olarak herhangi bir genelleme beklentisi bulunmamakla birlikte yapılacak diğer çalışmalar sürecinde faydalanılabileceği değerlendirilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM: YÖNETİM VE ORGANİZASYONLARDA MOTİVASYON VE MOTİVASYON TEORİLERİ

1.YÖNETİM VE ORGANİZASYONLARDA MOTİVASYON

Türk Dil Kurumu güncel Türkçe sözlüğüne göre isteklendirme, güdülenme anlamlarına gelen motivasyon (TDK, 2019), gerek özel hayatımızda gerekse iş hayatımızda sıklıkla kullandığımız bir kavramdır. Tanımda dikkat edilmesi gereken husus isteklendirme fiili açısından bir bireyin dışarıdan gelen uyaranlar tarafından harekete geçmesi veya geçirilmesi, güdülenme ise bireyin kendinden kaynaklı, içsel unsurlardan gelen uyaranlar tarafından hareket geçmesi durumudur.

Bireyin etkinliğinin ve verimliliğinin temel unsurlarından olduğu kabul edilen motivasyon terimi, 1800'lü yılların sonlarına doğru sosyal bilimler alanında çalışmaların artmaya başladığı ABD ve İngiltere'deki psikologların araştırmalarında ele alınmaya başlanmıştır (Keskin, 2008 : 17).

İnsanların sosyal bir varlık olmasının gereği, bir arada yaşamının sonucu ve süreci olan yönetim kavramı, insanın yaratılışıyla birlikte var olagelmıştır. 18. ve 19. Yüzyıllarda akademik literatürün gelişmeye başlamasıyla birlikte yönetim ve organizasyonlar üzerinde fikri ve pratik çalışmalar artmış ve yönetim, ayrı bir disiplin olarak çalışılmaya başlanmıştır. Bireylerin tek başlarına gerçekleştirmesi olanaksız olan faaliyetlerin yürütülebilmesi için yapılan grup faaliyetleri olarak tanımlanabilecek olan yönetim (Şahin, 2004 : 523), organizasyonlarda bir takım normların zaman içerisinde oluşmasını ve ilgililerin bu normlara uymalarını gerektirmektedir. Organizasyonların önceden belirlenmiş hedeflerine ulaşabilmesi, bilimsel temele dayalı bir yönetim anlayışının içselleştirilmesi ile mümkün olabilecektir.

Yönetim kavramının tanımı noktasında birçok farklı yaklaşım olsa da, genel olarak içeriğinde insanın, kaynakların ve hedeflerin bulunduğu görülmektedir. Bu bağlamda yönetim, organizasyonların önceden belirlenmiş olan amaçlarına ulaşabilmesi için her kademedede bulunan çalışanların, maddi ve manevi kaynakların uyumlu bir şekilde

etkin ve verimli kararlar alınarak uygulanması ve denetlenmesi süreci olarak tanımlanabilecektir (Eren, 2019 : 3). Bir başka ifade ile yönetim, örgüt içerisinde ortak amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik olarak yürütülen faaliyetler dizisi olup organizasyonların temel öğeleri birey ve bireylerin oluşturduğu gruplardır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2016 : 6).

Yönetimin icra edildiği bir alanda yöneticilerin ve yönetilenlerin bulunması gerekmektedir. Yönetim bilimi alanında ünlü olan Peter Drucker'a göre yönetici, kendi performansına bağlı olan tüm çalışanların performansından sorumlu olan kişidir. Bir başka ifadeyle yönetici, kurumundan ve hiyerarşik altlarından sorumlu olan kişidir. Bununla birlikte, ilgili organizasyonda bir görevi ifa etmek ve yapılması gerekenlerin başarıyla icra edilmesini sağlamak için örgütte bulunandır. Yöneticiler organizasyonlarda çoklu ilişkiler içerisinde bulunarak koordinasyonu sağlamak, bireysel ve kurumsal değerleri benimseyerek amaçlara yönelmek ve yöneltmek, altında çalışanları motive ederek güçlendirmek, gerekli denetlemeleri yaparak sorumluluk üstlenmek gibi birçok rol üstlenirler. Örgütün gelecek yıllar içerisinde nasıl bir vizyona sahip olması gerektiği ile ilgili fikir ve bilgi sahibi olarak, bu vizyonun gerçekleşme olasılığının artması için kurum çalışanlarına rehber olması gerekir. Özetle yönetici, plan yapar, organize eder, kadrosunu oluşturur ve problemleri çözer. Yönetim, doğru işleri yapmak ile ilgilidir (Anyamele, 2004 : 29-32). Bir başka tanıma göre yönetici, bir örgütü sevk ve idare eden, karar verici pozisyonda bulunan, insanların ve diğer kaynakların bir araya gelmesini sağlayarak hedefe yönlendiren, diğer çalışanlar aracılığıyla işin yapılmasını sağlayan kişidir (Kartal, 2019 : 16).

Yöneticilerin yürütülen faaliyetlerde en önemli kaynak konumunda bulunan insan faktörünü hedeflere etkin ve verimli bir şekilde ulaşılmasında yönlendirmesi ve yönetmesi beklenir. Yönettiği grubun kültürü, psikolojik ve sosyal durumunu, içsel ve dışsal çevre etkenlerini iyi bir şekilde analiz edebilme yetisine sahip olması beklenen yöneticilerin, insan kaynağını en yetkin biçimde değerlendirebilmesi için çalışanlarını motive edebilmesi gerekmektedir.

İnsanların yaratılışları gereği topluluk halinde yaşamlarını sürdürmesi gerekmektedir. Toplum olarak yaşamaları, ihtiyaçlarını birbirleriyle iletişim kurarak ve temas ederek giderebilmesi ve belirlenen ortak hedeflere ulaşabilmesi için

organizasyonlar içerisinde faaliyette bulunmaları gerekliliktir. Bireyler organizasyonların içerisinde yaşamları boyunca gerek resmi gerekse gayri resmi olarak bilinçli veya bilinçsiz olarak yer almaktadırlar.

Örgütler, insanların veya insanların oluşturduğu grupların ortak amaçlarını gerçekleştirebilmek için bir araya gelmeleri suretiyle oluşturdukları yapılar olarak tanımlanmaktadır. Geniş tanımıyla örgüt, belirlenen hedeflere yönelik bireylerin gösterdiği çabaların birlikteliğinin sağlandığı bir yönetim unsuru olup amaçların, kişilerin ve diğer girdilerin birbirleriyle etkileşim içerisinde olduğu yapıdır. Kendisini oluşturan unsurlardan bağımsız kendisine has kişiliği ve kültürü olan; sürdürülmesi gereken faaliyetleri, hiyerarşik yapılanması, çalışanları ve bunlar arasındaki sorumluluk ilişkilerinin bulunduğu ve iletişimin sağlandığı sistemdir (Güçlü, 2003 : 147).

Organizasyonlar hedeflere ulaşılmada hangi işlevlerin yerine getirilmesi gerektiği ve ilgili işlevlerden sorumlu bölümlerin uyumlu çalışacak şekilde inşa edilmesi, bu kısımlarda görevlendirilecek beşeri unsurların ve diğer kaynakların tedarik edilmesi ile ahenkli hale getirilmesi süreçlerinden müteşekkildir (Eren, 2019 : 215). Hedeflenen amaçların insan ihtiyaçlarını karşıladığı bilgisinden hareketle organizasyonların etkin ve verimli faaliyet gösterebilmesinin temel kaynağının da insan olduğu belirtilebilecektir. İsteklendirilen, motive olmuş ve amaca yönlendirilebilmiş çalışanın beklenen verimi ve etkinliği sağlayabileceğinden, örgütlerin emek faktörüne hak ettiği önem ve değeri vermesi gerekmektedir.

Bir organizasyonda görev alan bireylerin yetkin bir çaba göstererek hedefler doğrultusunda istekli olmaları ancak ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanabilmesi ile doğru orantılıdır (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009 : 347). Çalışanların beklenti ve taleplerinin tespit edilmesi ve bu doğrultuda faaliyet gösterilmesi amaçlara ulaşmada katkı sağlayacak ve dolayısıyla gerek çalışan gerekse örgüt açısından kazanım sağlanacaktır.

Bireylerin öncelikle temel ihtiyaç ve beklentilerinin farkında olunması, bu gerekliliklerin organizasyon hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik olacak şekilde karşılanması durumunda paralellik sağlanarak bireyin ve organizasyonun faydaları bütünleştirilmiş olacaktır. Bireylerin talep ve beklentilerinin karşılandığı bir

organizasyonda hem kurumun verimliliğın ve etkinliğının hem de çalışanın işten duyduğu tatmin seviyesinin artması beklenir. Literatür incelendiğinde çalışanlara verilen değerin ve desteğin arttırıldığı ve bu artışın çalışanlar tarafından algılandığı durumlarda, çalışanın sergilemiş olduğu performansını arttırdığı tespitlerinin yapıldığı görölmüştür. Bununla birlikte çalışanların beklentilerin ötesinde kurum için yapacağı faaliyet ve özverinin de artacağı değerlendirmelerinin yapıldığı görölmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002 : 698; Riggle, Edmondson ve Hansen, 2009 : 1027; Randall ve diğerleri, 1999 : 159; Eisenberger ve diğerleri, 1986 : 500).

Çalışanların işlerinden ve bununla ilgili iç ve dış çevrelerinden tatmin olma düzeyleri arttıka etkili ve verimli çalışabileceklerdir. Örgütsel yönetim çalışmalarında bireylerin verimliliğının nasıl arttırılabileceği araştırılmış ve toplumdan topluma değişiklik göstermekle birlikte sadece ekonomik unsurların motivasyon faktörlerini açıklamada yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Ekonomik faktörlerin yanında sosyal, psikolojik, örgütsel, yönetsel araçlar ve fiziksel yeterlilikler gibi unsurlar önem kazanmaktadır (Köroğlu, 2011 : 149-150). Bazı kültürlerde veya iş kollarında ekonomik faktörlerin psikolojik motive edicilerden daha az etkin olduğu görölmüştür (Örücü ve Kambur, 2008 : 87).

Frederick Winslow Taylor, Henry Fayol ve Max Weber'in öncülüğünü yaptığı Klasik Yönetim Teorisi yaklaşımı örgütlerde emek faktörü dışındaki unsurlara önem vererek diğer maddi kaynaklara yoğunlaşmış, insan kaynağını da diğer maddi kaynaklardan biri olarak değerlendirerek belirlenen şekilde faaliyet göstermesi gerektiğini varsaymıştır. Bu yaklaşım çalışanların motivasyonlarına sadece ekonomik gereksinimlerinin karşılanması açasından bakmış, denetim mekanizmalarını sıkı bir şekilde geliştirmiş ve bireylerin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını dikkate almamıştır (Oktay, 2011 : 27-28). Neo-Klasik Yönetim Teorisi yaklaşımı ise bir önceki dönemin göz ardı ettiği emek faktörüne yoğunlaşarak bir organizasyonun verimliliğini etkileyen faktörün insan olduğu üzerinde çalışmalar yapmıştır (Oktay, 2011 : 46). Klasik teorinin rasyonel olma, iş ve düzen ifadelerine bireyin motivasyonu, beklenti ve ihtiyaçları, memnuniyet ve tatmin gibi temel kavramlar ele alınmıştır. Bu kavramlar ışığında örgütlerin de yaşayan açık bir sistem olduğu, insanlar gibi yaşam eğrilerine sahip olduğu,

kendisini oluşturan birey ve maddi kaynakların toplamından fazlası olduğu ortaya konulmuştur.

Bireyler genellikle çalışmalarına karşılık olarak beklemedikleri unsurlar değerince efor sarf etme eğilimindedirler. Bununla birlikte maddi değerlerden daha fazla önem verilen değerlerde mevcut olup, yalnızca ekonomik beklentiler temelinde iş tatmininin sağlanması yetersiz kalabileceğinden manevi motivasyon unsurlarının da yönetim kadrolarınca dikkate alınması gerekmektedir. Manevi olarak nitelendirilebilecek motivasyon unsurları değer verme, kararlara katılımın sağlanması, etkili iletişimin hiyerarşik kademeler arasında sağlanması, takdir edilme ve buna benzer unsurlar şeklinde sıralanabilecektir (Akçay, 2010 : 152).

Bireylerin motivasyonlarını etkileyen unsurlar üzerinde yapılan bir çalışmada yönetim kademelerinde bulunanların personel taleplerine dair yaklaşımları ile çalışanların yönetimden aslında ne talep ettiklerinin oldukça farklı olduğu gözlenmiştir. Bu doğrultuda yöneticiler ile çalışanların motivasyon farklılıkları Tablo 1’de aktarılmıştır (Şahin, 2004 : 526).

Tablo 1. Yönetici - Çalışan Talep Farklılıkları Tablosu

Yöneticilerin Çalışanların İstekleri Konusundaki Düşünceleri		Çalışanların Gerçekte İstekleri
1	İyi Ücret	5
2	İş Güvenliği	4
3	Terfi ve İlerleme	6
4	İyi Çalışma Şartları	7
5	İşi İlgi Çekici Bulmaları	1
6	Anlayışlı Bir Disiplin	10
7	Çalışanlara Vefa	8
8	Yapılan İşlevin Hakkıyla Takdir Görmesi	2
9	Şahsi Problemlerinde Onlara Yardım Edilmesi	9
10	Olan Bitenlere Dahil Edildiği Hissi	3

Kaynak: Ali Şahin, Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2004, s.526.

Yönetim kademesinde bulunanların personelini nasıl motive edeceği ve ne tür taleplerde bulunacağına ilişkin değişkenler ile çalışanların buna mukabil motivasyon unsurları ile taleplerinin farklılaşmasını gösteren yukarıdaki tablo motivasyonun esasen çift yönlü bir süreç olduğunu göstermektedir (Şahin, 2004 : 527). Karşılıklı etkileşim süreci olarak da ifade edilebilecek motivasyon sürecinde yöneticiler ve personel talep ve beklentilerine göre hareket edeceklerdir. Çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerini iyi analiz ederek imkânları ölçüsünde bunların karşılayan yönetimin olduğu organizasyonlarda tatmin sağlanması beklenmektedir.

1.1. MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon kavramı etimolojik olarak Latince motive kelimesinden gelmekte olup (Örücü, Yumuşak ve Özçelik, 2004 : 136), Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlüğünde isteklendirme, güdüleme anlamlarına geldiği belirtilmektedir (TDK, 2019). Motivasyon, kişilerin algılarını, tutumlarını, davranışlarını ve sergilemiş oldukları performanslarını etkileyen ve yönlendiren bir süreçtir ve en temel unsurlarından birisi kişiye özel olmasıdır (Üstün, 2009 : 606). Motivasyonun rolü de tutum ve davranışın şekillendirilmesiyle çalışma hayatında gösterilen performansın olumlu yönde etkilemeye yönelik faaliyetlerde bulunulması şeklinde ifade edilebilir. Bununla birlikte çalışan performansının sadece motivasyon ile olumlu etkileneceği değil, farklı kişilik özelliklerinin, yeteneklerin, sosyal, kültürel ve ekonomik çevrenin de etken faktör olabileceği göz ardı edilmemelidir. Psikoloji bilimi açısından motivasyon, bireyin içinden gelen itici güçler vasıtasıyla belirli bir hedef doğrultusunda amaca yönelik davranışlarda bulunma sürecini olarak ifade edilmektedir (Ünsar, İnan ve Yürük, 2010 : 252).

Motivasyon, örgütlerde yönetimin ve üretimin etkinliğinin artırılmasını sağlayan sinerji olup, doğrudan gözlemlenebilen bir olgu değildir. Gözlemlenebilen unsur, birey davranışlarının çok boyutlu bir akışı ve bu davranışlar sonucu meydana gelen çıktılardır. Motivasyonel süreç, hem çevre hem de kalıtım tarafından etkileşimle sürer ve kişilik, inançlar, bilgi, yetenek ve beceriler üzerindeki etkileriyle gözlemlenen davranış akışının analizi vasıtasıyla hakkında çıkarımlarda bulunulabilir (Ruth, 1990 : 78). Bir başka

tanıma göre motivasyon, organizasyonların, bağlı alt birimlerinin ve çalışanlarının beklenti ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi neticesinde harekete geçilmesi için uyarılması ve bu doğrultuda özellikle içsel olarak isteklendirilmesidir (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2015 : 103).

Motivasyon, kişilerin tutum ve davranışlarını tetikleyerek harekete geçiren, bu hareketin devam etmesini ve hareketin olumlu yönde yönelmesini sağlayan özelliklere sahip bir etkidir. Motivasyonel faaliyetler, bireylerin davranışlarının ne şekilde yönlendirilebileceğini, amaca yöneltilmiş olan davranışların etkinliğinin artırılabilme yöntemlerini belirlemeye çalışır (Keskin, 2008 : 18).

Motivasyon, bireysel açıdan yaklaşıldığında temel ihtiyaçlar başta olmak üzere güvenlik ile ilgili ihtiyaçların, sosyal ihtiyaçların ve kendi gelişimini sağlama ihtiyaçları ile organizasyonel açıdan bakıldığında örgütün hedeflerine ulaşma, sürdürülebilirliğini sağlayarak ayakta kalma refleksleri arasında paralelliğin sağlanabilmesinde oldukça önemli bir role sahiptir (Özdaşlı ve Akman, 2012 : 75).

Yönetimsel araçlar bağlamında bakıldığında motivasyon, çalışanların işyerlerindeki mevcut fiziki ve psikolojik koşullarda sorumluluklarını örgütsel hedeflere daha uygun yerine getirmeleri için sağlanan ekstra hak, ödül veya kendilerine sağlanan ödünler şeklinde tanımlanabilir (Garip, 2006 : 65). Çalışma yaşamında işletmelerin veya kurumların, hedefleri doğrultusunda hareket ederek başarıya ulaşabilmesi için yönetimde bulunanların emek kaynağını sevk ve idare ederken motivasyonlarını sağlayabilmeleri en önemli işlevlerindendir. Yöneticiler, organizasyonlarının amaçlarına ulaşabilmesi ve her kademedeki çalışanları harekete geçirebilmek için isteklendirme, liderlik ve normları uygulama gibi unsurları kullanmaktadırlar (Budak ve Budak , 2018 : 209).

Yönetim açısından, orduda general rütbesiyle ve 34. ABD Başkanı olarak görev yapmış olan Dwight David Eisenhower motivasyona bir sanat olarak yaklaşarak, insanlara yaptırmak istediğiniz şeyleri sanki kendileri tarafından yapılmak isteniyormuş gibi yaptırma sanatı olarak tanımlamaktadır (Girard ve Girard, 2009 : 25). Bu bağlamda motivasyon, bireylerin kendi çıkarlarının ötesine geçerek kurumsal ve toplumsal menfaatlerin gözetildiği bir kavram olarak değerlendirilebilecektir.

Örgütlerde verimliliğin, etkinliğin, mal veya hizmet üretiminde kalitenin yakalanabilmesinde motivasyonu sağlanmış, yani işinden yeterli derecede tatmin olan, işini bilinçli bir şekilde severek ve isteyerek ifa eden çalışanlar bulunması gerekliliktir. Organizasyonlar, çalışanların motivasyonlarını sağlamada etkin çözümler sunarak verimli çalışma ve örgütsel bağlılığın sağlanması için ilham veren ortamlar sunmaya gayret ederler (Öztürk ve Dündar, 2003 : 58).

Bir örgütte görev yapan tüm kademelerdeki çalışanların farklı ihtiyaç ve beklentiler içerisinde olabileceğini bilerek ve buna dair gözlemler yaparak tespitlerde bulunan yöneticiler, çalışanlarının nasıl mutlu olacaklarını, ne şekilde motive edebileceklerini de anlayacaktır. Bu anlayış ile gerekli düzenlemeler ve faaliyetler içerisinde bulunan organizasyonlarda beşeri kaynak rantabl biçimde değerlendirilmiş olacak ve örgütün verimliliğinin artırılması sağlanabilecektir. Yönetim kademelerine, çalışanlarına dair aidiyet bağlarının güçlendirilmesi, motivasyonlarının artması için özellikle içsel motivasyon araçlarının kullanılarak uygulamaya geçirilmesi, sosyalleşme ihtiyaçlarına cevap verilmesi ve liyakat esasına dayalı yükselme olanakları sağlanması tavsiye edilmektedir (Ağca ve Ertan, 2008 : 151).

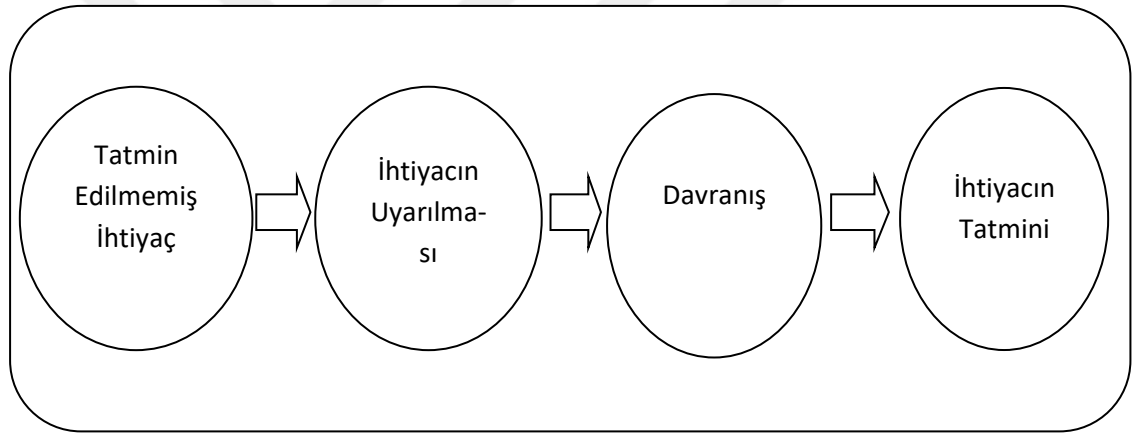
1.2. MOTİVASYON SÜRECİ

Fiziki ve psikolojik yapısıyla bütünlük arz eden insanoğlunun temeli denge üzerine kurulu bulunmakta olup, herhangi bir suretle dengenin bozulması halinde yapı tümüyle etkilenmektedir. Dengenin bozulmasına neden olan ihtiyaçların giderilmesi yani tatmin edilebilmesi halinde yapı eski düzenine kavuşabilecektir. Güdüleme fonksiyonu bireyin dengesinin sürekliliğinin sağlanmasında önemli bir işlev görmektedir. Birçok farklı ihtiyacı gidermeye yönelik olabilen motivasyon oldukça karmaşık bir süreçtir. Zira bireyin bir davranışı birbirinden bağımsız olarak farklı ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olabilir. Bir çalışanın patronu ile özel hayatında arkadaşlık kurmaya çalışması meslekte yükselmesine yönelik bir davranış olarak algılanabilecektir. Bunula birlikte kişi gerçekten aynı bölge veya sitede oturmadan kaynaklı olarak arkadaş edinme anlamında sosyalleşme ihtiyacına veya iş çevresi dışındaki arkadaşlarına yönelik olarak patronu üzerinden

saygınlık kazanma, onun bulunduğu ortamlarda bulunarak psikolojik tatmin sağlamaya yönelik te olabilecektir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2016 : 361).

Bir süreç olan motivasyonda Şekil 1’de gösterildiği gibi temel olarak dört aşama bulunmaktadır. Herhangi bir şekilde ortaya çıkan ihtiyaç ile uyarılan tatminsizlik, sürecin başlangıcı olarak görülmektedir. Tatmin edilmemiş durumdaki ihtiyacın giderilmesi bağlamında uyarılan birey, bu eksikliğini gidermek ve denge durumuna gelmek için harekete geçerek bir davranış sergileyecektir. Davranışı tetiklenen birey, psikolojik veya fizyolojik hedefe yönelik davranışta bulunmasından sonra amacına ulaştığında ihtiyacı tatmin edilmiş ve denge durumuna gelmiş olacaktır (Keskin, 2008 : 20).

Şekil 1. Motivasyon Süreci



Kaynak: Prof. Dr. Halil Can, Prof. Dr. Şahin Kavuncubaşı, Doç. Dr. Selami Yıldırım Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2016, s.360.

Motivasyon sürecinde tatmin edilmemiş durumda bulunan ihtiyaç kişide gerilim meydana getirecek ve bu gerilim de kişiyi uyararak harekete geçmesini sağlayacaktır. Harekete geçmenin nedeni olan dürtüler insanı hedeflerine doğru yönelmesine neden olarak amacın gerçekleştirilmesine müteakip, ihtiyacın tatmin edilmesiyle gerilim azalarak arayış sona erecektir (Keser, 2019 : 8). Bir başka ifadeyle süreç ihtiyaç ile başlayarak ihtiyacın giderilmesiyle sona ermektedir. Bu başlama ve bitiş sadece bir ihtiyaç için ve belli şartlar altındaki bir birey için veri kabul edilebilecek olup diğer tüm şartların sabit varsayılması gerekmektedir. Zira iç ve dış uyarıların çokluğu ve

gereksinimlerin sınırsızlığı dikkate alındığında sürecin bu şekilde basit gerçekleşmeyeceği göz ardı edilmemelidir.

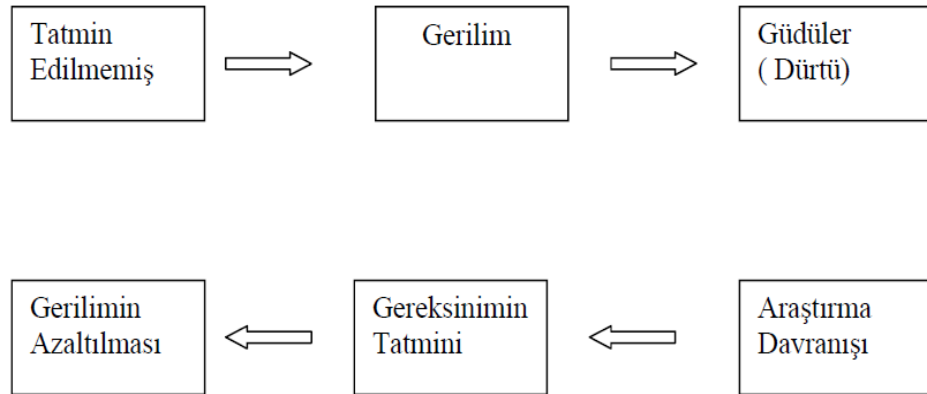
Kişileri tetikleyen ve motivasyonlarının yönünü ve şiddetini tayin eden unsurlar onların ihtiyaç ve beklentileri, inançları, yaşama dair umutları ve düşünceleridir. Bu unsurların tamamı ve hatta fazlası bireyin amaçlarına ulaşmada organize olarak süreklilik ve aktiflik sağlamaktadır. Tutum ve davranışlarda kişinin beklentileri öncelikli ve önemli etken olsa da bunun yanında bireyleri etkileyen birçok dışsal uyarıcılar da mevcuttur. Çevresel unsurlar, içinde bulunulan sosyal ve kültürel ortam, iş çevresi, hukuki ve ekonomik değişkenler bu dışsal uyarıcılara örnek olarak verilebilir (Eren, 2019 : 533). Motivasyon süreci bireyden bireye farklılık gösteren bir yapıya sahiptir. Ekonomik olarak atalarından veya babasından dolayı oldukça iyi durumda olan bir kişinin hissettiği gelecek kaygısı ve yaşamın ona neler sunacağına dair beklentileri ile durumu iyi olmayan, başarıya ihtiyaç duyan ve sürekli çaba sarf eden bir kişi arasındaki gerilim farkı olması muhtemeldir. Yokluğu hissedip, yaşayıp öğrenen bir birey ile varlık içerisinde doğup büyüyen arasındaki motivasyon unsur ve süreçleri farklı olacaktır. Ekonomik kaygıları olan birey öncelikle temel ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik süreçlerden geçmesi beklenirken ekonomik anlamda herhangi bir problemi bulunmayan birey kendini gerçekleştirmeye yönelik tutum ve davranışlarda bulunacaktır.

Motivasyon sürecinin sonucunda ihtiyaca yönelik oluşan hareket sergilenerek tatmin duygusu sağlandığında daha önce motivasyon faktörü olan unsurlar artık bu aşamada etkisini kaybetmiş ve birey açısından anlamlılığını yitirmiştir. Bireysel beklentilerin farklılığıyla birlikte bireylerin kendilerinin de tekrarlanan ihtiyaçlarına yönelik tutum ve davranışları da farklı olabilecektir. Kişinin yaşamını sürdürdüğü ortamdaki sosyolojik ve kültürel farklılıklar, yaşının farkı, eğitiminin farkı, duygu ve düşüncelerinin zaman içerisinde farklılaşması gibi unsurlar bu farklılığa etken olacaklardır. Kişinin kendi ihtiyacının giderilmesi bağlamında sıklığa örnek olarak yeme içme ihtiyacı gösterilebilir. En temel ihtiyaçlardan olan beslenme ihtiyacı, sürekli olarak tatmin edilmek istenir ve bireyi her gün ve gün içerisinde birkaç defa etkileyerek bu ihtiyacın giderilmesi için uyarır. Tatmin edilen beslenme ihtiyacı kimi kişiler için tetikleyici olmaya devam edebilmektedir. Lokantadan yemeğini yiyerek çıkan bir kişinin tatlıcının önünden geçerken canının tatlı istemesiyle uyarılması buna örnek olarak

gösterilebilecektir. Tekrarlanma sıklığı hayat boyunca daha sayılı olarak kişinin ev satın alma ihtiyacı örnek olarak verilebilir. Ortalama bir yaşam standardına sahip kişinin ev alma ihtiyacı bir veya iki kez ortaya çıkacak olup bu hedefe yönelik motive ediciler tetikleme işlevini görerek gereği yerine getirildikten sonra artık tatmin edilen duygu nazarında satılık evler herhangi bir etken unsur olarak kabul görmeyecektir.

Kişiden kişiye ve kişinin kendi özelinde farklılık gösterebilen beklenti ve ihtiyaçların sınırsızlığı da göz ardı edilmemelidir. Zira insan, fitratı gereği sürekli talep etme üzerine konumlanmış ve bu açıdan sürekli tatmin olma durumunun bulunamayacağı, her tatmin edilmiş ihtiyaçtan sonra bireyin farklı bir ihtiyacı gidermek için tetiklenerek motive olacağı belirtilmelidir. Bir ihtiyaç giderildiği zaman diğer bir uyaran devreye girerek farklı bir ihtiyacı başlatır ve süreç dâima aynı biçimde işler (Bilecen, 2008 : 6-7). Şekil 2’de içsel uyarılar özelinde motivasyon süreci, tatmin edilmemiş olan ihtiyacın gerilim meydana getirmesi ve akabinde güdülenmesi gösterilmektedir.

Şekil 2. İçsel Güdülenme Süreci



Kaynak: Fatma Bilecen, İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008, s.6.

Motivasyon birbirinden çok farklı insan ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik bir süreç olduğundan, yönetim kadrolarında bulunanlar tarafından bahsi geçen beklenti ve ihtiyaçların bilinerek, bunların neden olduğu davranışların gereğince analize tabi tutulabilmesi ve her insanın aynı tutum ve davranışlar içerisinde bulunmayacağını bilmesi gerekmektedir. İyi ve başarılı bir yönetici, davranışları doğuran faktörleri analiz ederek anlamlandırmalıdır. Böylece çalışanları harekete geçirerek etkili ve verimli bir çalışma ortamı yaratarak başarıya ulaşmada bir adım atabilecektir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2016 : 361).

1.3. ÇALIŞANLAR İÇİN MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Bir işletme veya kurumun örgütsel kimliğinin oluşmasında önemli yer tutan ve kuruluş amacını belirten misyonu ile geleceğine dair beklentileri ifade eden vizyonuna ulaşma noktasında, emek faktör olan çalışanların belirlenen hedefler doğrultusunda motive olmuş bir şekilde faaliyet göstermeleri, sahip oldukları birikim ve yeteneklerini bu yönde sarf etmelerine bağlıdır. Buradan hareketle motivasyonu düşük personelin yeterli ve etkili performansı sergileyebilmesi beklenmemektedir (Koçel, 2018 : 639). Motive olmayan çalışanları ile faaliyetlerini sürdüren kurumların başarıyı yakalaması mümkün olmamakla birlikte, süreç içerisinde başarılı olan personelleri de olumsuz etki altında bırakabilecekleri de değerlendirilmelidir.

18. yüzyıl Sanayi Devriminden itibaren merkantelistler ve klasik yönetim yaklaşımçıları insan faktörünü diğer maddi girdiler gibi değerlendirmiş, psikolojik ve sosyal varlık özellikleri yok sayılarak manevi yönü dikkate alınmamış ve sadece bir araç olarak görülmüştür. Emek faktörü, organizasyonun faaliyetlerinin devamı, kârının arttırılması, sürdürülebilir rekabet ve amaçlarına ulaşmada diğer maddi girdilerle aynı değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Yönetim ve organizasyonlar alanında yapılan araştırmalarla süreç içerisinde insana dair bakış açısı değişikliğe uğramıştır. Davranışların sebeplerini tespit etme, ilgili davranışın gösterilmesinin arkasındaki algı ve tutumları anlama, çalışanın veri performansını verimli ve etkili bir şekilde organizasyonun

hedeflerine yönlendirme üzerine odaklanılmaya çalışılmıştır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2016 : 361).

Her bireyin farklı ihtiyaç ve beklentisi olduğu gibi organizasyonlarında sahip olduğu örgütsel kültür ve yönetim anlayışlarına göre farklılık arz eden ihtiyaçları ve buna yönelik olarak değişen motivasyon faktörleri bulunmaktadır. Organizasyon bağlamında motivasyonun hedefi, çalışanların nasıl daha etkin ve verimli çalışacağına araştırılarak kuruluş hedefleri paralelinde varlığını yoğun rekabet ortamında devam ettirebilmektir. Organizasyonlarda görevli personelin taleplerinin belirlenerek örgütün bunları tatmin edebilecek şekilde yapılandırılması ve çalışanların verimliliğinin artırılmasına yönelik faaliyetler güdülenmenin artışı sağlayabilecektir.

İhtiyaçların sınıflandırılması kişiden kişiye farklılaşan bir yapıda olsa da literatürde genel olarak birinci grupta temel ihtiyaçlar ve ikinci grupta tamamlayıcı ihtiyaçlar olarak irdelenmektedir. İnsanların yaşamlarını sürdürebilmeleri için yeme – içme, barınma, uyuma gibi fizyolojik ihtiyaçlarını öncelikle karşılamalıdır. Fizyolojik ihtiyaçların şiddet dereceleri her insanda, her toplumda kişisel ve toplumsal özelliklere göre farklılık gösterebilecektir (Eren, 2019 : 536). Kimi insanlar uyku ihtiyacını günlük sekiz saat olarak gidermek isterken kimi insanlar da gerek yapısı gereği gerekse iş durumu gibi farklı nedenlerden dolayı daha az uyku ihtiyacına gereksinim duyabilirler. Bununla birlikte toplumsal olarak çöl ikliminin hâkim olduğu bölgelerde genellikle öğle saatleri dinlenme ve uyku ihtiyacının giderilmesi için kullanılırken geceleri serin olduğu için sosyal faaliyetlerini bu saatlerde gerçekleştirmektedirler. Çalışanlar açısından ise öncelikle güvenlik, sağlık ve ekonomik gereksinimlerinin karşılanması esas olup, bu ihtiyaçların giderilmesi ve motivasyon unsuru olarak kullanılarak verimliliğin artışına katkı sağlanması organizasyon ve çalışan için hayati derecede önemlidir.

İkinci kategoride bulunan tamamlayıcı ihtiyaçlar daha ziyade duyu ve düşüncelerle ilgilidir. Bu açıdan da psikolojik ve sosyal özellikler gösterirler ve zamanla kazanırlar. Sosyal ve kültürel değerlere bağlılık gösteren tamamlayıcı ihtiyaçlara takdir edilme, görev sorumluluğu alma, saygınlık, fikirlerini rahatça açıklayabilme, sosyalleşme gibi örnekler verilebilmektedir (Eren, 2019 : 536). Organizasyonlarda da çalışanların sorumluluk almalarının sağlanması, gereğince takdir edilmesi, otonom çalışma ortamlarının sağlanabilmesi motivasyonlarını olumlu yönde arttıracaktır. Ayrıca

hissedilen aidiyet duygusu çalışanlar açısından önemli motivasyon unsuru olup aidiyet duygusunun azaldığı durumlarda çalışanların sinik tutumlar sergilemeye başlayarak örgütsel sinizme doğru giden negatif bir yapılanmaya sebep olabilecekleri de bilinmeli ve buna göre önlem alınmalıdır.

2. MOTİVASYON TEORİLERİ

Baş döndürücü bir hızla gelişmekte olan ve en basit tanımıyla insanların, malların ve hizmetlerin serbest dolaşımının artması olarak tabir edilen küreselleşmenin yaşandığı dünyamızda gerek işletmeler gerekse kurum ve kuruluşlar açısından kendi kategorileri dâhilinde yaşadıkları rekabetin çetinleşmesi ile birlikte varlıklarını devam ettirmeleri ancak düzenli ve iyi bir yönetim ile mümkündür. Kastedilen düzenli ve modern anlamda iyi bir yönetim için mevcut kaynakların en iyi verim elde edebilecek şekilde kullanımı ile mümkün olmakla birlikte klasik yönetim anlayışının aksine en değerli kaynak tereddütsüz beşeri olandır. Zira diğer tüm kaynakların kullanıcısı ve işleticisi emek faktörüdür. Emek faktörünü ortaya koyan insan, psikolojik ve sosyolojik olarak karmaşık bir yapıya sahip olup etkinliğinin ve verimliliğinin artırılmasına yönelik yapılan çalışmalar motivasyonunun nasıl artırılacağı sorusu üzerinde yükselmiştir. Organizasyon yöneticilerinin motivasyonu ve unsurlarını bilerek ve pratikte çalışanları üzerinde uygulayarak daha fazla verim elde edebilecekleri bilinmektedir.

Yönetim ve organizasyonlar konusunda birçok araştırmaya konu olan insan faktörü, özellikle örgütsel davranış bağlamında verimliliğinin ve etkinliğinin artırılması noktasında neler yapılabileceğinin, işine dair isteksizlik duyan personelin kazanılmasının nasıl olabileceğine dair çalışmalarla motivasyon teorileri ortaya çıkmaya başlamıştır.

1900'lü yılların ortalarından itibaren motivasyon ve teorileri açısından oldukça zengin çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. İlgili dönemde temel olarak ortaya atılan dört teori çokça eleştirilere maruz kalmış olsa da günümüzde insan faktörünün güdülenmesi ve isteklendirilmesi açısından hâlihazırda referans teşkil etmeye devam etmektedirler. Bu teorilerin modern yaklaşımların temellerini oluşturmaları ve yöneticilerin çalışanlarının

motivasyonları ile ilgili yaptıkları çalışmalarda bu teorilerin kavramlarını kullanıyor olmaları önemlerini göstermektedir (Robbins ve Judge, 2017 : 205).

Motivasyona dair yapılan araştırmalar ve birbirinin devamı veya tamamlayıcı olarak değerlendirilebilecek teorik yaklaşımlardan sonra her bireyin kendine özgü ve farklı olmasından dolayı tek bir doğru motive edicinin olamayacağı, her durum ve kişi özelinde farklı olarak çalışılması gerektiği anlaşılmıştır (Adair, 2016 : 29). Bununla birlikte gerek ulusal gerekse uluslararası organizasyonların karmaşık yapıları ve çok fazla çalışanın bulunması her personeli bireysel olarak değerlendirmeye alınmasını maliyet ve süre anlamında mümkün kılamadığından yönetim kademelerinde bulunanların temel bileşenler doğrultusunda yaklaşımlar sergilemelerinin doğru bir anlayış olabileceği değerlendirilebilecektir.

Ortaya çıkan her bir teori insan davranışlarını farklı bir perspektiften ele aldığından yöneticilerin personel değerlendirmelerinde farklı teorilerden faydalanması gerekmektedir. Her ne kadar kişinin algı, tutum ve davranışları hiçbir teorinin kapsayabileceği şekilde olamasa da konu ile ilgili araştırma ve çalışmalarda yol gösterici nitelikte olacaklardır (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2015 : 105).

Motivasyon teorileri literatürde farklı grup ve alt başlıklarda ele alınmakla birlikte çevirisini Prof. Dr. İnci Erdem'in yapmış olduğu Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge tarafından yazılan Örgütsel Davranış isimli eserden faydalanılarak bu eserin izlediği yol takip edilecektir. Eserde motivasyon teorileri, İlk Motivasyon Teorileri ve Modern Motivasyon Teorileri olmak üzere iki ana grupta ele alınmıştır (Robbins ve Judge, 2017 : 205-227).

2.1. İLK MOTİVASYON TEORİLERİ

Literatürde genellikle kapsam teorileri olarak da kavramsallaştırılan ilk motivasyon teorileri, bireylerin ihtiyaçlarının olduğunu ve bu ihtiyaçların giderilmesine yönelik faaliyetlerin motivasyonu etkileyeceğini belirterek motivasyonun başlamasına neden olan unsurları açıklamaya çalışmaktadırlar (Keser, 2019 :52). Bir başka ifadeyle insan ihtiyaçları motivasyon teorilerinin temel çıkış noktası olmuş, insanları ne tür faktörlerin isteklendirdiği noktası araştırılmıştır (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2015 : 108).

Motivasyon, çalışılmaya başlandığı ilk dönemlerde klasik yönetim anlayışının insanı diğer girdiler şeklinde değerlendirmesine eleştirel bir bakış getirerek insana insan olmasından kaynaklı değer verilmesine yönelik değerlendirmelerde bulunmuştur.

İlk motivasyon teorileri sırasıyla ilk olarak en bilinen teoriler arasında bulunan, motivasyon ile ilgili yapılan çalışmaların neredeyse tamamının atıfta bulunduğu ve Psikolog Abraham Harold Maslow tarafından geliştirilmiş olan İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, ikinci olarak Profesör Douglas McGregor tarafından geliştirilmiş olan Teori X ve Teori Y, üçüncü olarak Psikolog F. Herzberg'in geliştirdiği Çift Faktör Kuramı ve son olarak Psikolog D. McClelland tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Teorisidir.

Yararlanılan Örgütsel Davranış isimli eserde ilk motivasyon teorileri, belirtilen şekilde incelenmiş olmakla birlikte literatürde kapsam teorilerinden sayılan ve Psikolog Clayton P. Alderfer tarafından savunulan ve Abraham Harold Maslow'un teorisinin geliştirilmiş şekli olan ERG Teorisi de son olarak bu kısımda irdelenecektir.

2.1.1. ABRAHAM H. MASLOW - İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ KURAMI

Bireylerin temel ve tamamlayıcı nitelikteki ihtiyaçlarının daha iyi kavranabilmesi bağlamında önem sırasına göre sıralanmak suretiyle bir hiyerarşik yapı kapsamında incelenen Abraham H. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi, motivasyon teorileri arasında en bilinen kuramdır (Robbins ve Judge, 2017 : 205). Motivasyon teorileri çalışmalarında devam eden süreçte temel alınması sebebiyle de akademik literatürde tarihi öneme haizdir (Tınaz, 2013 : 7).

Abraham H. Maslow, teorisinde, her bireyin ihtiyaçlarının hiyerarşik bir düzende beş temel basamaktan oluşmak üzere ve alt basamaktaki ihtiyaç belli bir seviyeye kadar giderilmediği sürece bir üstteki ihtiyaca geçiş olamayacağını ileri sürerek kişilerin birçok ihtiyaç uyarını tarafından güdülenebileceğini belirtmektedir. Maslow' a göre bireylerin ihtiyaçları alttan üstte doğru hiyerarşik olarak fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme şeklinde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmada fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları düşük ve aidiyet, sevgi, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları yüksek seviyeli olma üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu ayrımın altında yatan temel sebep ise düşük olarak tanımlanan ihtiyaçların daha ziyade dışsal unsurlar ile yüksek

olarak tanımlana ihtiyaçların ise içsel unsurlarla karşılanıyor olmasıdır (Maslow, 1954 : 35-58). Maslow'un hiyerarşik ihtiyaç seviyeleri sıralı olarak Şekil 3'de gösterilmektedir.

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: Hiyerarşik düzenin en alt seviyesinde bulunan ve teorinin başlangıç kısmı olarak nitelendirilen ihtiyaçlardır. Nitelikleri bakımından en temel ve ilkel durumda bulunan bu ihtiyaçlar insanoğunun yaşamının sürdürebilmesi için karşılanması zorunlu olan ihtiyaçlardır. Bütün canlılar için geçerliliği olan evrensel ihtiyaçlar olan fizyolojik ihtiyaçlar hayat bulma ile hissedilmeye başlar (Köroğlu, 2011 : 112). Yeme - içme, barınma, uyuma, hayatın sürdürülmesi, cinsellik ve diğer bedensel ihtiyaçlar örnek olarak sayılabilecektir. Fizyolojik ihtiyaçlar en düşük seviyede dahi tatmin edilemedikleri takdirde insanın yaşamını sürdürmesi mümkün olamayacağından ivedilikle ve öncelikle bu ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir (Eren, 2017 : 504).

Maslow, eserinde fizyolojik ihtiyaçları dengede bulunma ve vücudun yemek ihtiyaı olmak üzere iki kısımda ele almıştır. Homeostatis olarak kavramsallaştırdığı vücudun otomatik olarak dengede bulunmasını kan basıncının normal olması, kalp atışının düzenli olması, şeker, protein, demir gibi minerallerin yeterli seviyede bulunması şeklinde ifade etmektedir. Appetite olarak kavramsallaştırdığı ikinci kısım ise insan vücudunun çeşitli kimyasal gereksinimlere tepki vermesi ve uyarması şeklinde belirtmektedir (Maslow, 1954 : 35-36).

2. Güvenlik İhtiyaçları: Temel olan fizyolojik ihtiyaçların bir üst seviyesinde olup, bu ihtiyaçların yeterince karşılanmasının ardından giderilmesi gereken ihtiyaçlardır. Emniyet ihtiyaçlarının geri planındaki düşünce biyolojik olarak yaşamını çeşitli tehlikelere karşı koruması ve bu durumunu muhafaza etme gerekliliğidir. Bu bağlamda bu seviyedeki ihtiyaçlar fiziki tehlikelere karşı koymaya, gelecek kaygısı yaşamamaya, tehditlere karşı savunulur durumda bulunmaya yönelmektedir. İş güvencesi, yöneticilerle olan ilişkiler, yaşlılık düşüncesine bağlı korkular ve tehditler, doğal afet, savaş, ekonomik dalgalanmalar veya trafik kazası gibi durumlar kişiye geleceğine dair plan ve düzenlemeler yapma duygusunu tetikler ve bu ihtiyaçların giderilmesine yönelik harekete geçmesini sağlar (Eren, 2017 : 505).

Maslow insanı bir organizma olarak görmekte ve fizyolojik ihtiyaçlarının tatmin edilmesinden sonra emniyet ihtiyaçlarının belirlediğini ifade etmektedir. Organizmayı sürekli olarak güvenliğini sağlamak üzere mekanizmalar arayışında olduğunu belirterek sadece yetişkinler açısından değil bebekler ve çocuklar açısından da konuyu irdelemiştir.

Bebeklerin ve çocukların yetişkinlere göre güvenlik ihtiyaçları açısından düşünmeden direk tepkiler verebildiklerini, buna karşın yetişkinlerin kendilerini ifade etmede içinde buldukları sosyal ortamdan kaynaklı çekincelerden dolayı tepkilerinin yüzeysel kalabildiğini tespit etmiştir (Maslow, 1954 : 39).

3. Sosyal İhtiyaçlar: Hiyerarşik yapıda üçüncü seviyede bulunan sosyal ihtiyaçlar, kendinden önceki düşük seviyeli ihtiyaçların kısmen de olsa karşılanmasından sonra uyarılan ve tatmin edilme ihtiyacı hissettiren ihtiyaçlardır. Bireyler sosyal varlık olmanın gerekliliği olarak karşılıklı sevgi ve aidiyet bağlarının kurulduğu toplum, kurum veya aile gibi bir sosyal gruba girme ihtiyacı duyarlar (Maslow, 1954 : 43).

4. Saygınlık ihtiyaçları: Maslow, dördüncü kademede bireyin bir topluma ait olma, sosyalleşme ihtiyacının tatmin edilmesinden sonra ait olduğu toplum veya bu toplum dışından kendisine yönelik değer verilme ihtiyacını duymakta olduğunu belirtmektedir (Maslow, 1954 : 45).

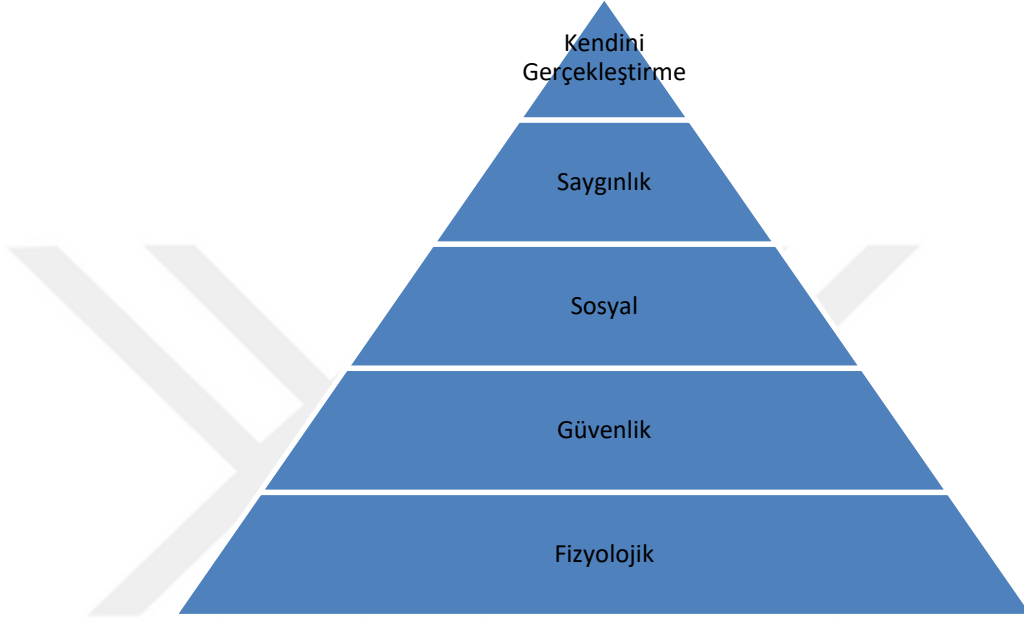
İnsanlar diğerleri tarafından kendilerine atfedilen değer aracılığı ile toplumdaki statüsünü elde eder. Saygınlık ihtiyaçları, kişinin kendi kendine hissettiği saygı, başarılı olma, özgüven ve diğer insanlar tarafından saygı duyulma, prestij kazanma, diğerleri nazarında önemli olma şeklinde iki kategoride değerlendirilebilmektedir (Onaran, 1981 : 15).

5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Maslow'un teorisinde yüksek seviyeli ihtiyaçların sonuncusu olan kendini gerçekleştirme ihtiyacı kendinden önceki ihtiyaçların karşılanması neticesinde ortaya çıkmaktadır. Çok az insanın bu tür ihtiyacın farkına varabilmesi ve gerçekleştirebilecek koşulların oluşmasıyla bu ihtiyaç düzeyine çıktığı belirtilmelidir. Bu seviyede kişi mevcut potansiyelinin farkına varmakta, araştırma, öğrenme, bilimsel keşifler yapabilme yönünde çaba sarf etmektedir Birey, kişiliğini zaman içerisinde yaşadığı psikolojik gelişmelerle kazanmaktadır. İnsan ihtiyaçları hiyerarşisinin düzen içerisinde tatmini kişiliğin oluşum sürecinde oldukça etkilidir. Bu açıdan, sürdürülen yaşam standardında ihtiyaçların tatmin edilebilirlik etkisi, kişilik oluşumu sürecinde de önemlidir (Eren, 2017 : 506-507).

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı insanın diğer gereksinimlerini karşıladıktan sonra potansiyel olarak ne tür bir faaliyet için kendini uygun görüyorsa onu icra etmesidir. Kendisiyle barışık olan mutlu bir birey eğer müzisyen ise sanatını icra etmeli, bir ressam

ise resim yapmalı, bir şair ise şiirlerini yazmalı, kısacası bir birey ne olabiliyorsa onu olmalıdır (Maslow, 1954 : 46).

Şekil 3. Abraham Harold Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: A.H. Maslow, Motivation and Personality'den aktaran, Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge, Örgütsel Davranış, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti. İstanbul, 2017, s.205.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi çalışmasındaki dikkat çeken husus alt düzeydeki ihtiyacın belli bir dereceye kadar tatmin edilmediği zaman kendinden bir üst basamakta yer alan ihtiyaç ile ilgili herhangi bir tatminsizlik yaşamayacağı ve bu üst basamaktaki ihtiyaca gereksinim duymayacağıdır. İkinci kademedeki güvenlik gereksinimlerini karşılayamayan örneğin, güncel örneklendirmek gerekirse ülkesi savaş halinde bulunan ve bu açıdan güvenlik ihtiyacını gideremeyen bir insanın üçüncü kademedeki sosyal ihtiyaçlarına gereksinim duymayacağı ileri sürülmektedir. Benzer olarak dördüncü kademedeki saygınlık gereksinimleri yeterince karşılanamamış bir kişinin beşinci kademedeki kendini gerçekleştirme ihtiyacını tatmin etmesine yönelik herhangi bir duygu hissetmeyeceği belirtilmektedir (Ercoşkun & Nalçacı, 2005 : 362). Bu yaklaşımdan

hareketle teoriye göre motivasyonun başlangıcı kabul edilen fizyolojik gereksinimler belli bir dereceye kadar karşılanmadığı takdirde güvenlik ile ilgili ihtiyaçların belirmeyeceği, güvenlik ile ilgili gereksinimler yeterli düzeyde tatmin edilmediğinde sosyal ihtiyaçlara gerek duyulmayacağı, sosyalleşmenin, aidiyet duygusunun, sevginin gerekli seviyede tatmin edilmediğinde saygınlık hissini ortaya çıkmayacağı ve saygınlık ihtiyacının da karşılanmadığı takdirde kendini gerçekleştirme ihtiyacına dair herhangi bir beklenti içerisinde girilmeyeceği söylenebilecektir.

İnsan doğasının yapısı gereği ihtiyaçlarının tam anlamıyla karşılanabileceği söylenemese de kısmen tatmin edilen ihtiyaçların artık motive edici olma özelliğini yitirmeye başlamaktadır. Bu motive edici özelliğin yitilmesiyle birlikte bir üst seviyedeki ihtiyaç güdüleyici hale gelmektedir. Bu açıdan organizasyonlarda personelin herhangi bir işe yönelik olarak motivasyonları sağlanmak istendiği takdirde ilgilinin ihtiyaçlar hiyerarşisinde hangi düzeyde bulunduğu bilinmesi ve buna göre bir üst basamaktaki gereksinimlere göre tatmine yönelik çalışmalar yapılması gerekmektedir. Maslow'un teorisi anlaşılması kolay ve kullanılabilir olmasından dolayı başta yönetim kadrosunda bulunanlar olmak üzere çok geniş kesimlerde kabul görmüş ve pratikte faydalanılmıştır (Robbins ve Judge, 2017 : 206).

Yapılan araştırmalarda insan ihtiyaçlarının teoride öngörüldüğü şekilde hiyerarşik sıralamaya tâbi olduğuna dair sınırlı kanıtlar bulunmakta, bununla birlikte hâlihazırda tatmin edilmekten yoksun olan ihtiyaçların motivasyonel özelliklere sahip olduğu veya herhangi bir ihtiyacın giderilmesinden sonra yeni bir seviyeye geçildiği ifade edilmektedir (Wahba ve Bridwell, 1976 : 212).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi her ne kadar motivasyon teorilerinin başlangıcı kabul edilerek hak ettiği önem ve değeri teorik ve pratik alanda almış olsa da görüşü destekleyici deneysel kanıtlardan yoksun olması ve geçerliliğine dair yapılan araştırmalarda da destekleyici yeterli bulgulara ulaşamamasından dolayı eleştirilere maruz kalmıştır (Lawler III ve Suttle, 1972 : 265; Korman, Greenhaus ve Badin, 1977 : 175). Bireylerin karmaşık psikolojik yapıları ve fizyolojik gereksinimleri birbirlerinden oldukça farklı olduğu gibi, süreç içerisinde kişilerin kendi gereksinimlerinde dahi değişimler yaşanmaktadır. Bu husus göz önüne alındığında teorideki hiyerarşik yapının kesin çizgilerle birbirinden ayrılamayacağı ve birbirinin içine geçtiği, bir ihtiyacın karşılanmadan kendinden iki veya üç üst seviyelerdeki ihtiyaçlara gereksinim duyulup

duyulamayacağı konuları tartışmaya değer görünmektedir. Bununla birlikte alt derecelerdeki ihtiyaçlarını karşılayıp üst derecelerdeki ihtiyaç gereksinimlerini duyan bir kişinin artık alttaki ihtiyaçlarını tamamen gidermiş olarak bir daha onlara ihtiyaç duyup duymayacağı da tartışılmalıdır. Örnek olarak kendini gerçekleştirme kademesine kadar çıkan bir bireyin artık sosyal gereksinimlere ihtiyaç duyup duymayacağı veya bu gereksinimin ne kadar karşılanması gerektiği, benzer şekilde fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları bağlamında da ne durumda olduğunun ele alınarak çalışılması gerektiği değerlendirilmektedir.

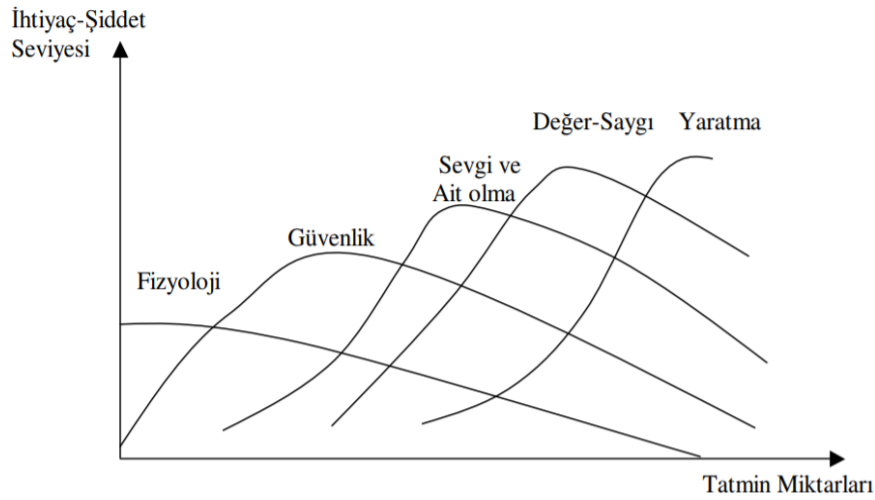
Teorinin eleştirisi aldığı bir başka husus da hiyerarşik sıralamanın herkes için geçerli olmasının mümkün olamayacağı hususudur. Demografik değişkenler, coğrafi etmenler ve kişinin içinde bulunduğu toplumun sosyolojik ve kültürel yapısının diğerleri için aynı etken unsurları taşıdığı düşünülemez (Adair, 2016 : 41-42). Yüksek bağlamlı kültürde yaşayan bir kişinin düşük bağlamlı kültürde yaşayan arasındaki fark, kuzey kutbunda yaşamını sürdüren bir kişiyle çöl ikliminde yaşayanın hayat tarzları, dini, mezhepsel inanç farkları gibi unsurlar insanların ihtiyaç önceliklerini ve ihtiyaçlarını gidermedeki yol ve yöntemlerini farklılaştıracaktır. İbn Haldun'un "Coğrafya kaderdir." şeklinde ifade edilen sözü de coğrafyanın insanların ihtiyaç ve beklentileri üzerinde etkili olduğunu ve dolayısıyla güdüleyicilerinin değişen coğrafi faktörlere göre farklılaşacağını belirtmektedir. İbn Haldun, dünya tarihine giriş olarak yazdığı abidevî eseri Mukaddimesinde coğrafi çevrenin bireylerin şahsiyetleri ve davranışları üzerinde meydana getirdiği etkileri belirtmiş, coğrafyanın insanın kaderi üzerinde belirleyici olduğunu savunmuştur (Şahin ve Belge, 2016 : 464).

Maslow'a göre, organizasyonlarda çalışan emek faktörün, tatmin edilmesi gereken ihtiyaçlarının, yöneticiler tarafından tespit edilerek, her bir çalışanın hangi seviyede tatminsizlik yaşadığı konusunda ilgili birimlerce çalışmalar yapılması sağlanmalıdır. Bu tespitlerden sonra kurumun imkânları dâhilinde ihtiyaçların tatmin edilebilmesine yönelik faaliyet ve çalışmalar yaparak motivasyonun sağlanması ve devamında verimliliğin artması hedeflenmelidir (Keser, 2019 : 52).

1970 yılında teorisini güncelleyen ve geliştiren Abraham H. Maslow, bir takım varsayımlarda bulunmuştur. Öncelikli olarak ihtiyaçların belli bir hiyerarşik yapı içerisinde sıralı şekilde bulunmasıyla birlikte bir üst basamaktaki ihtiyaç için alt basamaktaki ihtiyacın %100 oranında tatmin edilmesinin gerekmediğini belirtmiştir.

Ancak veri bir durumda ihtiyaçları ortalama seviyede olan bir bireyin en alt basamak fizyolojik ihtiyaçlarının %80'ni, güvenlik ihtiyaçlarının %60'ı, sosyal ihtiyaçlarının %40'ı, saygınlık ihtiyaçlarının %30'u ve son olarak kendini gerçekleştirme ihtiyaının %10'unun tatmin edilmiş olabileceğinden hareketle hiyerarşide yükseldikçe düşen tatmin düzeyleri belirtilmiştir (zel ve Topaloğlu, 2008 : 88). Bir başka deyişle, Şekil 4. İhtiyaçların Ortaya ıktığı Noktalar, Şiddetlerinin Devam Ettiği Seviyeler ve Tatmin Sağlandıkça Göstermiş Oldukları Değişimlerde de izlendiği üzere örnek olarak sosyal ihtiyaçların çok düşük düzeylerde tatmin edilmesi durumunda henüz saygınlık ihtiyaının hissedilmeyeceği görülmektedir. Bir başka örnek olarak ise, saygınlık ihtiyaının belirli bir seviyenin üzerinde tatmin edilmesiyle düşük düzeyde de olsa kendini gerçekleştirme ihtiyaının belirmeye başlayacağı verilebilecektir.

Şekil 4. İhtiyaçların Ortaya ıktığı Noktalar, Şiddetlerinin Devam Ettiği Seviyeler ve Tatmin Sağlandıkça Göstermiş Oldukları Değişimler



Kaynak: Prof. Dr. Erol Eren, rgtsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basın Yayın Dağıtım, 16. Baskı, İstanbul, 2017, s.507.

Abraham Maslow 1970 yılında yaptığı güncellemesinde ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine Şekil 5'te görüldüğü üzere beşinci seviye olarak bilme, anlama ve araştırmayı kapsayan bilişsel ihtiyaçlar ve altıncı seviye olarak da simetri, düzen ve güzellik içerikli estetik ihtiyaçlarını eklemiştir (Aruma ve Hanachor, 2017 : 17).

Şekil 5. Abraham Maslow'un Yedi Seviyeli İhtiyaçlar Hiyerarşisi (1970)



Kaynak: E. O. Aruma and Melvins Enwuvesi Hanachor, Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Assessment of Needs in Community Development, International Journal of Development and Economic Sustainability, 2017, s.17.

Abraham Maslow'un yenilenen ihtiyaçlar hiyerarşisi şeması, insanların toplumdaki yedi ihtiyaç seviyesini göstermektedir. Sosyal çevrenin eklenmesiyle oluşan bu yeni hiyerarşiye göre insanların yaşam şartlarının iyileştirilmesi bağlamında estetik ve bilişsel süreçlerin önemi vurgulanmaktadır.

Bilişsel ihtiyaçlar Maslow'un geliştirilmiş hiyerarşisinde beşinci seviye ihtiyaçlar olup, bireylerin anlama, idrak etme, kavrama ihtiyaçlarının bileşimi olarak bilme arzusunu ifade etmektedir. Bilişsel ihtiyaç, insanlara çeşitli sosyal ortamlarda ve çalışma hayatında verimli ve etkili bir şekilde işlev görmelerini sağlamak için gerekli bilgi, beceri ve tutum edinme ihtiyacını kapsamaktadır. İçinde bulunulan toplumun kalkınması için toplumu oluşturan bireylerin bu ihtiyacının karşılanması elzem olup, eğitim ve öğretim standartlarının yükseltilerek insanların yeterli bilgi ve donanım seviyesine ulaşmasının

sağlanması ve bu konunun sürdürülebilir olması gerekliliktir. Bilişsel ihtiyaçların yeterli düzeyde karşılanması, toplumun yaşam standartlarının yükselmesi ve gelişiminin devam ettirilmesi ile yakından ilgilidir. Bununla birlikte insanların yaşam seviyelerinin iyileştirilmesi, maddi refahının artırılması için daha iyi eğitim, daha fazla iş, daha yüksek gelir ile birlikte kültürel ve insani değerlere daha fazla özen gösterilmesi gerekmektedir (Aruma ve Hanachor, 2017 : 23-24).

Son olarak estetik ihtiyaçlar, Maslow'un altıncı seviye ihtiyacı olup, bireylerin içinde bulunduğu ortamın güzelleştirilmesi, bundan haz alınması ve estetiğe teşvik edilmesini kapsamaktadır. Estetik ihtiyaçların odak noktası toplumdaki bireylerin çevresinin güzelliğinden hoşnut olarak zevk alması, bunu anlayarak sevmesi ve teşvik edilmesi noktasında bilinçlendirilmesidir. İnsanlar, sanat, müzik, doğal güzellikler ve ortamlar gibi güzelliklerin etkililiğini sevmeye, anlamaya, takdir etmeye yönelik faaliyetler içerisinde bulunulmalıdır. Bireyler estetik ihtiyaçlarının karşılanması vasıtasıyla ferahlık hissederek özellikle çalışma yaşamlarında rahat ve dingin iş görme fırsatlarına kavuşurlar (Aruma ve Hanachor, 2017 : 24-25). Gündelik hayatta sıkı bir iş programı içerisinde yoğun bir stres altında bulunan bireyler bir nebze bile olsa güzelliğin ayırıcına vardığında dinginlik ve rahatlama hissine ulaşabileceklerdir.

2.1.2. DOUGLAS MCGREGOR - TEORİ X VE TEORİ Y

Douglas McGregor, yönetim ve organizasyonlar alanında, Teori X ve Teori Y olarak adlandırdığı yaklaşımları öne sürmüştür. Organizasyonlarda yönetim kademelerinde bulunanların hiyerarşik altları ile olan ilişkileri üzerinde çalışmalar yaptıktan sonra yöneticilerin çalışanlarına dâir temel yargılarının bulunduğunu, tutum ve davranışlarını bu yargılar ile belirlediklerini belirtmiştir (Robbins ve Judge, 2017 : 206). Bir başka ifadeyle McGregor'a göre bir yönetici Teori X veya Teori Y kuramlarından hangisini fikri olarak kendisine yakın buluyorsa yöneticilik davranışların da buna göre şekillendirmesi beklenecektir (Arıkan, 2001 : 238).

McGregor'un yaklaşımına göre Teori X ile konumlandırılan yöneticiler, çalışanlarının işe karşı negatif algı ve tutumlar içinde bulduklarını, doğal bir biçimde işten hoşlanmadıklarından işten kaçınma davranışları sergilemekte olduklarını düşünürler. Teori, normal bir kapasiteye ve eğitim seviyesine sahip çalışanın, çalışmayı

sevmediği, yeterli performansı gösterebilmeleri için denetim mekanizmalarının etkin olması, işin başında bulunularak çalışanların yönlendirilmeleri ve ihtiyaç duyulduğunda oluşturulan normlar dâhilinde ceza ile tehdit edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Çalışanlar örgütün istek ve yönlendirmelerine uyan edilgen faktör olarak görüldüğünden yönetimin de realist ve otoriter olması beklenmektedir (Okan, 2008 : 52-53). Bu açıdan bakıldığında yöneticilerin çalışanlarının motivasyonlarını sağlamaları nispeten zor olup, işin gereği için motive edici faktörlerin tespit edilmesi ve bu doğrultuda yeterli yönlendirmenin yapılması gerekmektedir.

Klasik yönetim anlayışı benimseyen yöneticilerin, çalışanları Teori X kapsamında değerlendirdikleri ve motivasyon araçları olarak denetim mekanizmaları, iyi bir planlama ve örgütlenme ve gerektiğinde korkutma ve ceza verme yöntemlerini benimsedikleri ifade edilebilecektir. Aynı zamanda çalışanların yönetilmeyi tercih ettikleri, hırslarının az olduğu ve güvenlik arayışlarının her şeyden önemli olduğu savunulmaktadır (Haliloğlu, 2013 : 41).

Teori Y ile konumlandırılan yöneticiler bağlamında ise çalışanların, işlerini normal ihtiyaçları gibi algıladıkları, doğal bir faaliyet olarak gördükleri, bu açıdan ortalama kapasitede bulunan bir çalışanın iş ile ilgili sorumluluk üstlenebileceği görüşü ileri sürülmektedir. Çalışanlar, herhangi bir zorlama veya yaptırıma gereksinim duymadan örgütsel hedefler doğrultusunda faaliyetlerini yürüterek örgüte karşı aidiyet hissederler (Okan, 2008 : 52). Teori Y kapsamında bulunan yönetici tipi, çalışanlarının motivasyonlarını sağlamada inisiyatif olarak pozitif yaklaşımlarıyla kararlara katılım sağlama, yetki ve sorumluluk paylaşımı gibi gerekli araçları kullanarak iş etkinliği ve verimliliğini sağlayabilecektir (Robbins ve Judge, 2017 : 206).

Çalışanlar, yönetim kadrolarınca Teori Y ile konumlandırılmışsa bireysel yetenek ve kapasiteye güven duyulur, çalışanların çalışma esnasındaki faaliyetlerinin istirahat veya hobileri gibi doğal olduğu, denetim mekanizmaları ve korkutma tek yol olarak görülmeyip otokontrol mekanizmalarının yerleşmesinin daha etkin olacağı varsayılır ve motivasyon için fırsatlar sunulur (Haliloğlu, 2013 : 42). Y Teori temelinde, örgüt amaçları ile çalışan hedeflerinin bütünleşmesini sağlayarak verimliliğin arttırılacağını savunmaktadır (Küçüközkan, 2015 : 90).

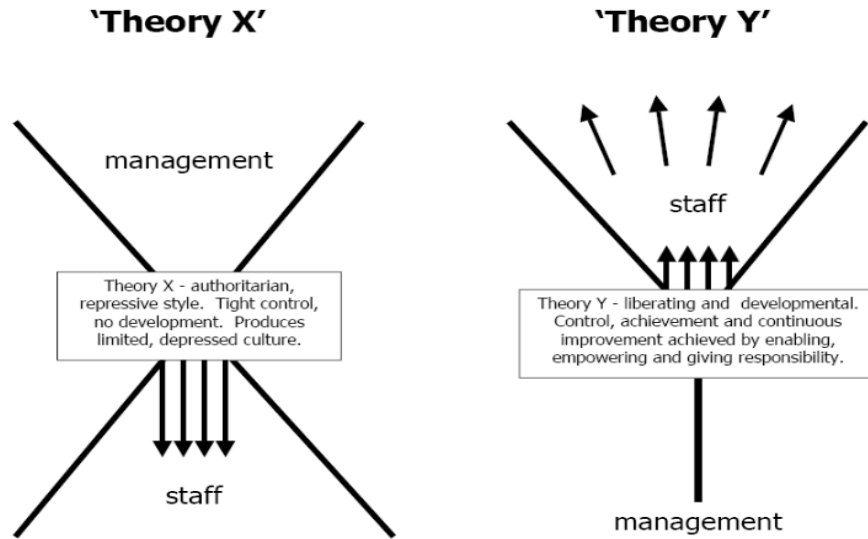
Teorinin ana fikri kısaca, X tipi yöneticilerin otoriter ve müdahaleci yaklaşım sergilerlerken, Y tipi yöneticilerin ise istişare odaklı ve kararlara katılımcı bir eğilim

gösterirler şeklindedir (Koçel, 2018 : 254-255). Bu açıdan çalışanların motive edilmeleri tarzlarında da X Teori yönetici ile Y Teori yönetici farklılaşmaktadır.

McGregor'un teorisi de Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi gibi varsayımlar üzerinde yeterli saha çalışmasının bulunmaması, teori sahibinin kendisinin de öne sürdüğü Teori Y'nin geçerli olduğuna dâir yeterli kanıt bulunamaması ve deneysel olarak elde edilecek verilerle desteklenmesi gerektiğinden eleştiriler almıştır (Robbins ve Judge, 2017 : 207).

Teori x ile Teori Y arasındaki fark Şekil 6'da gösterilmektedir. Buna göre Teori X eğilimindeki yöneticinin, otorite sahibi ve baskıcı olduğu, denetim mekanizmalarını sıkı bir şekilde kullanan ve gelişmeye açık olmayan, mevzuata göre işlem tesis ederek inisiyatif kullanmaktan kaçınan ve dolayısıyla kendisi de baskı altında bulunan ve mutsuz kişilik yansıttığı ifade edilebilecektir. Buna karşın Teori Y eğilimindeki yönetici, serbest ve özgür tutumlar sergileyen, gelişime açık, başarı ve sürdürülebilir bir gelişim için alt kademelere sorumluluk veren, onlara güvenen, otonom çalışma ortamları sağlayan kişilik olarak görülmektedir (Erdem M. , 2004 : 41).

Şekil 6. Teori X ve Teori Y Arasındaki Farklar



Kaynak: Mehmet Emre Erdem, Contribution of Motivational Needs on the Internet Usage, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004, s.42.

2.1.3. F. HERZBERG - ÇİFT FAKTÖR VEYA HİJYEN MOTİVASYON KURAMI

Frederick Herzberg 1950'ler ve 1960'larda çalışanların motivasyon kaynaklarını araştırmaya yönelik yaptığı çalışmalarında işçilere, kendilerinde neyin tatminsizlik meydana getirdiği sorusunu yöneltmiştir. Aldığı cevaplar, sıkıcı yöneticiler, düşük maaş, uygunsuz çalışma ortamları veya gereksiz görülen bir takım kurallar olmuştur. Kötü yönetsel yaklaşımlar ve uygun olmayan çevre şartları çalışanların kendilerini kötü hissetmesine neden olmakla birlikte motivasyonsuzluk kaynağı olarak da nitelendirilmiştir. Buna rağmen iyi ve nitelikli yönetim yaklaşımlarının olduğu durumlarda çalışanların daha çok çalışıp gayret sarf ederek motive olduklarına dâir herhangi bir tespit bulunmamaktadır. Herzberg'in çalışmasına göre insanları motive eden hususlar, işin ilgi çekici olması, rekabet ve sorumluluk verilmesi şeklinde ifade edilmiştir (Herzberg, 2003 : 3).

Çalışanların işleri ile ilişkisi temel alınan ve çalışmaya karşı geliştirilen tutumun başarılı veya başarısız olma noktasında belirleyici olacağı savunulan çift faktör teorisinde Frederick Herzberg, ihtiyaçları motive edici faktörler ve hijyen faktörler olmak üzere iki ana grupta ele almıştır. Teoriye göre tatmin olma kavramının karşıtı olarak tatminsizlik değil, tatmin olmama şeklinde belirlenmiş, tatminsizlik kavramının karşıtı olarak da tatminsizlik yok olarak tespit edilerek ikili bir yapı önermesinde bulunulmuştur. Buna göre sadece tatminsizlik yaratan faktörlerin yapıdan kaldırılması işten tatmin olma duygusu için yeterli olmayacak, sadece Şekil 7'deki sıfır noktasını ifade eden nötr olma durumunu yani durağanlığı sağlayabilecektir (Andersson, 2017 : 24).

Teoriye göre Şekil 7'te görüldüğü üzere güvenlik, organizasyondaki statü, ast - üst ilişkileri, kişisel yaşam, mesai arkadaşları ile ilişkiler, ücret, işten kaynaklanan koşullar, denetim mekanizmalarının yoğunluğu ve yönetsel yaklaşımlar gibi dışsal faktörler hijyen faktörler olarak kavramsallaştırılmaktadır. Hijyen faktörlerin çalışanlar nezdinde karşılanmış olması tatminsizlik duygusu yaşamamayı sağlamakla birlikte motivasyon kaynağı olarak görülmemektedir (Robbins ve Judge, 2017 : 208). Bu faktörlerin motivasyona herhangi bir etkisi olduğu düşünülmemekle birlikte yokluğunun tatminsizlik meydana getirdiği belirtilmektedir (Budak ve Budak , 2018 : 214). Bir başka ifadeyle hijyen faktörler çalışma hayatında kritik eşik olarak kabul edilmekte,

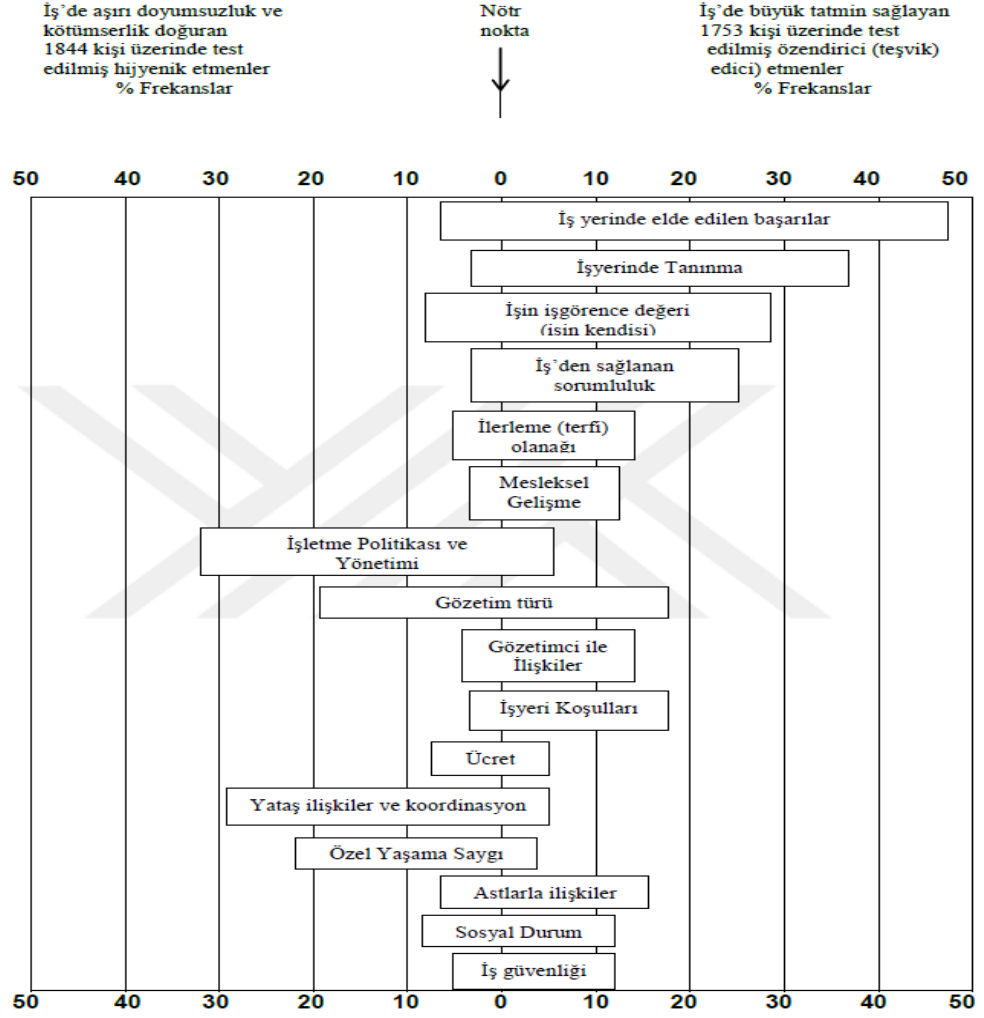
bulduklarında dahi motivasyon üzerinde herhangi bir etkisi görülmemekle birlikte bulunmadıklarında ayrıca tatminsizlik meydana getirmektedirler.

Motivasyon kaynağı olarak görülen kişisel ve mesleki gelişim olanakları, liyakat esasına dayalı terfi imkânları, iş ile ilgili yetki ve sorumluluğun paylaşımı, işin kendisinden kaynaklı koşullar, tanınma ve beraberinde gelen saygınlık ile başarı duygusu unsurları içsel faktörler olarak sayılmaktadır (Herzberg, 2003 : 7). Çalışanların tatmin olmasını sağlayan bu faktörlerin varlığı motive edici olarak görülmektedir. Motive ediciler çalışanların kişisel doyuma ulaşarak mutlu olmalarını, işyeri ve yönetim kadrosu ile aidiyet bağlarının güçlenmesini sağlayarak ve çalışma azmini güçlendirerek verimliliğin artmasını sağlarlar (Tınaz, 2013 : 9). İşyerinde olmazsa olmaz kabul edilen hijyen faktörlerin yeterli seviyede sağlanmış olması herhangi bir motive edici unsur barındırmadığı gibi ikinci grup motivasyonu etkileyen faktörlerin de karşılanamaması çalışan üzerinde herhangi bir etkisi olmazken, yeterli derecede giderilmiş olması personelin motivasyonu üzerinde etkili olacağı değerlendirilmektedir (Alfayad ve Arif, 2017 : 152)

Abraham Maslow'un teorisi ile Frederick Herzberg'in teorileri karşılaştırıldığında temelde birbirlerine benzer özellikler taşıdığı ifade edilebilecektir. İhtiyaçlar hiyerarşisindeki ilk üç seviye ihtiyaçların, çift faktör teorisindeki hijyenik faktörlerle benzerlikler gösterdiği, dördüncü ve beşinci basamaklarda bulunan saygınlık ve kendini gerçekleştirme faktörlerinin de Herzberg'in içsel olarak kabul edilen motive ediciler ile özdeşleşmiş olduğu görülmektedir (Eren, 2017 : 515). Bu açıdan bakıldığında Herzberg'in teorisinin ihtiyaçlar hiyerarşi teorisinin bir başka bakış açısıyla geliştirilerek yorumlanması olarak değerlendirilebilecektir.

Hijyen – Motivasyon Teorisi yapılan araştırmalarla yeterli desteği alamayıp doğrulanması konusunda tereddütler olduğundan ve modelin özellikle gelişmiş ülkelere uygun olduğu, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki kültürel ve ekonomik yapılarla uygun olmadığı görüşlerinden dolayı eleştiriler almıştır (Eren, 2017 : 516).

Şekil 7. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi - Tatmin Ediciler ve Tatminsizlik Yaratan Unsurların Karşılaştırılması



Kaynak: Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 16. Baskı, Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul, 2017, s.515.

2.1.4. DAVID C. MCCLELLAND - İHTİYAÇLAR KURAMI

David C. McClelland, psikolojik faktörler ve başarı ihtiyacının genellikle ekonomik büyüme ve gelişmeye bağlı olduğunu ileri sürerek kişilerin gereksinimlerinin yaşamları boyunca zaman içerisinde öğrenildiğini belirtmiş ve modern psikologların

motivasyonu nasıl açıklamaya çalıştıklarına ve daha özel olarak motivasyonun nasıl ölçülebileceğine dâir sorulara yanıtlar aramıştır (McClelland, 1961 : 7-8).

McClelland teorisinde Maslow'dan farklı olarak kişilerin ihtiyaçlarını Başarı İhtiyacı, Güç İhtiyacı ve İlişki (Bağlılık) İhtiyacı olmak üzere üç gruba ayırmıştır. Bu ihtiyaçların birey kadar toplumsal açıdan da önemli olduğu değerlendirilmesini yapılarak çalışanların iş hayatlarında en iyi olma arayışı içerisinde olduklarından bu hedefin arka planında başarı ihtiyacının olduğu ileri sürülmüştür (Eren, 2017 : 526).

Başarı İhtiyacı, çalışma yaşamında gelişme, ilerleme ve yükselme istek ve beklentilerini, daha önceden belirlenmiş olan hedeflere ulaşma azmini ve başarılı olma arzusunu ifade etmektedir (Robbins ve Judge, 2017 : 210). Bir başka ifadeyle başarı ihtiyacını yoğun şekilde hisseden çalışanların diğer çalışanlar ile karşılaştırıldığında diğerlerinin imtina ettikleri ulaşılmaması güç hedeflere yönelerek ilerleme ve yükselme gayreti içerisinde oldukları, bu yönde motive oldukları ifade edilebilecektir.

Çalışanların ihtiyaçlarının birbirlerinden seviye olarak farklılaştığını belirten McClelland, başarı ihtiyacının, bireyin sergilediği kişisel çabasının mükemmellik arayışında bulunduğunu ifade etmektedir. Teoriye göre, yüksek derecede başarı ihtiyacı içerisinde bulunan kişinin diğerlerinden daha fazla talepkâr olarak beklenenden yüksek seviyede performans göstereceklerdir. Kendilerinin göstermiş oldukları çaba dışında kazanılan başarı veya ödüllerden memnun olmayacaklar ve çabalarının karşılığı olarak tatmin olabileceklerdir. Bununla birlikte başarı ihtiyacı hissedenlerin işyerinde rekabet içerisinde bulunmaktan memnun oldukları ve yüksek yetkinlikte işleri istedikleri belirtilmektedir (Rybnicek, Bergner ve Gutschelhofer, 2017 : 446).

Güç İhtiyacı, her insanda farklı şiddetlerde bulunmakla birlikte diğer çalışanları kontrol altında bulundurma, onlar üzerinde etkin bir otorite sağlama ve üstün olma gerekliliği ile bağlantılı olarak insanların belirli bir şekilde davranışlar göstermesini sağlama ihtiyacının hissedilmesidir (Eren, 2017 : 526).

McClelland'ın teorisindeki güç gereksinimi, sosyal ilişkiler ve risk alabilme ile bağlantılı etki ve prestiji tanımlamaktadır. Güç gereksinimi duyan insanlar yarışmacı kişiliğe sahip olup, statü göstergelerini ifade eden sembol veya törensel etkinliklere önem verirler (Rybnicek, Bergner ve Gutschelhofer, 2017 : 447). Güç ihtiyacına gereksinim duyan insanlar çevrelerinde bulunan diğerleriyle temaslarında, mevcut etkileme unsurlarına sahip olma ve bunlar aracılığı ile diğer insanlar üzerinde egemenlik alanı

oluşturmayı istemektedirler. Bununla birlikte gücü elinde bulundurarak kullanma, bireysel ego tatmininden çok organizasyonel hedeflere ulaşabilme amacı için değerlendirilmektedir (Yeşil, 2016 : 172).

İlişki İhtiyacı ise, Maslow'un teorisinde bulunan sosyalleşme ihtiyacına benzer şekilde diğer insanlarla sosyal ilişkiler kurulması ve gerek birey olarak gerekse bulunulan grup bağlamında bu ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi şeklinde belirtilmektedir (Robbins ve Judge, 2017 : 210). Yöneticiler, aynı statüde bulunanlar, astlar veya diğer kişilerle ilişki kurma ve bu ilişkiyi devam ettirme başka bir açıdan işbirliği ve etkileşimli aktivitelere katılma isteğini de içermektedir (Rybnicek, Bergner ve Gutschelhofer, 2017 : 447). Bireyin sosyal çevresini oluşturan ailesi, arkadaşları ve dâhil olduğu gruplara yönelik hissedilen ilişki gereksinimi her insanda aynı derecede bulunmaz. Temelini çevresindekilerle etkileşimde bulunmayı barındıran bağlanma ihtiyacı diğerlerine göre daha yüksek hisseden bireyler takım odaklı çalışmayı bireysel çalışmalara tercih etmektedirler (Yeşil, 2016 : 171).

Teorisinde öne sürdüğü başarı, güç ve ilişki ihtiyaçları içerisinde McClelland, başarı ihtiyacını ön plana çıkararak en fazla bu gereksinimin insanları, grupları ve toplumu etkilediğini belirtmektedir. Çalışmalarında başarısızlıktan da endişe duyan birey zaman zaman bu endişeden kaynaklı geri durma davranışı sergileyebilecektir. Buradan hareketle endişe ve korkunun bertaraf edilmesi durumunda başarı güdüsü bireyi harekete geçirerek aktif faaliyetlerde bulunmasını sağlayacaktır. Teori kapsamında başarı gereksinimi duyan kişilerin özellikleri, dışsal tatminlerden ziyade içsel ödüllerden tatmin olmaları, karşılaşılan sorunların çözümünde bireysel sorumluluk alarak hareket etmeleri ve bundan hoşnut olmalarıdır. Ayrıca, başarısızlık riskini gözeterek kendi kapasite ve yeteneklerinin üzerinde gördüğü işlerden çok seviyesini çok fazla aşmasa da kendilerini zorlayan hedeflere odaklanmaları ve başarıya ulaşıldığında maddi ödüller yerine geri bildirimlerde bulunularak övgü veya takdirlerden hoşnut olmaları şeklinde sayılabilecektir (Eren, 2019 : 558).

Bir organizasyonun belirlediği hedeflere ulaşmada başarı ihtiyacı ve güdülenmenin önemi yadsınamazdır. McClelland'a göre çalışanların maksimum kapasite ile çalışmak suretiyle birimlerinde en başarılı olarak yükselme hedefinin arkasında başarı gereksinimi yatmaktadır. Bu tür başarı ihtiyacı ile motive olan çalışanlar daha reel bir bakış açısına sahip olup, yüksek düzeyde kararlılık gösterirler ve kendilerini

zorlayabilecek hedefler için inisiyatif kullanmayı tercih etmektedirler (Keser, 2019 : 66-67).

İlk motivasyon teorileri arasında bulunan McClelland'ın ihtiyaçlar teorisi pratikte kullanımı açısından oldukça zaman alıcı olması ve maliyetinin de yüksek olmasından dolayı organizasyonlarca çalışanlarının motivasyonlarını belirleme, ölçme ve değerlendirmeye alma açısından tercih edilmese de üzerinde en fazla çalışılarak araştırma desteği almış olan teoridir (Robbins ve Judge, 2017 : 210). Bu açıdan da diğer ilk motivasyon teorilerinden farklılaştığı görülmektedir.

2.1.5. CLAYTON P. ALDERFER V.İ.G. (E.R.G.) KURAMI

Clayton P. Alderfer, Maslow'un motivasyon teorisini geliştirip basitleştirerek ve farklı varsayımlar eşliğinde ihtiyaçları sınıflandırmak suretiyle temellendirmiştir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki beşli yapılanma Alderfer'de Şekil 8'de görüldüğü üzere Varoluş (Existance), İlişki (Relatedness) ve Gelişme (Growth) Gereksinimleri olmak üzere üçlü şekilde kategorize edilmiştir (Schneider ve Alderfer, 1973 : 490). Teori İngilizce üçlü yapının baş harfleri E.R.G. ve Türkçe karşılık olarak da V.İ.G. olarak literatürde kullanılmaktadır.

Varoluş Gereksinimi, insanın hayatını sürdürebilmesi için gerekli yemek – içmek, bunları elde edebilmesi için iş bağlantılı maaşı ve yan ödemeleri ve psikolojik güvenlik gereksinimleri gibi maddi ve manevi her çeşit isteği içermektedir. Sınırlı kaynaklar söz konusu olduğu için varoluş gereksinimi öncelikle maddi olan ihtiyaçları elde etmeyi hedefler ve ikinci olarak bir bireyin memnuniyetinin diğer bir bireyin tatminsizliğine sebep olma eğilimi meydana getirmesiyle karakterize edilmektedir. (Schneider ve Alderfer, 1973 : 490). Bir başka ifadeyle bu görüş, bir bireyin özgürlüğünün başladığı ortamda diğer bireylerin özgürlüklerinin sona ereceği görüşünü yansıtmaktadır.

İlişki Gereksinimi, insanların kendilerinden daha önemli olarak addettikleri diğerleri ile ilişki kurma isteği ve karşılıklı olarak duygu ve düşüncelerin paylaşılabilir olmasıdır. İlişki gereksiniminin varoluş gereksiniminden en temel farkı karşılıklılık içermesidir. Varoluş ihtiyaçlarını birey kendisi karşılama eğilimi göstererek ilişki kurma hissiyatı içerisinde değilken ilişki gereksiniminde taraflar mevcuttur ve bu taraflar temas halindedirler. Karşılıklı ilişki içerisinde bulunan bireylerin tatmin olmaları veya

tatminsizlikleri aralarındaki yaşanan süreçlerle bağlantılıdır (Schneider ve Alderfer, 1973 : 490). Bu açıdan bakıldığında bir kişinin diğeriyle kurduğu ilişki her zaman karşılıklı tatminle sonuçlanması beklenemez. Kimi zaman bireylerin içerisinde bulunduğu psikolojik, sosyolojik veya kültürel çevre ile kendisinin eğilimleri tatmin duygusu yaşanabilmesini diğerlerinin tatminsizliğine bağlayabileceği gibi farklı olarak diğerlerinin tatminsizlik durumlarında kendisinin de tatminsizlik duygusu yaşayabilecektir.

Gelişme Gereksinimi ise, bireylerin gerek kendisi gerekse çevresine yarar sağlayabilmesi bağlamında yaratıcı düşünce ve faaliyetlerde bulunması ile üretime yönelik gayretler sarf etmesi isteklerini içermektedir. Gelişme gereksinimlerinin tatmin edilmesi, bireyin karşı karşıya kaldığı kendisini zorlayıcı durumlarda yetenek ve kapasitesini mümkün olduğunca zorlayarak ve karşılaşılan bu zor durumun kendi gelişimine de katkıda bulunmasını sağlayarak işin üstesinden gelme çabasına bağlanmaktadır. Gelişme ihtiyacının tam anlamıyla psikolojik açıdan tatmin edilmesi kişinin tam manasıyla olgunlaşması ve doygun duruma gelmesi olarak belirtilmektedir (Schneider ve Alderfer, 1973 : 490).

Şekil 8. Clayton Alderfer'in E.R.G. (V.İ.G.) Teorisi



Kaynak: Aşkın Keser, Çalışma Yaşamında Motivasyon, Umuttepe Yayınları, Kocaeli, 2019, s.62.

Clayton Alderfer'in ihtiyaçlar teorisi Maslow'un teorisi ile karşılaştırıldığında Maslow'un teorisinin katı bir hiyerarşik yapılanma gösteren, birbirlerini izleyen ve bireyin bir st seviyedeki ihtiyaını giderebilmesi için alt basamaktaki ihtiyaının tam anlamıyla tatmininin sağlanması gerekliliğini vurgulayan içeriğe sahip olduğu ifade edilmektedir. Alderfer ise daha esnek ihtiyaçların bulunduğu birbirleri arasında geçişkenlik olabilen, birinin tatmini diğerinin tatminine bağlı olmayan ve zaman zaman birkaç gereksinimin aynı anda karşılanabileceğini savunan görüşleri savunmaktadır (Nortilli ve Wong, 2014 : 78). İki tezinin karşılaştırılması Şekil 9'da sunulmaktadır. Bu hususların yanında Maslow'daki fizyolojik ihtiyaç olarak tanımlanan hayatı devam ettirebilme faaliyeti için gerekli olan temel ihtiyaçları kapsayan Alderfer'in varoluş gereksiniminin tatmin edilmesinin diğer ihtiyaçlara göre ön planda bulunduğu değerlendirilmesi yapılabilir (akmak, 2005 : 21).

Şekil 9. Abraham Maslow ile Clayton Alderfer'in Teorilerinin Karşılaştırılması

Maslow'un Teorisi	Alderfer'in Teorisi
Kendini Gerçekleştirme ve Saygınlık Gereksinimleri	Gelişme Gereksinimi
Sosyalleşme (Aidiyet Duyma ve Sevgi)	İlişki Gereksinimi
Fizyolojik Gereksinimler ve Güvenlik Gereksinimleri	Varoluş Gereksinimleri

Kaynak: Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon (ağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Beta Basım A.Ő., 13.Baskı, İstanbul, s.544.

2.2. MODERN MOTİVASYON TEORİLERİ

İlk motivasyon teorilerinin motivasyon başlangıcı kabul edilen unsurlar üzerinde yoğunlaşan yaklaşımının aksine bilimsel olarak üzerlerinde derinlemesine çalışılan ve ayrı ayrı kabul edilebilirlik açısından yeterli desteğe sahip bulunan Modern Motivasyon Teorileri, motivasyonu anlayarak açıklığa kavuşturmada bireyler tarafından sergilenen davranış süreçlerinin irdelenmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır (Robbins ve Judge, 2017 : 210).

Bir başka ifadeyle, insanların hangi etkenler tarafından ve ne şekilde motive edildiklerini kapsayan modern teoriler, gereksinimlerin kişileri davranışa yönelmesini faktörlerden birisi olarak görerek bunlara ek olarak birçok çevresel veya dışsal unsurların da motivasyonu etkilemekte olduğu görüşü savunmaktadırlar (Erdem, 1998 : 53).

Modern motivasyon teorileri sırasıyla Öz Kararlılık Teorisi, ikinci olarak Psikolog Edwin Locke'un Hedef Belirleme Teorisi, üçüncü olarak Psikolog Albert Bandura'nın Öz Yetkinlik Teorisi, dördüncü olarak Rus Psikolog Ivan Petrovich Pavlov tarafından ortaya atılan ve Psikolog Burrhus Frederic Skinner tarafından geliştirilen Pekiştirme Teorisi, beşinci olarak Psikolog John Stacey Adams'ın Eşitlik Teorisi (Örgütsel Adalet) ve son olarak Profesör Victor Vroom tarafından geliştirilen Beklenti Teorisidir. Beklenti teorileri Vroom'un kuramı ve E. Lawler ve L. Porter tarafından bu kuramdan geliştirilen beklenti teorisi olarak iki başlıkta ele alınacaktır.

2.2.1. ÖZ KARARLILIK TEORİSİ

Modern motivasyon teorileri arasında bulunan Öz Kararlılık Teorisine göre bireylerin algı ve tutumları neticesindeki davranışlarının temelinde içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve motivasyonsuzluk olmak üzere üç çeşit motivasyon bulunmaktadır (Özkubat ve Demiriz, 2013 : 90). Bireysel tercihler ve ilgi duyulan konularla bağlantılı olarak beliren, tatmine yönelik olarak faaliyetlerde bulunmaya yönlendiren motivasyon şekli içsel motivasyon olarak tanımlanmaktadır. İçsel motivasyon ile davranışlar sergileyen bireyin, kendi isteği doğrultusunda tatmin düzeyi tasarrufunda olmak üzere faaliyetini sonlandıracağı öngörülmektedir. Çevre etkili maddi ödüller veya yapılan hatalar karşılığı cezalar gibi unsurlarla sağlanmaya çalışılan dışsal motivasyon açısından

bireylerin tercihleri veya ilgi gösterdikleri konular kapsam dışındadır. Dışsal motivasyon ile sağlanan davranış şeklinin bireyler üzerinde zaman içerisinde içselleştirme yaşanarak bireysel tercihlere dönüşmesi de beklenmektedir. Son olarak belirsizlik durumlarında yaşanan kaygı, hedeflerin bulunmaması, duyarsızlık gibi algı ve tutumlar sonrasında ortaya çıkan anlam yükleme sorunu ve sıklıkla sebat duygusundan yoksun kalarak başlanılan işten vazgeçme şeklinde ortaya çıkan davranışlar da motivasyonsuzluk olarak ifade edilmektedir (Pelletier ve diğerleri, 2006 : 441-442).

Teori, bireylerin kendi davranışları üzerinde kontrol sahibi olmak istediklerini, bireysel tercihlerle sergilenen herhangi bir davranışın farklı etmenler yüzünden zaruri olarak sergilenmesi gerektiğinde motivasyonlarının azalacağını belirtmektedir (Gagne ve Leci, 2005 : 334). Öz kararlılık kuramına göre bireyler özerk olma ve davranış sergileme gereksinimlerine sahiptirler ve bu doğrultuda kendi gelişimlerini gerçekleştirerek olumlu sosyal ilişkiler arayışındadır. Dışsal motivasyon arttırıcılar içsel motivasyona yönelik ilgiyi olumsuz yönde etkileyebilecektir. Bu açıdan parasal karşılığı olan işler zorunluluk olarak görülüp tercihen yapılmadığından motivasyon düşürücü rol oynamaktadırlar (Robbins ve Judge, 2017 : 211). Modern motivasyon teorilerinin genel özelliği olan araştırma desteği ile sınanma özelliği burada ortaya çıkmakta olup, öz kararlılık teorisi de birçok araştırmaya konu olarak destek almıştır (Deci, Koestner ve Ryan, 1999; Houlfort ve diğerleri, 2002).

Öz Kararlılık teorisi ortaya atıldığı ve araştırılmaya başlandığı dönemlerde içsel motivasyon unsurları ve davranıştan doğan tabii tatmin durumuna bağlı motivasyon üzerinde yoğunlaşmıştır. Bireyler ilgilerini çeken ve kişisel olarak değer atfettikleri faaliyetlerde bulunduğu algılanan özerklik, bir başka ifadeyle bağımsız hareket edebilme, otonom alanlar içerisinde faaliyette bulunabilme duyguları yükselmektedir. Seçme olasılıkları, resmi olmayan geribildirimler kapsamında kullanılan maddi veya manevi ödüller ve bireyler üzerinde kontrol hissi uyandırmayan görev tanımı içerisindeki talimatlar otonom alanların artarak içsel motivasyonun yükselmesini sağlayacaktır. Buna karşın otonom alanların azaltılması, yeterli özgürlüğün sağlanamaması gibi yaklaşımlar kişinin algıladığı özerkliğin azalmasına ve dolayısıyla motivasyonunun düşmesine neden olacaktır (Deci, Koestner ve Ryan, 1999 : 628). Buna benzer şekilde işi yürüten bir çalışanın kontrol altında bulunduğunu hissetmesi veya bir faaliyet sırasında takip edildiğini bilmesi kendisini rahatsız ederek yetkinliğinin azalmasına neden olabilecektir.

Bu bağlamda ilgililerin yeterli inisiyatif almalarının sağlanması, otonom çalışma sahalarının genişletilmesi ve hareket kabiliyetlerinin yeterli esnekliğinin sağlanması, hedefler ve verilen görevlere yönelik tercihlerini yapabilmesi ve davranışların takip ve kontrolünden ziyade geri bildirim sağlayıcı informal ödüllendirme yapılarının oluşturulması gibi unsurların motivasyon üzerinde olumlu etkiler bırakması beklenebilecektir (Ryan, Rigby ve Przybylski, 2006 : 346).

Örgütsel Davranış alanında yapılan çalışmalarda içsel faktörlerle amaçlarına yönelen bireylerin tatmin düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek olacağı, buldukları örgütlere ve örgüt çalışanlarına yönelik uyumlu davranışlar gösterecekleri ve verimliliklerinin daha fazla olacağı öne sürülmektedir. Öz kararlılık teorisi, bireysel anlamda kişilerin tercihlerini yaparken dışsal unsurlardan ziyade içsel unsurlara önem vermeleri gerektiğini, örgütsel anlamda ise, yönetsel açıdan çalışanlar nezdinde gerek içsel gerekse dışsal motivasyon araçlarının (teoriye uygun şekilde) kullanılması gerektiğini savunmaktadır. İşin çekiciliğinin sağlanmasının yanında gelişme ve yükselme olanaklarının desteklenmesi, otonom çalışma alanlarının ve inisiyatif kullanabilmenin sağlanması ile kontrol edebildikleri sahanın genişlediği düşüncesiyle daha çok motive olmaları ve örgütsel bağlılığın artması beklenecektir (Robbins ve Judge, 2017 : 212).

Belli statü sahibi bireylerin veya belli bir yaşın üstünde olanların herhangi başkaca bir beklenti içerisinde bulunmadan kişisel kariyer gelişimleri için içsel motivasyon sağlayıcıların harekete geçirmesiyle ve özerklik içerisinde, inisiyatifi tamamen kendisinde olmak üzere çalışma davranışı içerisinde bulunması öz kararlılığa örnek olarak gösterilebilecektir.

2.2.2. EDWİN A. LOCKE'UN HEDEF BELİRLEME TEORİSİ

Bilinçli hedef ve niyetler ile iş performansı arasındaki ilişkinin araştırılmasına dayanan çalışmada Edwin A. Locke, psikoloji dalında bu konunun uzun zamandır göz ardı edildiğini belirtmektedir. Buradan hareketle çalışmasını, bireylerin bilinçli olarak belirlemiş oldukları hedef doğrultusunda faaliyetlerini düzenledikleri varsayımı ile temellendirmiştir (Locke, 1968 : 157). Hedef, yönetim kademesi tarafından diğer iş görenlere kendi görevleri ile ilgili ne yapılmalı ve ne şekilde performans sergilenmesi gerektiğinin gösterilmesidir (Robbins ve Judge, 2017 : 214). Makalede, zorlu hedeflerin

kolay hedeflere nazaran daha yüksek performans sergilenmesinde etken faktör olduğu, özel belirlenmiş hedefler ile soyut olarak belirlenen, yapabileceğinin en iyisini yap tarzı hedeflere göre daha nitelikli çıktılar elde edileceği ve davranışa yönelik niyetlerin seçimlerde düzenleyici işlev gördüğü savunulmuştur. Teori bununla birlikte hedef ve niyetlerin, dürtüler ile gösterilen performans arasında etkili aracılık rolü üslendiği üzerinde de durmaktadır (Locke, 1968 : 157).

Zorluk derecesi yüksek hedeflerin bireylerin motivasyonunu yükseltmesinin nedeni hedefe dâir dikkatlerin yoğunlaştırılması ve odaklanılmasıyla ilgilidir. Gösterilen gayret esnasında harcanan enerjinin dikkatli ve düzenli olarak harcanması ve ayrıca zorluk seviyesinin yüksek olmasından kaynaklı enerjinin artması söz konusudur. Bu hususa örnek olarak sınavlar gösterilebilir. Zorluk derecesi yüksek sınava daha yüksek bir enerji ile ve odaklanılmış, hedefe yönelik çalışma içerisinde bulunulurken kolay addedilen sınavlara nispeten daha düşük enerji ile hareket edilmesi muhtemeldir. Bununla birlikte zorlu hedeflere ulaşabilme dürtüsü bireylerin daha ısrarcı davranış sergilemesini sağlar. Bir başka ifadeyle hedefe ulaşmada başarısız olduğunda daha odaklanmış ve ısrarcı bir şekilde tekrar denemelerde bulunulacaktır (Locke ve Latham, 2002 : 706).

Hedef belirleme teorisine göre kişilerin sergiledikleri davranışların temel nedeni, bilinçli olan hedef ve niyetler olarak belirtilmektedir. Herhangi bir işte görevli görevli personel veya hobi olarak yapılmak istenen bir iş hedeflenen neticeye ulaşılan kadar üzerinde çalışılmaya devam edilecektir. Hedeflerin tespit edilmesi noktasında hedefin belirgin olarak tanımlanması, hedefin zorluk derecesi ve hedefe yönelik hissedilen bağlılık veya aidiyetin yoğunluğu unsurları üzerinde durulmaktadır. Hedefin belirgin olması durumu nicel olarak ölçülebilir olmasını; zorluk derecesi, icra aşamasında karşılaşılması muhtemel güçlüklerin hedefe ulaşmada engelleme seviyesini; bağlılık yoğunluğu ise hedefe ulaşmada gösterilen çabayı belirtmektedir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2016 : 373).

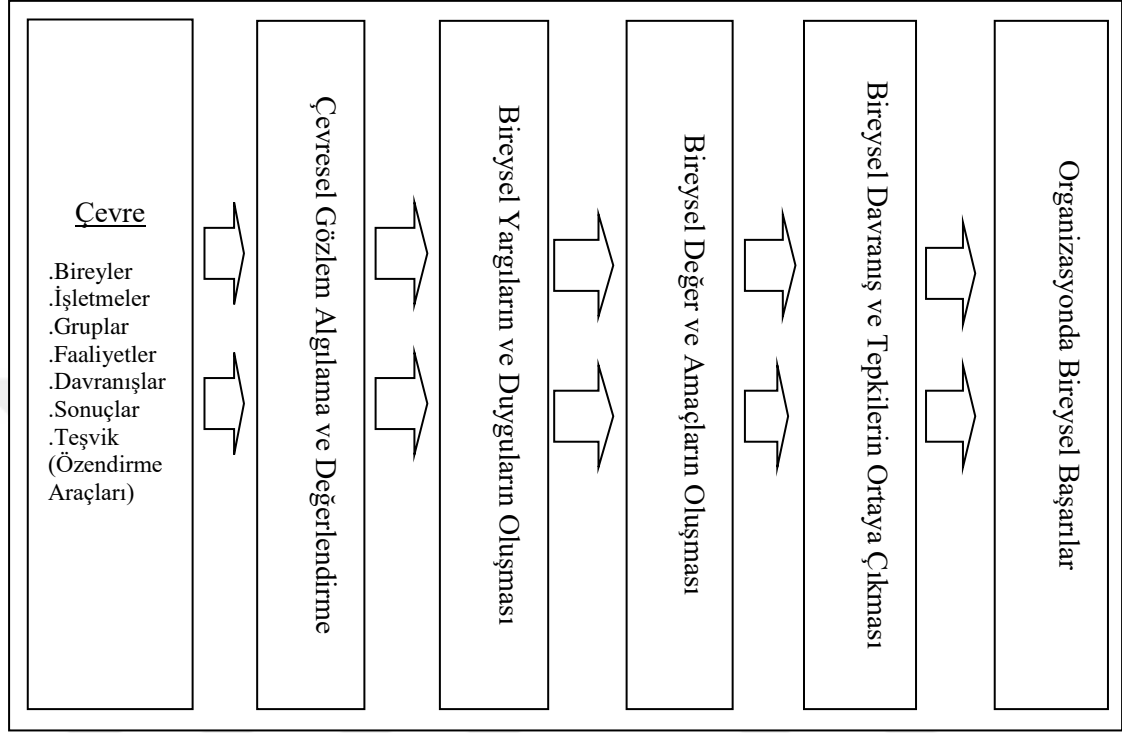
Amaçlar ile performans arasındaki ilişkinin önemine vurgu yapan teori, neticede en verimli performansın amaçların özel olarak belirlendiği, rekabet ortamının mevcut olduğu, performans ölçümlerinin geribildirimlerle ilişkilendirildiği iş ve örgüte bağlılığın sağlandığı durumlarda sağlanacağını ifade etmektedir. Hedeflerin motivasyonel etkisi kişinin yetenekleri ve kişisel etkinliği aracılığıyla olumlu sonuçlar doğurabilecektir (Lunenburg, 2011 : 1).

Locke, hedef belirlemeyi beş ayrı aşama kapsamında değerlendirmektedir. İlk olarak kişi, organizasyonun fiziki veya kültürel anlamda hedefin tespit edilmesine müsait bir durumda bulunup bulunmadığına dâir hazır olma durumunun belirlenmesidir. Hazır olma durumu olumlu olarak belirlendiği takdirde bireyler sosyal etkileşim vasıtalarıyla hedefin belirlenmesine hazır duruma getirilmesi sağlandıktan sonra üçüncü aşamada organizasyonda bulunan yönetim kademesindekiler ile diğer çalışanların hedefler ile ilgili bilgi edinmesi ve konuyu idrak etmesi beklenmektedir. Dördüncü aşamada gerekli kontrol ve düzenlemeler için gözden geçirme yapılır ve son olarak beşinci aşamada nihai hedeflere ulaşıp ulaşılamadığının kontrolü ile geri bildirimler yapılmaktadır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2016 : 373)

Hedef belirlemede geri bildirim sağlanarak değerlendirmeye alınması ve süreçlerin gözden geçirilerek hedefe yönelik ilerlemenin sağlıklı sağlanabilmesi önemlidir. Zira bireyler geri bildirimleri alarak mevcut gidişatını geliştirme şansını elde edeceklerdir. Geri bildirim, hâlihazırda ne yapılmış olduğu ve hedef doğrultusunda ne yapılması gerektiği arasındaki fark konusunda bilgilendirme sağlar. Ancak her çeşit geri bildirim bireyler üzerinde aynı veya olumlu etki meydana getirmesi beklenemez. Bireylerin kendileri tarafından oluşturulmuş olan mekanizmalar olumlu motivasyon unsuru olarak değerlendirilirken dışsal geri bildirimlerin aynı etkiyi sağlayamayabileceği savunulmaktadır (Locke, 1996 : 120).

Şekil 10'da görüldüğü üzere kişisel amaçların oluşması ve çalışanın iş yerindeki başarısına etkisi açısından çalışanların organizasyondaki hedeflere ulaşmalarında belirleyici etken olarak bireysel amaçlar da son derece önemlidir. Konuya bu açıdan bakıldığında organizasyonlarda örgütsel hedeflere ulaşmaya dönük ortaya konan davranışlar çalışanların kendi amaçlarına dâir olumlu algılarına bağlıdır. Çalışanlar buldukları ortamda gözlem içerisinde bulunarak elde ettikleri verilerle değerlendirme yaparlar. Yapılan değerlendirmeler neticesinde bir takım yargılara ulaşan birey davranışlara yol açacak tutumlar edinerek örgütsel hedeflerle kişisel hedefler uyduğu takdirde başarıya ulaşılması beklenebilecektir (Eren, 2019 : 561).

Şekil 10. Bireysel Amaçların Oluşması ve İş Başarısındaki Rolü



Kaynak: Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Beta Basım A.Ş., 13.Baskı, İstanbul, s.561.

İnsanoğlunun karmaşık doğası gereği aynı koşullar altında dahi farklı algılama ve değerlendirmeler içerisinde bulunması doğal olan çalışanların her birinin kişisel amaçlarının belirlenerek bu doğrultuda yönetim politikaları uygulamak ve motivasyon araçları kullanmak mümkün değildir. Bununla birlikte bu teori organizasyonlarda çalışanların değerlendirilmesi ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçların bağdaştırılabilmesi açısından yönetim kademelerinde bulunanlara ipuçları vererek verimliliği arttırmada yollar göstermektedir (Eren, 2019 : 562). Yönetim kademelerinde bulunanlar ve ayrıca yönetim kademesinde bulunmasa dahi karar vericileri etkileme potansiyeli bulunan dış çevre sosyolojik ve kültürel katkılarıyla ortak hedef belirleyerek verimliliğin artmasına katkıda bulunmaları gerekmektedir. Bu katkı, gerek çalışanın kendisine gerekse organizasyona pozitif değer katacak ve geri dönüşü de kendisine, organizasyona ve topluma pozitif değer şeklinde olacaktır.

2.2.3. ALBERT BANDURA’NIN ÖZ YETKİNLİK TEORİSİ

Sosyal öğrenme kuramı veya sosyal bilişsel kuram olarak da adlandırılan (Robbins ve Judge, 2017 : 217) Albert Bandura’nın öz yetkinlik teorisi, bireylerin bir faaliyeti yapabilme kapasitesine ilişkin duyduğu inanç olarak tanımlanabilir (Bandura, 1977 : 191). Bireylerin öz yetkinlik algılamalarının yüksekliği ile bir işin başarılabilmesine dâir yeteneğe duyulan güven arasında doğru orantı olduğunu savunan teori, zor bir durumla karşılaşan öz yetkinlik algıları yeterli seviyede bulunmayan kişilerin çabalarının da yetersiz olacağı veya yapılagelen işin herhangi bir aşamasında işi yapmaktan vazgeçeceklerini savunmaktadır. Buna karşın öz yetkinlik algılamaları yüksek seviyelerde bulunan kişiler ise karşılaştıkları zorluklara yönelik daha fazla çaba sarf ederek işin gereğinin yapılması noktasında ısrarcı olacaktırlar (Stajkovic ve Luthans, 1998 : 240).

Kişilerin öz yetkinliklerine ilişkin sahip oldukları inanç, fiillerine ve dolayısıyla motivasyonlarına etki etmektedir. Yeterli kabiliyete sahip olsalar da öz yetkinliği yetersiz bireyler kriz durumları başta olmak üzere bir takım şartlar içerisinde durumu yönetmede başarısız olurlar. Ulaşılmak istenen hedefe yönelik gerçekleştirilen fillere yönelik inanç seviyesi düşükse sarf edilen emek bağlamında yeterli motivasyona sahip olamayacaktır (Demirel, 2013 : 3). Bu yüzden kendisini yetersizlik duygusu içerisinde hisseden birey mevcut bilgi dağarcığı ile hareket güdülenmesi arasında müteredit konumunda bulunmaktadır. Diğer bir açıdan da yeterli bilgi sahibi olmasa da öz yetkinliği yüksek olan kişilerin yürüttüğü işi başarabilme olasılığının yüksek olabileceği ifade edilebilir.

Teoriye göre öz yetkinlik algıları ortalamaların üzerinde olan bireyler kendilerine iletilen olumsuz geribildirimlerde olguya karşı gayretlerini arttırarak ve daha fazla etkin olarak çözüme ulaşmaya çalışmaktadırlar. Buna mukabil düşük öz yetkinliğe sahip olan bireyler, olumsuz geribildirimlerde motivasyonları azalarak işten vazgeçme eğilimleri göstermektedirler (Bandura ve Cervone, 1986 : 104). Öz yetkinlik teorisi bağlamında kurumlarda görevli personelin öz yetkinlik seviyelerinin yöneticilerce takip edilerek belirlenmesi verimlilik açısından önemlidir. Kişinin özelliğine göre geribildirimlerin yapılması ilgilinin motivasyonu üzerinde etkili olacağından dikkate değerdir.

Bireyin kendisine dâir yargısını ifade eden öz yetkinlik kavramı, karşı karşıya kalınan olaylarda gösterilen tepkiler ve olayların üstesinden gelme, kendisine tevdi edilen

bir görevi gereğince yerine getirebilme ve zaman içinde kendi beceri ve yetkinliğine ilişkin algı ve inançlarını da kapsamaktadır (Demirel, 2013 : 15).

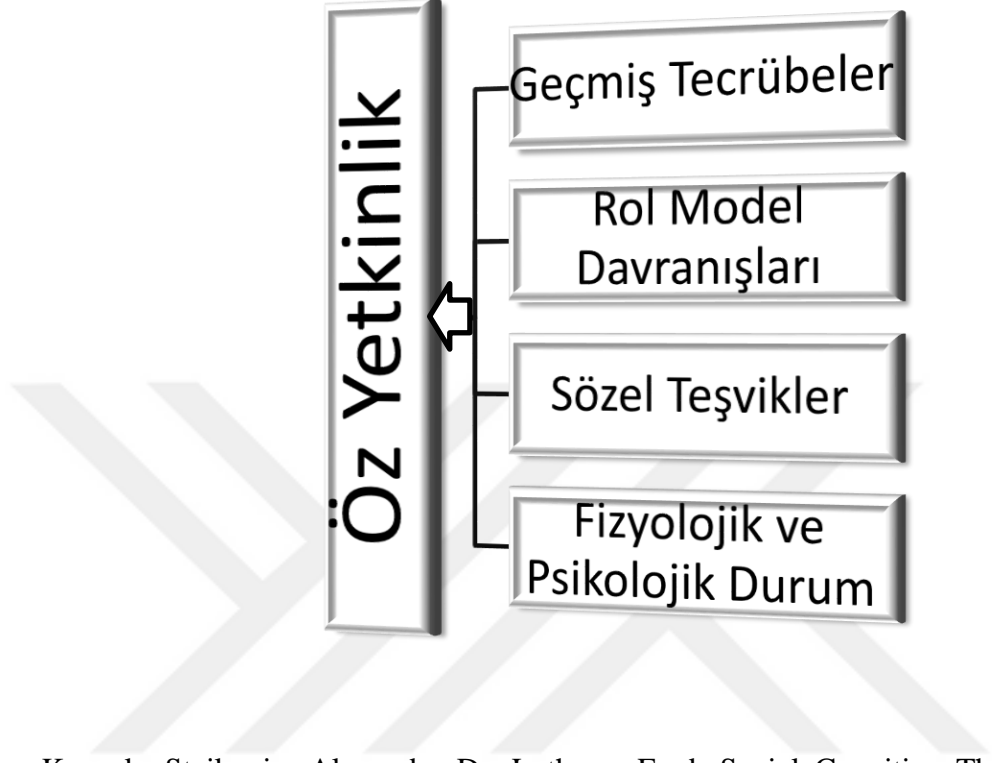
Bandura, teorisinde öz yetkinliğe dâir bir genellemenin yapılamayacağını ve bu durumun kişiden kişiye ve toplumdaki topluma değişiklikler gösterebileceğini vurgulamaktadır (Arslantürk, 2015 : 19). Her bireyin kendilerine özgü hedefleri mevcut olup diğerleriyle farklılaşmakta ve hedeflere yönelik motive olunan davranışlar vasıtasıyla başarı elde edilmektedir. Sahip olunan öz yetkinlik mekanizmaları, kişilerin algı, tutum ve davranışları üzerinde önemli etkilere sahiptir (Demirel, 2013 : 25).

Bandura, öz yetkinlik duyguları düşük seviyelerde bulunan bireylerin, yaptıkları işte karşılaşacakları bir zorluk durumunda kendilerini yenilmiş hissedeceklerini belirtmektedir. Öz yetkinlik seviyeleri düşük olanların genellikle aldıkları görevlerin zorluk derecesine göre algıları değişmektedir. Nispeten zorluk derecesi yüksek olan işlerden kaçınma eğilimi göstererek bunları tehdit olarak algırlar. Kendilerine belirledikleri hedeflere dâir inanç ve bağlılıkları zayıf olup karşılaşılan zorluklarda işin zorluğundan çok kendilerinin yetersizliğine dâir inanç geliştirirler. Bu kişilerin kaygı duyma seviyeleri yüksektir ve sonuçlarını kendilerine bağladıkları olumsuz neticelenen işlerden dolayı stres altındadırlar (Bandura, 1993 : 132).

Görevlilere tevdi edilen bir görevin icra edilmesine yönelik gösterilen öz yetkinlik, içinde bulunulan sosyal, kültürel, ekonomik, psikolojik veya fizyolojik durumlara göre değişkenlik gösterebilecektir. Bireyin konu ile ilgili bilgi ve tecrübesiyle birlikte verilen göreve hazırlığı, hasta olması, uykusuz durumda bulunması veya yorgun olmasına bağlı fiziksel durumu, psikolojik olarak sınırlı, agresif veya umursamaz tutumlar içerisinde bulunması gibi içsel koşullar nedeniyle değişkenlik gösterebilecektir. Bununla birlikte görevin zorluğu, uzunluğu gibi nitelikleri ve sosyo – kültürel ortamdaki genel şartlar gibi dış koşullar nedeniyle de değişkenlikler gözlemlenebilecektir (Schunk, 2012 : 148).

Bireylerin kendi öz yetkinliklerine ilişkin inançları Şekil 11’de gösterildiği üzere dört temel etki kaynağı (Stajkovic ve Luthans, 2003 : 135) tarafından geliştirilebileceği öne sürülmektedir. Bahsi geçen bu kaynaklar, tecrübe, sosyal modeller vasıtasıyla elde edilen deneyimler, sosyal ikna veya sözel teşvik ve bireyin fizyolojik durumu olarak sıralanmaktadır (Robbins ve Judge, 2017 : 218).

Şekil 11. Öz Yetkinliğe Etki Eden Kaynaklar



Kaynak: Stajkovic, Alexander D.; Luthans, Fred, Social Cognitive Theory and Self Efficacy: Implications for Motivation Theory and Practice, McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2003, s.135.

Bu bağlamda Bandura, geçmiş tecrübeleri veya ustalık deneyimlerini öz yetkinliğin güçlü bir şekilde ortaya çıkarılması açısından en önemli ve etkili yol olarak görmektedir. Elde edilen başarılar, bireylerin kişisel yetkinliklerine dâir sağlam inançlar geliştirmesini sağlamaktadır. Buna karşılık öz yetkinlikleri yeterli bir şekilde gelişmemiş olan bireyler tarafından karşılaşılan başarısızlıklar da yıkıcı sonuçlar verebilmektedir. Bandura'ya göre bireyler hayatları boyunca zorluklarla karşılaşmadan kolay başarılar elde ederse çabuk sonuç almaya dâir beklentiler içerisine girerler ve karşılaştıkları başarısızlıklardan da hemen cesaretleri kırılabilir. Etkili bir öz yetkinlik hissi, bu açıdan zorlukların üstesinden gelebilme noktasında altyapısı sağlam deneyimler gerektirmektedir. Bireylerin yaşamış olduğu bazı aksilikler veya zorluklar da öğrenmenin sürekli çaba gerektirmesinden kaynaklı faydaları da barındırabilmektedir (Bandura, 1994 : 71-72).

Tecrübeler, daha önce başarıyla sonuçlandırılmış bir görevin daha sonra aynı konu veya benzer bir konuda karşılaşılabilecek görevin ifasında kişiye güven duygusunu yaşatarak başaracağına dâir inancını güçlendirecektir. Kısaca öz yetkinliğin birinci ve en önemli kaynağı olan deneyimler ile kazanılan başarılar bireylerde öz yetkinliklerine dâir inancı kuvvetlendirmektedir. Böylece birbiri ile etkileşim halinde bulunan başarı ile öz yetkinlik inancı, her başarı kazanımında inancın kuvvetlenmesini sağlarken, kuvvetlenen inanç da başarıyı getirecektir.

Öz yetkinliğe duyulan inancın yaratılması ve kuvvetlendirilmesi açısından ikinci kaynak olarak rol modeller tarafından elde edilen başarıların sağladığı ikincil deneyimler görülmektedir. Bireyler özellikle kendilerine rol model olarak aldıkları kişiler nezdinde kazanılan başarıları gözlemledikçe kendisinin de aynı kapasiteye sahip olduğu ve o işi aynı şekilde başarabileceğine dâir inançları oluşmaktadır. Bununla birlikte model görülen kişilerde gözlemlenen başarısızlıklar da kişilerde olumsuz yansımalarla neden olarak öz yetkinlik algılarında düşüşe sebep olabilecektir. Model alınan kişi ile birey arasındaki benzerlikler ne kadar fazlaysa bireyin öz yeterliliğinin de o derece etkileneceği değerlendirilmesi yapılmaktadır (Bandura, 1994 : 72)

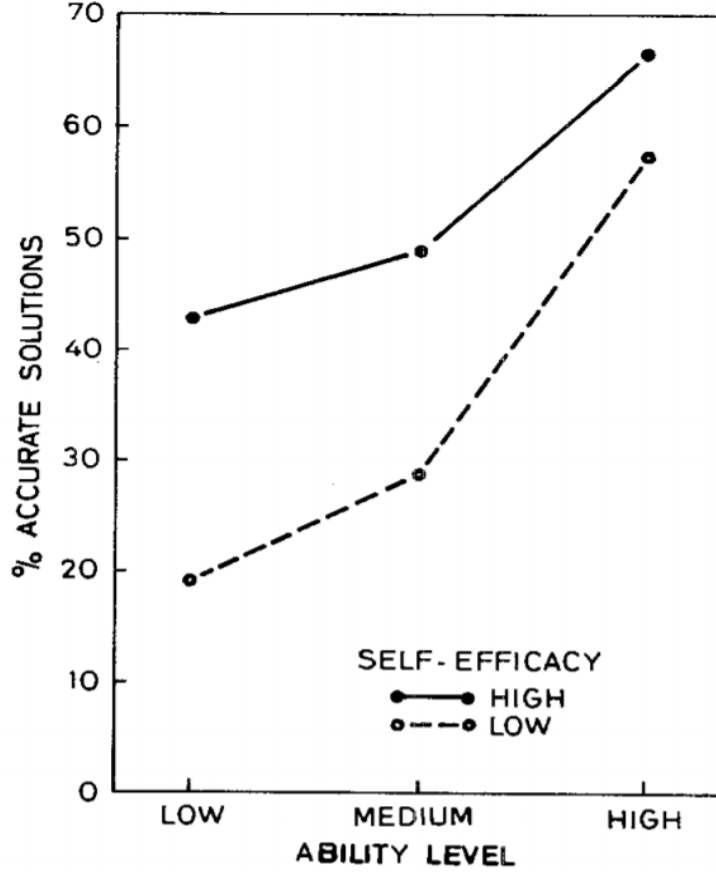
Bireylerin öz yetkinliklerine veya başarılı olmak için gerekenlere sahip olduğuna ilişkin inançların güçlendirilmesine yönelik üçüncü kaynak sosyal iknadır. Sözel teşvik olarak da kavramsallaştırılan (Robbins ve Judge, 2017 : 218) sosyal ikna kişilerin belirli faaliyetlerde ustalaşabilme yeteneklerine sahip olduklarının belirtilmesi, sözel olarak ikna edilmesidir. İçerik olarak pozitif geribildirim, moral artırıcı diyalog, yapılacak işe dair övgü olarak sunulabilecektir. Sosyal ikna ile motive edilen bireyler karşılaştıkları problemlerde veya kendilerinden işin yapılmasına dair şüphe duyduklarında beklenenden daha fazla çaba sarf etmeleri beklenir (Bandura, 1994: 72). Sözel teşvikler, kişilerin algıladıkları öz yetkinlik düzeylerini artırmak suretiyle başarılı olmaları yönünde çaba artırıcı bir işleve sahipken bunun karşıtı olarak olumsuz sözel geribildirim alan bireyler üzerinde de işten vazgeçme veya kaçınma gibi davranışlara sebep olabilecektir.

Fizyolojik ve psikolojik kaynaklar olan dördüncü öz yetkinlik kaynağının bireyler tarafından kısmi olarak değerlendirmeye alındığını ifade eden Bandura, kişilerin stres durumlarının ve gerginliklerinin düşük performans sergilemeye dair savunmasızlık işaretleri olduğunu belirtmektedir. Buna bağlamda dayanıklılık isteyen işlerde insanların acı, ağrı veya yorgunluk gibi fiziksel problemlerini yetersizlik olarak değerlendirme

eğiliminde oldukları ifade edilebilir. Fiziksel durum ile birlikte psikolojik olarak içinde bulunulan durum veya ruh hali de öz yetkinliklere ilişkin yargıları etkilemektedir. Pozitif bir psikolojik hal kişinin kendisine dair öz yetkinlik inancını arttırırken olumsuz durum da tam tersi yönde öz yetkinlik inancını azaltacaktır. Sahip olunan öz yetkinlik inancını etkileyerek motivasyonlarını arttırmanın son kaynağı fiziksel durumları ile ilgili yanlış yorumlamaların önün geçilmesi ve strese bağlı reaksiyonlarını azaltarak olumlu ruh hali eğilimlerini pozitif yönde yönlendirebilmek olarak belirtilmektedir (Bandura, 1994 : 72). Bir başka ifade ile öz yetkinlik algılaması düşük olarak tespit edilen bir görevliye sorumluluk düzeyi yüksek bir görev vererek başarısızlığına yol açmaktansa kapasitesine göre görevlendirme yaparak öz yetkinlik inançlarının gelişmesine katkıda bulunulması hem kişi açısından hem de kurum açısından tercih edilir bir durum olacaktır.

Öz yetkinlik teorisi açısından son olarak yetenek kullanımına ilişkin öz yetkinliğin katkısını irdeleyen, 1982 yılında Janet Lynn Collins tarafından gerçekleştirilen ve Bandura tarafından aktarılan bir alan çalışmasına değinilecektir. Collins çalışmasını matematik alanında düşük, orta ve yüksek seviyede başarı gösteren çocuklar üzerinde gerçekleştirmiştir. Bu yetenek seviyelerinin her birinde, algılanan matematiksel öz yetkinlik açısından kendine güvenen ve kendileriyle ilgili şüpheleri olan çocuklar denek olarak kullanılmış olup, kendilerine çözümü zor olan problemler verilmiştir. Şekil 12’de da görüleceği üzere her yetenek seviyesinde, öz yetkinlikleri yüksek olan çocukların problemleri daha hızlı çözerek iyi performans sergiledikleri, kendinden şüphe duyan, eşit yetenekli çocuklardan daha yüksek seviyede başarıyı yakaladıkları tespit edilmiştir. Bandura’ya göre yetenekleri olsa dahi bu yeteneklerin kullanılması noktasında yetkinlik duygusundan mahrum olan bireyler kötü performans sergileyebileceklerdir (Bandura, 1993 : 119).

Şekil 12. Yetenek - Problem Çözümü İlişkisinde Öz Yetkinliğin Rolü



Kaynak: Albert Bandura, Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning, Educational Psychologist, 1993, s.119.

2.2.4. I. PETROVICH PAVLOV VE B. FREDERIC SKINNER'IN PEKİŞTİRME TEORİSİ

Bireylerin davranışlarının çevresel etkenlere bağlı olduğunu belirten pekiştirme teorisyenleri, pekiştirmenin davranışların yönlendirilmesini sağladığına dair davranışsal yaklaşımları savunmaktadırlar. Davranışlara etki eden içsel faktörleri göz ardı ederek pekiştiricilerin ardından sergilenen davranışların tekrarlanma ihtimalinin arttığını ifade etmektedirler (Robbins ve Judge, 2017 : 219-220). Davranışçı yaklaşımcılardan Nobel ödüllü ünlü Rus Psikolog Ivan Petrovich Pavlov, klasik pekiştirme kuramını ortaya atarak öğrenme faaliyetinin fizyolojik kısmı üzerinde çalışmalar yürütmüştür. Harvard

Üniversitesi Psikoloji bölümü Profesörü Burrhus Frederic Skinner ise teorinin psikolojik kısmı ile ilgili çalışmalar yapmıştır (Schunk, 2012 : 72). Davranış teorileri, öğrenme faaliyetini, insan veya hayvanı tetikleyerek harekete geçmesini sağlayan uyaran ile sergilenen davranış arasındaki ilintisi üzerinde açıklamalarda bulunmaya çalışmaktadır. Bu yaklaşımdan dolayı davranış üzerinde yoğunlaşarak davranışa sebep olan arka plandaki uyaranlara dair araştırmalar yapmaktadırlar (Ertuğrul, 2015 : 6).

Davranışsalcılara göre insan davranışlarının temel tetikleyeni sinir sistemi olup, objektifliğe dayanmayan, kanıttan yoksun veya somut biçimde ölçülemeyen değerlendirmelere önem atfedilmesi gereksiz görülmeyle içsel etkenler dikkate alınmamaktadır (Veznedaroğlu ve Özgür, 2005 : 6). Bir başka ifadeyle, pekiştiricilerin çevresel faktörlerle oluştuğu savunularak öğrenmenin bu şekilde gerçekleştiği ve pekiştirilerek davranışa dönüştürüldüğü belirtilmektedir (Ertuğrul, 2015 : 5).

Pekiştirme teorisyenleri Pavlov ve Skinner, laboratuvar ortamında hayvanlar ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında, canlıların haz duydukları bir netice ile sonuçlanan davranışlarını tekrar edeceklerini tespit etmişlerdir. Bunun karşısı bir durumda, yani haz alınmayan veya kendisinde hoşnutsuzluk meydana getirecek bir acı hissettiğinde de öncesinde sergilemiş olduğu davranışı tekrar etmekten kaçınarak vazgeçme eğilimleri göstereceklerini belirtmişlerdir (Eren, 2017 : 545). Konuya bireyler açısından yaklaşıldığında, neticesinde kendilerine mutluluk veren, haz duymalarını sağlayarak tatmin hissetmelerini sağlayan davranışlar tekrar edilerek aynı his ve duyguların tekrar yaşanması istenecektir. Böylece tekrarlanma eğilimi gösteren davranışlar alışkanlık haline gelerek veya birey tarafından bizzat kendi arzusu doğrultusunda getirilerek pekişmesi sağlanacaktır. Sonucu itibariyle memnuniyetsizlik meydana getiren, acı, elem, keder gibi olumsuz duyguların açığa çıkmasına neden olan davranışlar ise tekrarlanmayacaktır.

Pekiştirme kuramı, Ivan Pavlov'un hayvanlar üzerinde gerçekleştirdiği deneyleriyle ve özellikle alanda ilk olmasından dolayı klasik yaklaşım olarak anılan ve Pavlov'un teorisinin geliştirilmiş şekli olarak değerlendirilebilecek Burrhus Skinner tarafından ele alınan yaklaşımıyla sonuç odaklı olmak üzere iki kısımda incelenmektedir. Skinner tarafından geliştirilmiş olan kuram, bireylerin önceden belirlemiş oldukları hedeflere ulaşmak, mevcut gereksinimlerini gidermek veya önceden oluşturulmuş olan

şartlanmalara bağlı olarak davranışların sergilenmesi olarak ifade edilmektedir (Önen ve Kanayran, 2015 :52)

Kişilerin sergiledikleri davranış ile bu davranışın neticeleri arasındaki ilişki odaklı olan teori, organizasyonlar bağlamında ele alındığında, personelin görevleri esnasında gösterdikleri faaliyetlerin ödüllendirilmesi veya cezalandırılması geri bildirimlerinin gereğince motivasyon aracı olarak kullanılması suretiyle ilgili faaliyetin başarılı olması durumunda pekiştirilmesinin, başarısız olması durumunda da düzeltilmesinin veya sonlandırılmasının sağlanmasıdır. Pekiştirme, sergilenen davranışın tekrar edilmesine veya sonlandırılmasına sebep olan dışsal bir etken olarak kavramsallaştırılmakta olup, pozitif değer yüklenen aktivitenin tekrarlanacağı, negatif değer yüklenen aktivitenin ise sonlandırılacağı varsayımı üzerinde temellendirilmektedir. Bireyler tarafından sergilenen davranışların değiştirilmesi veya düzeltilmesi kapsamında motivasyonel olarak kullanılan pekiştirme pozitif ve negatif pekiştirme, ceza verme ve son olarak sonlandırma olarak dört kategoride irdelenmektedir (Atak, 2006 :72).

Kuramdaki pozitif pekiştirme, örgütsel açıdan bakıldığında çalışanlarca yapılması istenen bir faaliyetin tekrarlanması için motive edilmesi olarak ifadesini bulmaktadır. Pozitif pekiştirme faktörleri olarak örgütlerde genellikle ödül içerikli unsurlar kullanılmaktadır (Sevinç, 2015 : 951). Nitelik itibariyle bu ödül içerikli unsurlar içsel veya dışsal motive ediciler olarak kullanılabilir. İçsel pekiştiricilere saygınlık, değer, statü, cesaretlendirme, terfi ve otonom çalışma sağlama gibi unsurlar örnek olarak verilebileceği gibi, dışsal pekiştiriciler de primli ücret, ödüllendirme ve performans notu gibi örnekler verilebilir.

Negatif pekiştirme, organizasyonel bağlamda çalışanların sergiledikleri bir davranışın tekrar etmesini önlemek ve istenilen doğrultuya kanalize etmek için kullanılan pekiştirme faktörüdür. Bu unsura başvurulmasının temel sebebi çalışan tarafından sergilenen davranışın örgütçe tasvip edilmeyen bir tutum olduğunun geri bildirim olarak hissettirilmesidir. Negatif pekiştirmede bir sonraki faktörler olan sonlandırma veya cezalandırma söz konusu olmayıp bir anlamda uyarı faktörü olarak örgütçe kullanılmasıdır. Çalışma ortamında genele hitap ederek personel ismi zikredilmeden örgüt tarafından onaylanmayan tutum ve davranışların açıklanması, bundan kaynaklı örgüte verilen zararların belirtilmesi negatif pekiştirmeye örnek olarak verilebilecektir.

Örgüt disiplinin bozulmasına neden olan davranışlar kapsamında bu faktörün kullanılmasının faydalı olacağı değerlendirilmesi yapılmaktadır (Eren, 2017 . 545-546).

Sonlandırma pekiştiricisi sergilenen davranışın sona erdirilmesi veya bu davranış yapılmadan önce önlenmesine dair tedbirlerdir. Alınan tedbirler sonucu veya sona erdirilmesi istenen ve yapılan davranışa yönelik kullanılan pekiştirici ile faaliyetin tekrarının önlenmesi ve bir daha aynı davranışın sergilenmemesi sağlanabilecektir. Olumsuz pekiştirmenin hiyerarşik olarak bir kademe üstünde bulunan sonlandırma ile çalışana davranışının organizasyondan maaşına zam verilmesi, yükselme olanakları gibi beklentilerinin karşılanamayacağı hissettirilmesi veya bildirilmesi şeklinde tezahür edebilir (Sevinç, 2015 : 951).

Ceza verme faktörü ise bireyler tarafından icra edilen, örgüt tarafından rahatsız edici neticeleri olan ve istenmeyen davranışların ortadan kaldırılmasına yönelik olup, kabul görmeyen davranış üzerinde etkin olduğu kabul görmekle birlikte yapılması istenen davranışın tekrar ettirilmesi noktasında etkisinin zayıf olduğu değerlendirilmektedir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2016 : 370). İdari cezalar disiplinin tesis edilmesi yönünden pozitif katkı sağlarken zaman zaman yöneticilere ve örgüte karşı olumsuz ve sinik tutumların geliştirilmesine de neden olabileceğinden kullanımlarının sınırlı tutularak etkinlik seviyesinin yükseltilmesi yerinde olacaktır.

Pekiştirme teorisinde kullanılan yukarıda bahsi geçen dört yöntemden pozitif ve negatif pekiştiriciler bireyler tarafından sergilenen davranışların pekiştirilmesinin sağlanarak tekrarlanmasına yöneliktir. Buna karşın sonlandırma ve ceza verme yöntemleri örgüt tarafından kabul görmeyen davranışların ortadan kaldırılarak tekrarlarının önlenmesine yönelik uygulamalardır (Eren, 2017 : 547).

Skinner'ın edimsel koşullanma teorisi, davranışlara, tepki içerikli ve gereksinim hissedildiğinde organizma tarafından kendiliğinden ortaya konulan, neticeleri itibariyle kontrol edilmesi mümkün olmak üzere iki perspektiften yaklaşmaktadır. Skinner davranışların kontrol edilmesini yalnızca uyaranlara bağlamak yerine aynı zamanda uyaranların sonuçlarının da dikkate alınması gerektiğini ve canlıların uyaranlara otomatik olarak tepki veren yapılar olmadıklarını, bilinçli olarak karar verebilme yetisine sahip yapılar olduklarını belirtmiştir (Schunk, 2012 : 90).

Davranışın öğrenilmesi aşamasında içinde bulunulan durum itibariyle daha önceden yaşanmış bir tecrübe bulunmuyorsa, bu durumda deneyerek öğrenme seçilerek

süreç içerisinde amaca yönelik olan hedefler kalıcılaşarak hedefe ulaştırmaktan uzak davranışlardan da vazgeçilecektir. Sergilenen her davranışın sonunda da tatmin edici veya tatminsizlik meydana getirecek bir takım durumlar meydana gelmektedir. Teori ile tatmin edici olan ve olmayan davranış sonuçları edimsel koşullandırma ile açıklanmak istenmiştir. Bu bağlamda tatmin sağlayan, başarıya ulaştıran ve negatif etkilerden koruyan davranışların tekrarlanacağı ve buna karşın tatminsizlik meydana getiren ve hedeften uzaklaşmaya sebep olan davranışların da tekrarlanma eğilimi göstermeyerek zaman içerisinde söndüğü savunulmaktadır (Ertuğrul, 2015 : 18).

Edimsel koşullandırma teorisinde sergilenen davranış, edimlerle kontrol altında tutulmaya çalışılmaktadır. Edim, kendisini takip eden olaylar ile ilgili olarak etkisinin artırılması veya azaltılması şeklinde kullanılmak suretiyle bireylerin kendilerine yapılan geribildirimlere göre değerlendirme yaparak davranışların gözden geçirilmesini sağlar. Böylece o davranış tekrar eder veya zamanla tekrar edilmediğinden yok olur. Şekil 13’ te aktarıldığı üzere organizasyonel davranışlar çoğunlukla edimsel davranışlar içermekte olup, verilen görevi ifa etme, bir tutanağı tanzim etme edimsel birer davranıştır. Yani çalışanlar nezdinde otomatik uyarıcılar söz konusu olmayıp edim sonucuna göre davranış şekillendirilmektedir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2016: 369).

Şekil 13. Edimsel Koşullandırma

Uyaran →	Tepki →	Uyaran →	Tepki →
Asta Bir İş Yapması İçin Yazılı Emir Verilmesi	Astın Verilen İşine Yerine Getirmesi	Üstten Değerli Bir Övgü İşitme	Tatmin Duygusunun Hissedilmesi
Koşullu Uyarıcı	Koşullandırılmış Edimsel Tepki	Güçlendirici Uyarı	Koşullandırılmamış Tepki

Kaynak: Prof. Dr. Halil Can, Prof. Dr. Şahin Kavuncubaşı, Doç. Dr. Selami Yıldırım Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2016, s.370.

2.2.5. JOHN STACEY ADAMS'IN EŞİTLİK TEORİSİ

John Stacey Adams teorisinde, organizasyonlarda görevli olanların emekleri karşılığı hak ettikleri maaş düzeyi, alınan zamlar gibi unsurlarla buna karşılık kurumun hedefleri uğruna sarf ettikleri emek, gayret, özveri gibi unsurlar arasında ilişki kurarak bu girdi – çıktılar referans alınmak suretiyle diğer görevlilerle karşılaştırdıklarını ifade etmektedir. Tablo 2’ de aktarıldığı üzere, bireyin kurduğu ilişki ile karşılaştırdığı diğerleri arasında uygun bir eşitlik algıladığında örgüt içi adaletin ve dengenin olduğu değerlendirilerek örgütsel adaletin sağlanmış olduğu sonucuna varacaktır. Birey bir şekilde durumun dengeli olmadığını algılayarak örgütsel adalete karşı bir tutum geliştirdiğinde gerginlik yaşamaya muhtemeldir. Bu gerginlik, algının yani, örneğin aldığı maaş ile sarf ettiği emeğin oranının diğerlerine nazaran düşük seviyede bulunduğunu hissedilmesi durumunda örgütsel adaletsizliğe karşı tepki geliştirilerek öfke ve kızgınlık duyulacaktır. Bahsedilen durumun karşılığı şeklinde de oranın diğerlerine göre yüksek seviyede olduğunu hissetmesi durumunda hak etmediği halde aldığı yüksek maaş yüzünden suçluluk duygusu yaşayabilecektir. Adams’a göre herhangi bir şekilde örgütsel adaletin sağlanmamış olduğu düşüncesindeki çalışan hissetmiş olduğu gerilimi azaltarak durumu adil bir seviyeye getirebilmek adına bir davranış sergilemek üzere motive olacaktır (Robbins ve Judge, 2017 :222).

Tablo 2. Adams'ın Eşitlik Teorisi

ORAN KIYASLAMALARI	ALGI
Bireyin Kendini Gördüğü Yer < Diğerlerini Değerlemesi	Az Ödül Eşitsizliği
Bireyin Kendini Gördüğü Yer = Diğerlerini Değerlemesi	Eşitlik (Örgütsel Adalet Mevcut)
Bireyin Kendini Gördüğü Yer > Diğerlerini Değerlemesi	Çok Ödül Eşitsizliği

Kaynak: Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge, Örgütsel Davranış, 14. Basımdan Çeviri, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti. İstanbul, 2017, s.222.

Onaran tarafından denkserlik kuramı olarak kavramsallaştırılan Adams'ın eşitlik teorisi, karşılıklı ilişki içerisinde bulunan bireylerin bu ilişki sürecinde birbirlerinden neler alıp verdiklerini karşılaştırılması şeklinde tanımlanmıştır. Kavramın daha önce psikoloji, sosyoloji gibi bilimlerde bilişsel uyumsuzluk, dağıtımcı adalet veya değiş tokuş gibi adlandırmalarla kullanıldığı belirtilmiştir. Çalışma yaşamında ilişki içerisindeki bireyin girdileri, almış olduğu eğitimi, zekâ düzeyi, işinde edindiği tecrübeleri, yaşı gibi demografik özellikleri, toplumdaki ve örgütteki statüsü, sarf ettiği enerji, sağlığı, tecrübesi ve yeteneğinin kendisine sağladığı çekiciliği olarak sayılabilir. Burada önemli olan husus bu girdilerin kişinin kendisi tarafından kendine atfettiği algılardan oluşması olup, diğerlerinin bunları kişi nazarında girdi olarak algılamaması şeklinde gelişebilir olmasıdır. Buna karşın kişinin kendisinde fark etmediği veya algılamadığı bir girdinin diğerleri tarafından girdi olarak algılanabileceğidir (Onaran, 1981 :168). Özellikle yönetim kademelerinde bulunanlar tarafından personellerinin kendilerinin dahi bilincinde olmadıkları özelliklerini ortaya çıkarmak suretiyle ilgili personelden alabileceği en yüksek verimi alarak onun motivasyonuna olumlu değer katması ve böylece organizasyonun da bu değerden olumlu yönde etkilenebilmesinin sağlanması gerekliliktir.

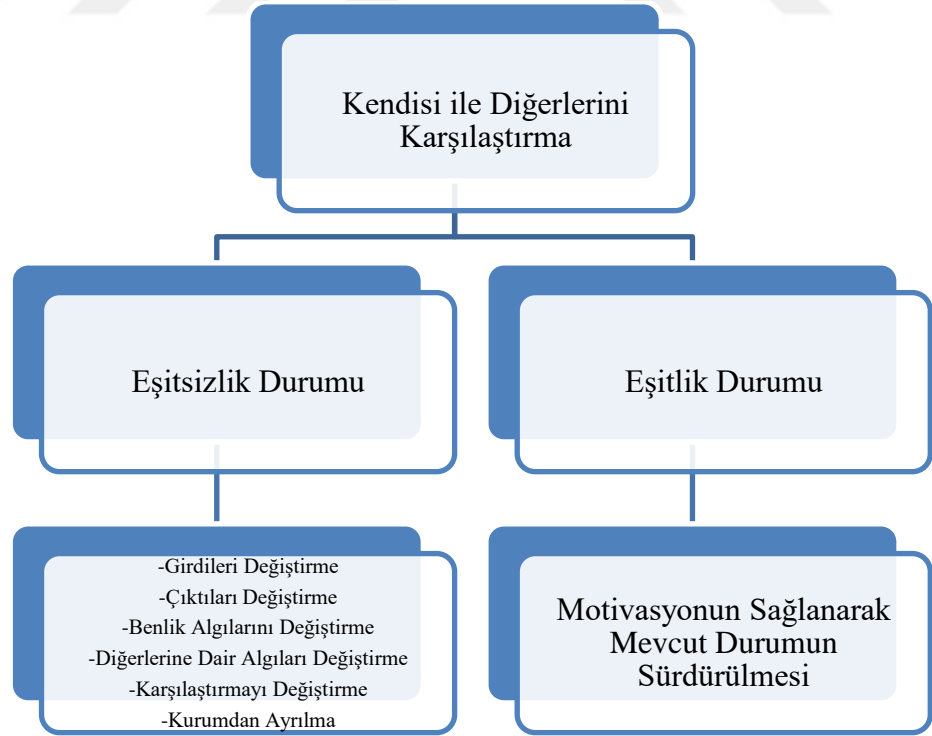
Çalışanlar kendilerince algılanan girdilerine karşılık bir çıktı veya ödül beklentisi içerisindedirler. Bu çıktılar maaş, işe dair prim gibi diğer ödüllendirmeler, sosyal yardımlar, statüsünün yükseltilmesi, çalışma şartlarında iyileştirilmeler yapılması, otonom çalışma alanlarının oluşturulması, iş güvencesinin sağlanması şeklinde sayılabilecektir. Çalışanlar girdi ile çıktı arasındaki eşitliği diğer çalışanlarla karşılaştırarak pozisyonları hakkında fikir edinme arayışındadırlar. Algılanan eşitsizlik durumlarının ortaya çıkışı ile ilgili varsayımlar şu şekilde ifade edilebilecektir;

- Eşitsizlik, çalışanın algıladığı katkı / ödül oranının, diğer çalışanların katkı / ödül oranları ile arasında dengesizlik hissedildiğinde ortaya çıkmaktadır.
- Eşitsizlik öncelikle eşitsizliği hisseden çalışanlarda gerginlik meydana getirecek ve gerginliğin örgüt içerisinde yaygınlaşmasıyla verimlilik düşecektir.
- Eşitsizliğin hissedilmesi ne kadar fazla ise bunun giderilmesi isteği de o denli yüksek olması beklenecektir.

- Eşitsizlik algısının oluşmasında örgüte sağlanan katkılar ile çıktı olarak alınan ödüller ağırlıklı olarak toplanmaktadır (Onaran, 1981 : 169).

Eşitlik Teorisinde eşitsizlik algısına kapılan çalışanların dengesizliğin giderilmesi için bir takım davranışlarda bulunması beklenir. Bu davranışlar, yönetimden durumun düzeltilmesine yönelik talepte bulunarak hak ettiğini değerlendirdiği ödül veya kazanımların verilmesiyle veya eşitsizliği lehine algıladıysa iade edilmesi veya diğerlerinin de kazanımlardan faydalanılmasının sağlanması şeklinde olabilir. Bununla birlikte sarf ettiği emeği arttırarak çalışabileceği gibi, diğerlerine nasıl daha fazla verimli olabileceklerine dair yol göstererek kendi katkısını azaltabilecektir. Hissedilen eşitsizlik algısının önemli boyutlarda bulunması durumunda daha radikal hareket tarzları ile karşılaşılabilir. Algıları şiddetlenerek gerilimi arttırdığında ilgili çalışanın diğerlerine karşı öfkeli davranışlarda bulunması, işini bırakması gibi durumlar da söz konusu olabilecektir. Teorinin çalışanlar açısından algıları ve davranış tarzları Şekil 14'te gösterilmektedir.

Şekil 14. Eşitlik Teorisinde Çalışanların Karşılaştırma Yapması



Kaynak: Ricky W. Griffin ve Gregory Moorhead, Organizational Behavior: Managing People and Organizations, 11. Baskı, Cengage Learning, South-Western, 2013, s.102.

Teoriye dâir yapılan çalışmalar işgörenler açısından çalışma yaşamında dengenin oluşturulmasına ve bunun sürdürülebilir olmasını açıklamaya odaklanmaktadır. Çalışma ilişkilerinde motivasyon bağlamında önemli bir yere sahip olan teori, organizasyonda eşitsizlik hislerinin sebepleri ve neticelerini idrak etmeye yardımcı olmaktadır. Teori, yönetim ve organizasyonlar açısından personele eşit ve adaletli yaklaşılmasını sağlamaya yönelik çalışmalar yaparak bu doğrultuda görevlendirmeler yapılması kapsamında pratik hayata katkılarda bulunmaktadır. Bununla birlikte organizasyonda çalışanların algılarını anlamaya çalışarak eşitlik olgusuna onarın tarafından bakabilmenin de önemini vurgulamaktadır. Eşitlik kavramını bu sayede karşılıklı ilişki içerisinde bulunan taraflar özelinde değerlendirir. Eşitlik kuramı yönetim disiplinine yaptığı katkılarla beraber, personelin kendisini karşılaştırdıkları diğerlerinin nasıl seçildiği, kendi katkılarının ve buna karşılık çıktı olarak gördüğü ödül veya kazanımlarının nasıl tanımlandığı belirli değildir. Yine, girdi ve çıktıların toplanmasında birleşim veya dengelemenin ne şekilde yapıldığı, ilgili unsurların zamana, mekâna ve kültürel ortama göre nasıl değişimler gösterebileceği gibi bir takım ana temaları belirsiz bıraktığı görülmektedir. Fakat belirsiz kalan bu noktalara rağmen teori üzerinde bir çok araştırma yapıldığı ve çalışma yaşamında motivasyon konusuna katkıları yadsınamaz (Yürür, 2005 : 115-116).

2.2.6. VROOM VE LAWLER & PORTER BEKLENTİ KURAMLARI

Motivasyon teorileri arasında literatürde diğerleri gibi çeşitli eleştiriler almış olsa da en çok kabul görmüş olan teori beklenti teorisidir. Üzerinde çalışmaların çok olması ve teoriyi destekler nitelikte sonuçlar alınması teoriyi farklılaştırmaktadır (Robbins ve Judge, 2017 : 225). Bireyin davranışının ortaya çıkması ile sona ermesi arasında icra edilen faaliyetlerin değerlendirilmesi üzerine temellendirilen süreç kuramlarından olan Vroom'un kuramı daha sonra Lawler ve Porter tarafından geliştirilmiştir. Bu açıdan teori, Vroom'un Beklenti Teorisi ve Lawler ve Porter tarafından çalışılan Geliştirilmiş Beklenti Teorisi olmak üzere iki alt başlıkta ele alınacaktır.

2.2.6.1. VICTOR VROOM - BEKLENTİ KURAMI

Vroom'un beklenti teorisinin özü, birey tarafından sergilenen herhangi bir davranışın neticesine ilişkin beklentilerin gücünün, davranışın gösterilme eğilimini etkilediği düşüncesidir. Bir başka ifadeyle, çalışanların emekleri karşılığında pozitif değerler edineceğini değerlendirmesi durumunda sarf edecekleri gayretin yükseltileceği savunulmaktadır (Robbins ve Judge, 2017 : 225-226).

Teoride, bir çalışanın motivasyonunun, sergilenen davranışın belirlenen hedefe ulaştıracağına dâir beklentisi ile o kişi tarafından hedefe verilen değer ile çarpımına eşit olduğu ifade edilmektedir (Akduman, 2019 : 50). Çalışanların kendilerine verilen bir görevi ifa edebilmesi için maddi ve manevi bir güç harcaması gerekmekte olup, sarf edilen bu gücün bir motive edici vasıtasıyla harekete geçirilmesi sağlanmalıdır. Bireyler, kişisel çıkarları doğrultusunda, performanslarına olumlu veya olumsuz etki eden bilinçli kararlarla hareket etmektedirler (Öneren, 2013 : 265-266). Vroom'a göre bireyin bir iş için sarf edeceği gücün yönü ve şiddeti, harcaacağı emek sonucunda elde edeceği çıktıyı ne kadar istediği veya olumsuz olarak o çıktıdan ne kadar kaçınmak istediği ile ilgilidir (Akduman, 2019 : 50). Bu yaklaşımdan hareketle kuramda hedefin arzulanma seviyesi, karşılığındaki beklenti ve araçsallık kavramları ön plana çıkmaktadır.

Çalışan tarafından ortaya konulan emek sonucunda elde edilecek olan ödülün arzulanma seviyesi, her bireyin psikolojik, sosyolojik veya kültürel ortamına göre değişkenlik göstermesi muhtemeldir. Vroom, arzulama seviyesini kendinden önceki yazarların farklı kavramsallaştırmaları olmasıyla birlikte çoğunlukla Valens kavramı kullanıldığından kendisi de eserinde, literatürde tutarlılığın sağlanması için bu kavramı kullanmayı tercih etmiştir (Vroom, 1995 : 18). İnsanların tercihleri olarak tanımlanabilecek olan valens, hedefledikleri neticeye ulaşma isteği olarak da ifade edilebilecektir. Örgütsel bağlamda, çalışanların seçimlerinin hangi yönde gelişeceği, kendi isteklerine ve hedefe ulaşıldığında ortaya çıkacak neticelerin ne kadar çekici veya itici olduğu ile ilişkilidir. Hedefe dâir ulaşılan netice, çalışan tarafından olumlu görülüyor ve bu çıktı arzulanıyorsa sonuç pozitif valensli, tam tersi durumda, yani netice olumsuz addedilerek istenmiyorsa negatif valensli olduğu ifade edilmektedir (Akduman, 2019 : 49).

Örneğin maddi ödüller bağlamında fazla çalışma ile elde edilecek ekstra gelirler bazı çalışanlar nezdinde önemli olabileceken, bazıları için çalışmaktansa dinlenmeyi arzu etmek gibi bir sebepten dolayı önemli sayılmayabilecektir. Maddi değer yüksekliği ile valensi paralellik göstererek rakam yükseldikçe arzu etme derecesi de yükselmesi, rakam azaldıkça arzu etme derecesinin düşmesi beklenecektir. Ortada herhangi bir maddi değer bulunmadığı durumda da maddi motivasyon araçlarına önem atfeden çalışanlarca arzulanma seviyesi bulunmayacaktır (Bayrakdar, 2016 : 23).

Teoriye göre, valens değeri -1, 0 veya +1 olarak değişkenlik göstermektedir. Örgütsel anlamda çalışanların kaçındığı, gerçekleştirmesini istemedikleri ve uzak durdukları neticeler için -1, kendisi için herhangi bir değer ifade etmeyen, nötr durumda bulunan durumlar için 0 ve gerçekleşmesini arzu ettiği, arzu edilen netice için gayret sarf ettiği durumlar için ise +1 değeri kullanılmaktadır. Bireylerin motivasyon gücü, arzu etme derecesi, beklenti ve araç unsurlarının çarpımı olarak belirtilmektedir (Seker, 2014 : 22).

Arzu etme düzeyini müteakip kişide sarf edilen performansına karşılık olarak bekleyiş süreci yaşanmaktadır. Beklenti, emek karşısında beklenen ödül olup, ödülle ilgili beklenen unsur motivasyon faktörü olarak belirlemektedir. Bir başka ifadeyle beklenti, daha önce karşılaşılmamış olan ve gelecekte karşılaşılabilmek ihtimali bulunan olaylar özelinde şekillenebileceği gibi, daha önce veya hâlihazırda gerçekleşen ve sonucu bilinmeyen konular özelinde de şekillenebilecektir (Akduman, 2019 : 49). Çalışanlar bir faaliyet içerisine girerken neticesinde hedeflediğine ulaşabileceğine dâir bir inanç taşıyıp taşımamasına göre beklentileri yükselebilecek veya azalabilecektir. Bununla birlikte elindeki imkânlar bağlamında hiçbir şekilde hedefe ulaşılması mümkün olmayan durumlar için ise beklenti düzeyi sıfır olacaktır. Çalışanların eğitim seviyeleri ile yapabilecekleri işler arasındaki bağlantı özelinde konu örneklendirildiğinde Hukuk Fakültesinden mezun olmadan hâkimlik mesleğini icra etmek için bir kişi ne kadar istek duyarsa duysun, hâkimlik mesleğini yapamayacağını bilmesi beklentisinin olamayacağı şeklinde ifade edilebilecektir. Bireylerin motive olabilmeleri için bahsi geçen valens derecesi ile beklentilerin birbiriyle paralellik göstererek yüksek olması gerekmektedir (Bayrakdar, 2016 : 23).

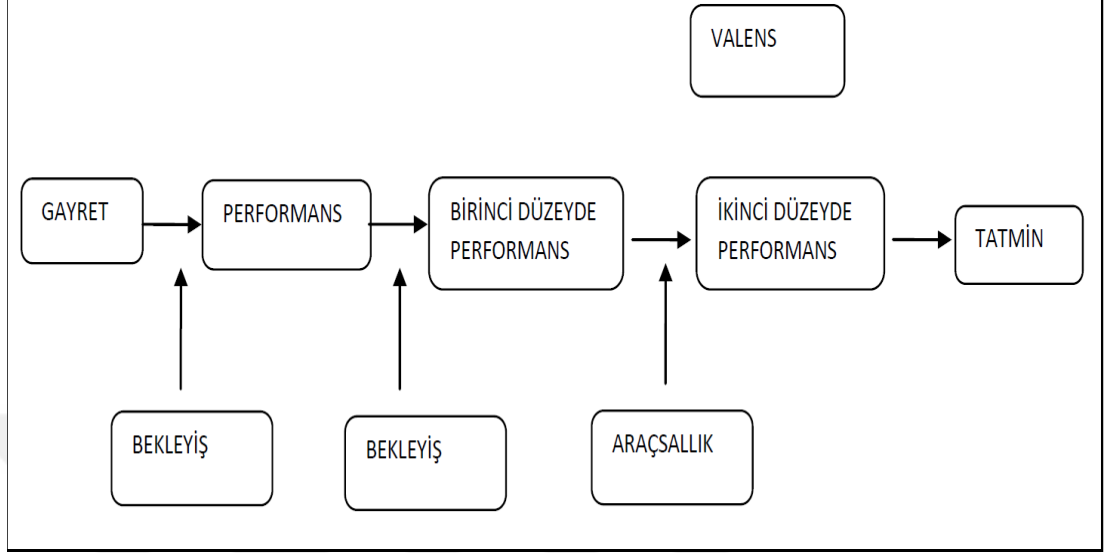
Vroom, beklenti konsepti alt başlığında, özel bir çıktıya ulaşma arzusu duyan bir insanın tercihlerinin sadece kendi seçimlerine bağlı olmadığını, bununla birlikte kendi kontrolü dışında gelişen olaylarla da ilgili olduğunu belirtmiştir. Bir kişinin şans

oyunlarından bilet alma seçeneğini elemesi ikramiyeyi kazanma isteği olmadığı anlamına gelmemekte olduğunu, bunun dışında şans gibi birçok etken faktörün bulunmakta olduğunu ifade etmektedir (Vroom, 1995 : 20).

Ulaşılan netice bazen ara sonuç olarak değerlendirilerek ana hedefe giden yolda araç olarak nitelendirilebilmektedir. Araçsallık olarak kavramsallaştırılan bu durum, arzu edilen netice ile ona atfedilen değer arasında doğrudan bağlantı olabileceği gibi bir takım ara neticelerle de ilgili olabileceğinin ifadesidir (Akduman, 2019 : 49 - 50). Sosyal ortamlardan kendisini statü olarak diğerlerinden üstün olduğunu göstererek bundan haz alma duygusunu yaşamak isteyen birisinin marka değeri yüksek ve toplumda prestijli olarak görülen bir otomobili alarak kullanması veya çok nadir üretilmiş bulunan bir saati takması nihai hedefine ulaşmada ara amaçlar olarak görülebilmektedir. Bu durumda pozitif olarak görülen son hedefe ulaşmada kullanılan araçlara da pozitif anlamlar yüklenmektedir.

Araçsallık, bir başka açıdan bireylerin beklentisinin neticesine göre sarf ettiği emeğinin kendisine yansımadır. Bu yansıma, normal mesai saatinden yüzde 20 daha fazla çalışan bir çalışanın harcadığı bu gayretin karşılığı olarak yüzde 20 fazladan ücret alması şeklinde örneklendirilebilir. Araçsal olma durumu bu bağlamda çalışanın ulaşmak istediği hedef olan yüzde 20 fazla ücret olarak kabul edildiğinde performansını yüzde 20 arttırması olarak görülebilecektir. Bu açıdan hedefe ulaşmak için harcanan emek, zaman veya ailesinden ödün verme gibi maddi ve manevi unsurlar araç olarak kullanılmaktadır. Araçsallıkta, organizasyon yönetimine güven ve inanç, organizasyon içi veya dışını kapsayan kurallar, normlar bütünü temel faktörlerdir. Örneğimize dönersek yüzde 20 fazla çaba gösteren çalışanın beklentisine girdiği yüzde 20 fazla ücret için gerçekte gösterdiği gayretin ne kadarının ödül olarak kendisine döneceği önemlidir. Çalışanın organizasyona ve yönetime itimadı bulunmuyorsa ve emeğinin karşılığını alacağına dair güveni veya inancı yoksa araçsallığın yitirildiği ifade edilebilecektir. Bununla birlikte normlar da araçsallığın kaybedilmesinde etken faktör olabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır (Seker, 2014 : 21).

Şekil 15. Victor H. Vroom'un Beklenti Teorisi



Kaynak: Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul, 2018, s.652.

Şekil 15'te belirttiği üzere, çalışanlar göstermiş oldukları performansa karşılık hedeflerine ulaşmada problem yaşıyorsa kişi beklentiye geçerek motivasyonunda düşüş olması beklenmektedir. Buna karşın hedeflere ulaşıyorsa ve neticede tatmin sağlanıyorsa kişinin performansında artış gözlemlenebileceği gibi motivasyonunun da paralel olarak artması muhtemel olacaktır (Barutçugil, 2004 : 378-379). Tüm varsayımlarla birlikte her birey bağlamında değerlendirmelerin ve algılamaların farklı olabileceği ve buna yönelik olarak çalışan değerlemesinin mümkün olduğunca kişiye özel yapılmasının çalışma hayatında daha etkin sonuçlar verebileceğinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

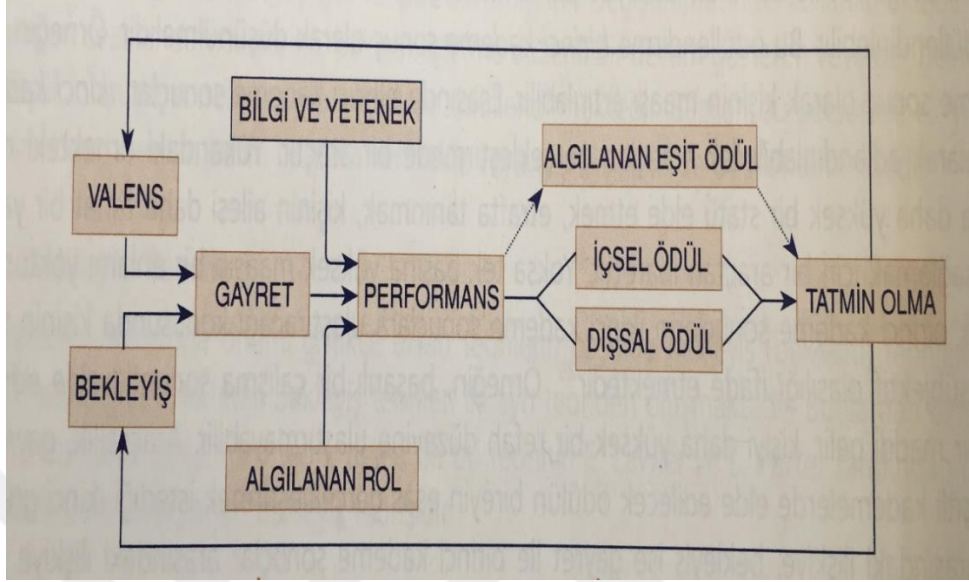
2.2.6.2. EDWARD LAWLER & LYMAN PORTER - GELİŞTİRİLMİŞ BEKLENTİ KURAMI

Lawler ve Porter, beklenti teorisini geliştirerek kişilerin tutumlarına ilişkin bazı değişkenleri teoriye dâhil etmişlerdir. Teoriye eklenen ilk unsur bireylerin kendi gayretleriyle hedeflerine ulaşmasındaki başarılarının değerlendirilmesi neticesinde, ulaştığı

doyumun sağladığı adalet değişkeni üzerinedir. Ödüllendirme adaleti değişkeni ile ifade edilen bu değişken, çalışanların kazandığı ödülleri diğerleri ile karşılaştırması ile kendi çabası ve ödülü ile diğerinin çabası ve ödülü arasında adaletsizlik hissetmesi durumunda tatmininin olumsuz yönde etkileneceği ve motivasyonunda düşüş gözlenebileceğini ifade etmektedir (Akduman, 2019 : 53). Ödül adaletsizliği çalışan açısından kendi gösterdiği çabaya karşılık gelen ödülünün yaptığı karşılaştırma neticesinde az veya düşük görerek tatminsizlik yaşayabileceği gibi, kendi ödülünün yüksek olması durumunda da hak ettiğinden fazlasını almanın pişmanlığı ile adaletsizlik duygusu yaşayarak motivasyonunun düşmesi beklenebilecektir.

Vroom'un teorisine eklenen diğer bir konu, organizasyonlarda çalışanlardan beklenen davranışları olumsuz yönde etkileme potansiyeline sahip olan rol çatışmalarının yaşamakta olabileceği, bu tür rol çatışmaları neticesinde de sarf edilen emeğin olumsuz etkilenecek verimliliği ve etkinliği düşürebileceği hususudur. Bir başka ifadeyle, çalışanın bulunduğu organizasyonda yapılması gereken görev tanımlarının yapılmamış olması, hiyerarşinin sınırlarının gereğince belirlenmeden yetki dağıtımının gerçekleştirilmesi gibi yönetsel olumsuzlar rol çatışmalarını beraberinde getirmesi kaçınılmaz olacaktır. Rol çatışmalarının yaşandığı örgütlerin başarıyı yakalayabilmesi ihtimalinin zayıf olacağı gerçeğinden hareketle örgütsel ve yönetsel yapısı olması gerektiği gibi kurulu bulunan örgütlerde de motive olmuş personellerle başarıyı yakalamanın daha kolay olacağı söylenebilecektir (Eren, 2017 : 541). Çalışanların organizasyonda hangi görevleri ifa edeceğinin önceden tanımlanmış olması, hem personelin tatminine olumlu etki edecek diğer yandan olumlu duygular içerisinde bulunan iş yerindeki bireylerin etkisiyle örgüt de başarıyı yakalayacaktır. Özellikle personel devrinin yaşandığı kurumlarda önceden belirli planlar dâhilinde yapılan iş akış şemaları, yeni katılan veya birim değiştiren personel için de adaptasyonun kolaylaşmasını sağlayarak işten tatminin sağlanma süresini kısaltacaktır.

Şekil 16. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi



Kaynak: Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul, 2018, s.652.

Organizasyonda sarf edilen emek ve gösterilen performans karşılığında beklenen içsel ve dışsal ödülleri adil olarak dağıtıldığı algılarının hâkim olduğu durumlarda doyuma ulaşılması ve beklentinin karşılanmasıyla arzu etme derecesi ve beklenti derecesi arasındaki ilişkiyi gösteren Şekil 16, Lawler ve Porter'ın teorisini özetlemektedir. Teoride gösterilen çabanın doyuma ulaşabilmesi için beklentiler ile verilen ödüller arasında dengenin gözetilerek, ödüllerin adil bir şekilde dağıtılıyor olmasının gerekliliği üzerinde durulmaktadır (Eren, 2017 : 541).

İKİNCİ BÖLÜM: MOTİVASYONDA ARAÇLARI

Organizasyonlarda görev ifa eden emek faktörün motivasyonunun sağlanmasının ana gayesi, bireylerin tatminin sağlanarak ve örgüt hedefleri doğrultusunda gayret sarf edilmesini etkinleştirerek, verimlilik artışının sağlanmasıdır. Bireylerin davranışlarının örgüt yönetiminin istenilen yöne yönlendirilmesi için genel kabul gören özendirici ve güdüleyici faktörler, motivasyon araçları olarak değerlendirilmektedir (Hotamışlı ve Şenol, 2011 : 47).

Çalışanların davranışlarının hedefe yöneltilme çabasında kullanılan motivasyon araçları dışsal faktörlerden olup, çalışma iştihakı ve gayretindeki yükseliş, örgütünce gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik olarak sunulan teşvik edici unsurlar ile sağlanmaktadır. Bu teşvik edici unsurlar çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesine ve kendi kişisel hedeflere ulaşabilmesinde etkili olmakla beraber organizasyonun vizyon ve misyonunu içselleştirmesine de yardımcı olacaklardır. Bu sayede çalışanların motivasyonunun yükselmesi, kişisel ve örgütsel hedefler için daha fazla gayret göstermesi beklenecektir. Tatmini sağlanmayan gereksinimler ise süreç içinde çalışanlarda gerilime sebep olarak dengenin bozulması neticesinde veriminin düşmesine neden olacaktır. Organizasyonlarda karşılaşılan birçok verim düşürücü tutum ve davranışın sebebinin tatmin edilmeyen ihtiyaçlardan kaynaklandığı ifade edilebilecektir (Eren, 2017 : 499).

İnsanoğlunun karmaşık fizyolojik ve psikolojik yapısından dolayı tek bir doğru motivasyon aracının olamayacağı, her kişiye, her bölgeye, her topluma, her kuruma göre değişkenlik gösterebileceği ve bununla birlikte coğrafi, kültürel, ekonomik, sosyolojik ve iklim gibi bir çok faktörün ihtiyaçlar ve bunların giderilmesi noktasında etken olabileceği aşıkardır.

Örgütlerde verimliliğin artırılarak sürdürülebilirliğin sağlanması için gerekli olan çalışanların motivasyonunun sağlanması, algı, tutum ve davranışların arkasındaki faktör olan güdülerin anlaşılmasının zorluğundan dolayı güçleşmektedir. Bireyi motive edici unsurlar kimi zaman farklı hedeflere de yönelik olabilmektedir. Bir başka ifadeyle aynı motivasyon aracı farklı amaçlar için etken faktör olabilecektir. Ekonomik olarak aldığı ücretin fazlalaşması için davranış sergileyen bir çalışanın hedefi, kendisinin toplumca

saygın bir mevkide ikamet ederek, lüks içinde yaşamak olabileceksen, bir başka çalışan için aynı motive edici ile davranışta bulunarak hedefinin çocuklarının eğitiminin daha uygun ve güzel şartlarda sağlanması şeklinde tezahür edebilir (Taşpınar, 2006 : 16).

Emek faktörü kimi zaman maddi motive ediciler arayışında olarak ücret bazlı efor sarf ederken, kimi zaman da geçimini sağlama arzusu ve işini muhafaza etme kaygısıyla hareket eder. Bazen de maddi motivasyon araçlarının etkinliğinin son derece düşük olduğu, buna karşın manevi unsurların ön planda olduğu durumlarla karşılaşmaktadır. Kutsal ve manevi değerlerin yüksek olduğu toplumlarda ekonomik faktörlerden ziyade psikolojik faktörlerin ön plana çıktığı ifade edilebilir. Bu bağlamda motivasyon araçları farklı kültürlerde farklı neticeler verebilecektir. Literatürde farklı kültürlere uyarlanacak tek bir doğru aracın bulunmadığı ve farklı kültürdeki çalışanların farklı şekillerde motivasyonlarının sağlanabileceği öne sürülmektedir (Demir ve Okan, 2009 : 124).

Çalışanlardan alınabilecek yeterli verimin sağlanamaması, organizasyonda kullanılan yöntemlerin başarısız olması değil, genellikle güdüleyicilerin yanlış uygulanmasından kaynaklanmaktadır (Hotamışlı ve Şenol, 2011 : 48). Hangi bölgede, hangi topluma ve hangi kurumda ne tür güdüleyicilerin kullanılacağına seçimi başarıya ulaşabilmede oldukça önemlidir.

Dolayısıyla motivasyon araçları seçilirken ilgili örgütte çalışanları neyin motive edeceği sorusunun öncelikle cevaplanması gerekmektedir. Motivasyonel araçların kullanımının başarısı bu soruya verilen doğru cevap ile orantılı olacaktır (Boz, 2009 : 24). Yani çalışanları neyin motive edeceğinin doğru tespit edilmesiyle kullanılacak unsurlar doğru teşhis edilmiş olacak ve tatmini sağlanan personel vasıtasıyla verimlilik artışı sağlanabilecektir.

Motivasyonu ve tatmini sağlanmış olan personelin organizasyona bağlılık ve aidiyet duygusunun diğerlerine göre daha yüksek ve üretkenliğinin ve verimliliğinin de bu bağlamda daha fazla olduğu değerlendirilmekle birlikte emek faktörün motivasyonun sağlanması bunun sürdürülebilir kılmak oldukça zordur (Şenol, 2010 : 61). Örgütlerde her personelin aynı anda mutlu olabilmesi, tatmininin sağlanabilmesi mümkün olmayacağından bir süreç olan motivasyon sağlama faaliyetinden elde edilebilecek en yüksek çıktıyı sağlamak yönetimin temel hedefleri arasında bulunmalıdır.

Çalışanların birbirlerinden farklı psikolojik özellikleri, inançları ve kültürleri, kullanılacak olan motivasyon araçlarının değişkenlik göstermesini gerekli kılmaktadır.

Tek doğru üzerinden hareketle standartlaştırılmış motivasyon araçlarının, bütün personel üzerinde pozitif etkili olması beklenmemeli, zaman zaman kimi personel üzerinde olumsuz etkiler meydana getirebileceği unutulmamalıdır (Mercanlıoğlu, 2012 : 50). Bu durum ile özellikle çokuluslu şirketlerde veya Birleşmiş Milletler gibi birçok coğrafya ve kültürden gelen insanların oluşturduğu kurumlarda karşılaşılmaktadır. Bu tür uluslararası yapı gösteren organizasyonların başında bulunan yöneticilerin başarıyı yakalayabilmeleri için yönetim fonksiyonunu daha geniş bir bakış açısıyla, kendi kültürü ve inançlarından arınmış bir şekilde icra etmesi gerekmektedir.

Organizasyonlarda çalışanların motivasyonları üzerinde etkili olması beklenen, tatminini sağlayan ve bunu süreklilik arz edecek şekilde devamını temin eden motivasyon araçları literatürde genellikle ekonomik araçlar, psikolojik ve sosyolojik araçlar ile yönetsel araçlar olarak kategorize edilmektedir. Ekonomik araçlar başlığı altında ücret artışı, primli ücret ve ekonomik ödüller, örgüt kârlarına katılım alt başlıklarına değinilecektir. Psikolojik ve Sosyolojik araçlar başlığı altında, güvenlik, statü ve özel yaşama saygı duyma, otonom çalışma alanlarının sağlanması, sosyalleşme ve çevreye uyum, öneri sistemleri alt başlıkları ele alınacaktır. Son olarak Yönetsel araçlar başlığı altında da kariyer olanakları, kararlara katılım ve iletişim, disiplin ve yetki devri ile fiziksel yeterlilikler alt başlıkları irdelenecektir.

1. EKONOMİK ARAÇLAR

Motivasyon aracı olarak kullanılan gelen ekonomik faktörler arasında en bilineni ve en yaygın kullanım alanına sahip olan araç, bireylerin geçimlerini sağlamak üzere ihtiyaç duydukları ve emeklerinin karşılıklarında hak ettikleri para yani ödemelerdir. Diğer ekonomik araçlar da paranın farklı kazanım şekilleri olarak karşımıza çıkmakta olup, başta fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçların giderilmesi olmak üzere diğer tüm ihtiyaçlara farklı derecelerde temas eden para, birçok çalışan nezdinde önemini muhafaza etmektedir.

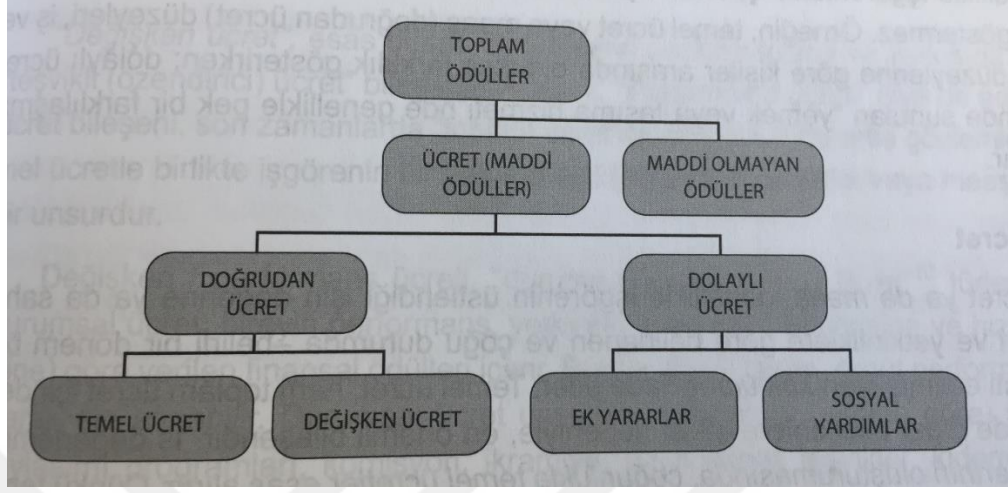
1.1. ÜCRET ARTIŞI

Sarf edilen emeğin karşılığı, çalışmasının bedeli olarak emek faktörün sahibine teslim edilen fayda şeklinde tanımlanabilecek olan ücret, Osmanlı Türkçesi'ndeki ecir kelimesinden türemiştir. Yabancı dillerde de farklı birçok karşılığı bulunan ücretin, Türkçe' de yerine, aylık, maaş, yevmiye gibi kavramlar kullanılabilir. Literatürde disiplinler arası bağlamda da ücret, işletme, iktisat, hukuk gibi bilimler ile şirketler, hisse sahipleri, çalışanlar ve yöneticiler açısından farklı şekillerde tanımlanabilmektedir (Ataay ve Acar, 2018 : 371).

Ücret, bireylerin sergilediği her türlü bedeni ve zihni emeğin bedelidir ve bu tanımdan anlaşılacağı gibi, ücret, emek karşılığı olarak ödenmektedir. Bir organizasyonda ürün veya hizmeti üreten çalışanların karşılığı zamanında ve gereğince ödenmek durumundadır (Ergül, 2006 : 94). Konuya hukuki açıdan bakıldığında hiyerarşik olarak en üst hukuk normu kabul edilen 2709 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının 55. Maddesi birinci fıkrası, “*Ücret, emeğin karşılığıdır.*” İkinci fıkrası, “*Devlet, çalışanların yaptıkları işe uygun adaletli bir ücret elde etmeleri ve diğer sosyal yardımlardan yararlanmaları için gerekli tedbirleri alır.*” Hükümlerine amirdir. Ücretin hukuki bakış açısıyla sarf edilen emek bedeli olarak çalışana ödenmesi gerektiği ve devletin de emeğin karşılığının adil bir şekilde alınmasının sağlanması görevini üstlendiği görülmektedir (T.C. Anayasası, 1982).

Şekil 17'de aktarıldığı üzere ücret, farklı unsurlardan ve bileşenlerden oluşmaktadır. Ücretin toplamını oluşturan bileşenler temel ücret, performansa dayalı değişken ücret ve ek fayda / sosyal yardımlardan oluşmaktadır. Temel ücret ve değişken ücret, çalışanın işi ve gösterdiği gayret ile yüksek bir korelasyonla ilintili olduğundan doğrudan ücret; sergilenen emek karşılığı hak edilen temel ücrete ek olarak sağlanan ve genellikle performans ile bağı zayıf olan veya olmayan ek fayda / sosyal yardımlar da dolaylı ücretler olarak nitelendirilmektedir (Ataay ve Acar, 2018 : 373).

Şekil 17. Ücret Bileşenleri

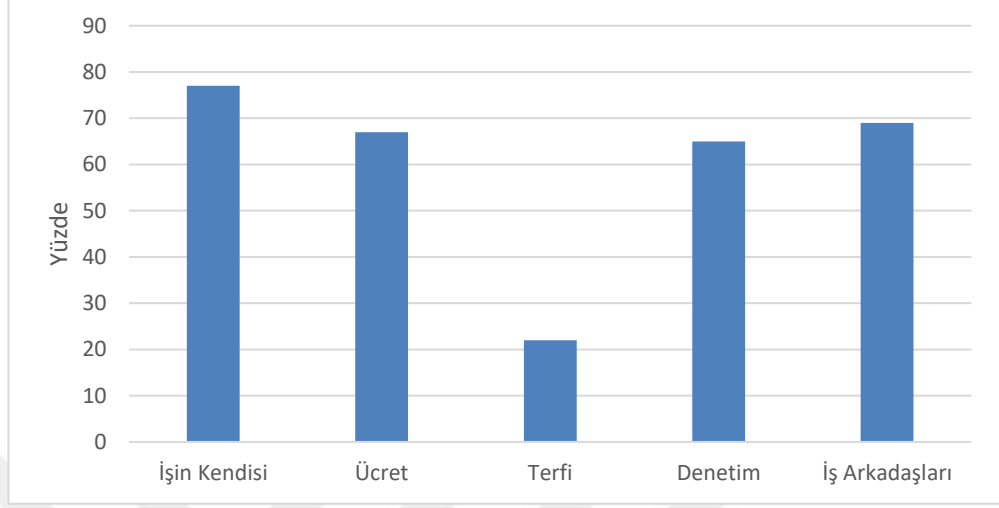


Kaynak: İsmail Durak Ataay ve Ahmet Cevat Acar, Ücret Yönetimi, SS.371-469, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı Öğretim Üyeleri, Yenilenmiş 8. Baskı, Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul, 2018, s.373.

İfa edilen işin karşılığı olarak çalışanlar, ekonomik anlamda beklenti teorisinde de üzerinde ayrıntılı olarak durulduğu üzere, maddi beklentiler içerisindedirler. Bu açıdan tesiri son derece yüksek görülen ücretin, geçmişten günümüze gerek teorisyenler gerekse yönetim açısından motivasyon araçları arasında en etkili araç olduğu inancı yaygındır (Soykenar, 2008 : 29). Bireylerin geçiminin temin edilmesi ve ihtiyaçlarının giderilmesi için temel çalışma motivasyonu konumunda bulunan ücret, çalışanların iş seçimi ile işi kabul edip etmeme noktasında da en önemli faktörlerdendir (Can M. , 2018 : 47).

Ücretin en etkili araçlardan olduğuna dair görüşe nispeten muhalif olarak, genellikle gelişmekte olan ülkelerde ücretin iş tatmini ve motivasyonla ilişkili olduğu, gelişmiş ülkeler bağlamında ücret ile iş tatmini ve motivasyon arasındaki ilişkinin azaldığı tespitleri bulunmaktadır. Şekil 18’de ortalama iş tatmininin boyutları aktarılmış olup, ücretin, iş tatmini ve motivasyon açısından çok ilişkili bulunmadığı gözlenmektedir (Robbins ve Judge, 2017 : 82)

Şekil 18. İş Tatmini Boyutları



Kaynak: Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge, Örgütsel Davranış, 14. Basımdan Çeviri, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti. İstanbul, 2017, s.82.

Bireyler yaşamlarını sürdürmek için gereksinim duydukları fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları kapsamında yiyecek, içecek, giyecek, barınma gibi zorunlu ihtiyaçları ile zorunluluğu daha az hissedilen ev satın alma, lüks yaşam sürme, yatırım yapma gibi ihtiyaçları kazandıkları ücret ile giderebileceklerdir. Diğer şartların sabit kabul edildiği durumlarda, ücretin bahsedilen bu etkin alanı çalışanların hayatlarındaki yerinin önemini göstermektedir (Bayrakdar, 2016 : 33).

Ücret, sadece ihtiyaçların satın alınabilmesi işlevi ile değil, aynı zamanda bireylerin toplumsal statülerinin tayin edilmesi bağlamında önemlidir. Bireylerin kazançları, sürmüş olduğu yaşam standartlarının belirlenmesinde, aldığı eğitim, sosyolojik çevre ve kurduğu ilişkiler açısından da etken rol almaktadır. Geliri, bulunmuş olduğu ülke veya bölge standartlarının üzerinde olan kişi, kültürel olarak daha iyi bir muhit ve ikametgâhta yaşamını sürdürmek isteyecektir.

Örgütler açısından ücret, kurumsal hedeflere ulaşabilmek için vazgeçilmesi gereken zorunlu harcamalardır. Başarının yakalanmasında çalışanların katkısında değişiklik gösteren bilgi emekçiliği ve hizmetler sektöründe yaşanan farklılaşmalarla ücretin maliyetleri de farklılaşarak önemini arttırmıştır. Yönetimsel açıdan ücretlerin,

nitelikli çalışanları cezbederek kuruma katılmasını sağlama, kurumdaki mevcut nitelikli işgücünü muhafaza etme ve çalışanların motivasyonlarını sağlamada önemli araçlardandır (Ataay ve Acar, 2018 : 380). Bu açıdan, organizasyonlarda ücret ve ödüllerin dağıtımının adil ve eşit yapılmasının sağlanması, tüm çalışanların sağladığı katkı ve sektördeki diğer işletmelere göre örgütün konumunun belirlenmesi bağlamında önem arz eden konulardandır (Griffin ve Moorhead, 2013 : 393).

Kişilerin elde ettikleri gelir, çalışma yaşamındaki başarısını da yansıtmaktadır. Zira görevini başarıyla yürüten bir çalışanın süreç içerisinde kariyer basamaklarını tırmanması ve dolayısıyla ücretinin yükselmesi beklenmektedir. Hiyerarşik olarak yükselen bir kişinin aldığı ücretin yükselmesiyle birlikte yaşam standartları da yükselecek ve psikolojik anlamda da refahı artacaktır (Tari ve Pehlivanoglu, 2007 : 208). Özellikle Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi bakımından değerlendirme yapıldığında terfi alarak yükselen bir çalışanın fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini karşılamış, yükseldikçe aidiyet bağları güçlenmiş ve çevresinde sevilen bir kişi olarak saygınlığı da artmış olması muhtemeldir. Bu kişinin artık kendini gerçekleştirme basamağına doğru ihtiyacını karşılamayı hedefleyeceği belirtilebilecektir.

Örgütlerde başta ücret olmak üzere diğer maddi motivasyon unsurlarının dağıtımı konusu başlıca şikayet ve tatminsizlik faktörleri arasındadır. Bu açıdan örgütsel adaletin sağlanarak çalışanların motive edilmesi, ücretlerin adaletli bir şekilde belirlenerek dağıtımı ile mümkün olabilecektir. Bu sebeple ifa edilen işin zorluğu, zamanı, niteliği gibi etkenler bağlamında ücretlerin adil olması gerekmektedir. Bununla birlikte ücretin, mevcut makamlara, unvanlara ve eğitim seviyelerine de uyumlu olması beklenmektedir (Eren, 2017 : 246). Örgütsel adaletin sağlanması konusu ile ilgili araştırmalarda çalışanların yatay olarak aynı pozisyonda buldukları kişilerle ve hatta kendi örgütü ile benzerlikler gösteren diğer örgütlerde çalışanlarla ücretlerini karşılaştırdıkları ve böylece motive oldukları veya tatminsizlik yaşadıkları belirtilmektedir (Pfeffer ve Langton, 1993 : 403-404; Hosmer ve Kiewitz, 2005 : 67).

Konuya devlet açısından baktığımızda hem işveren olması hem de ücretlilerden alınan vergiler bağlamında farklı açılardan değerlendirilmesi gerekmektedir. Ücretlilerden kaynağından alınan vergiler toplanan gelir vergileri içinde azımsanmayacak bir oranda olup, devletin gelir kaynaklarındandır. Bununla birlikte işveren olarak memur ve işçilere ödenen ücretlerde tüm işverenlerde olduğu gibi gider kalemi olarak önemli bir

yekûn tutmaktadır. Devletin yürüttüğü sosyal ve ekonomik politikalar açısından da asgari ücretin belirlenmesi, yapılan nakdi yardımlar, verilen teşvikler, yapılan yatırımlar ve sağlanan istihdamlar gibi birçok unsur bağlamında ücretler önemli birer araçtır (Ataay ve Acar, 2018 : 381).

Motivasyon araçlarından olan ücretler, kamu bağlamında ele alındığında, ücretlerin mevzuat çerçevesinde merkezi otorite tarafından belirleniyor olması ve kamu kurumu yöneticilerinin hiyerarşik altları üzerinde herhangi bir ücret takdir hakları ve yetkilerinin bulunmamasından dolayı motivasyon aracı etkisi düşük kalmaktadır. Eşit ücret olgusu personeli durağanlaştırmakta ve verimlilik üzerinde olumsuz etkiler meydana getirmektedir (Kestane, 2003 : 138). Türk kamu personel sistemi memuriyet üzerine yapılandırılmış olup konu ile ilgili temel hükümler 2709 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının ilgili maddesinde, personelin aylık ve ödeneklerinin kanunla düzenlenmesi gerektiği hükmü mevcuttur (Eraslan ve Tozlu, 2011 : 37). Bununla birlikte kamu kurumlarında aynı pozisyonda bulunan birçok çalışanın ücretlerinde olumlu veya olumsuz performans sergilediklerinde herhangi bir değişiklik olmaması, zaman zaman yüksek gayret gösteren çalışanlar açısından tatminsizlik meydana getirebilmektedir.

1.2. PRİMLİ ÜCRET VE EKONOMİK ÖDÜLLER

Motivasyon araçları arasında ücret ve ücretin arttırılmasının ardından önemli bir yere sahip olan primli ücretin kullanılan diğer motivasyon araçlarından farkı bir takım kurallar dahilinde önceden belirlenmiş olmalarıdır. Prim, çalışanların istenilen şekilde davranış sergilemesi veya belirlenen üretim miktarından fazla üretimde bulunması, daha önce belirlenmiş olan hedeflere ulaşılabilmesi durumunda elde edilen kazançtır. Belirlenen prim sayesinde çalışanlardan sayısal olarak öngörülenin üzerinde mal veya daha nitelikli hizmet sunumunda bulunulması sağlanır. Bu bağlamda mal ve hizmet üretimi ile ilgili sistemler, doğrudan çalışanların performansına yönelik yaptırım gücü içeren araçlardır (Ataay ve Acar, 2018 : 457).

Ücretlerin tespit edilmesinde ortalama bir çalışanın durumu göz önünde bulundurulmalıdır. Ancak ortalama performanstan daha fazla çalışan personelin veya daha kaliteli ve müşteri memnuniyetini gözeten çalışanın ücreti, belirlenen bu ortalama

ücretlendirme üzerinden emeğinin karşılığı olarak tayin edildiğinde zamanla hoşnutsuzluk hissedecektir. Bu tatminsizliğin hissedilmesinin önlenmesi için geliştirilmiş olan primli ücret ile;

- Miktar veya kalite bakımından diğerlerinin üzerinde sergilenen çalışmalar karşılığı örgütsel adaletin tesis edilebilmesi bağlamında normalden fazla ücret verilmesi,
- Çalışanların performanslarını arttırmaya yönelik özendirme gayesi,
- Klasik yönetim anlayışı çerçevesinde icra edilen ceza usulü yerine ödüllendirme sisteminin dönülmesi,
- Organizasyonun hedeflerine yönelik rasyonalitenin artırılması hedeflenmektedir (Isaac, 2013 : 55-56).

Teşvik edici ücret sistemi olarak da kavramsallaştırılan primli ücret sistemi, belirlenen ücretlerin doğrudan doğruya veya dolaylı bir şekilde etkinliğin ve verimliliğin artışı nispetinde kullanılabilmesi gibi, organizasyonun karlılığına uyarlanmak suretiyle de kullanılabilir. Değişken şekilde kimi teşvik unsurları çalışanların performansına, kimi örgüt içerisinde bulunan fonksiyonel gruplara ve bazı durumlarda da tüm örgütün genel karlılığına bağlanabilmektedir. Primli ücret sistemlerin hedefi, organizasyonların hedeflerine ulaşmasında maddi özendirme araçları vasıtasıyla, temel ücretlerin dışında ödemeler yaparak çalışanların motivasyonlarının artırılmasıdır (Ergül, 2006 : 99).

Primli ücret sisteminde, üretimi arttırarak ölçek ekonomilerinden faydalanmak için ortalama üretilen miktardan fazla yapılacak üretimler için ücret atandığında, ödenme şartı olarak kalitenin muhafaza edilmesi getirilmektedir. Bir başka ifade ile sadece üretimin artması örgüt hedefleri için yeterli kabul edilmesi mümkün olmamakla birlikte kalitenin de korunması şarttır (Isaac, 2013 : 57).

Primli ücret ile çalışanların kabiliyetleri geliştirilmeye, yeni beceriler edinmeye ve bunun için daha fazla performans göstermeye yönltilmesi amaçlanmaktadır. Böylece çalışanların kişisel gelişimleri desteklenirken örgütsel hedefler yolunda da ilerleme kaydedilmektedir. Primli ücret kapsamında yapılan ek ödemelerin, örgütsel adaletin gözetilerek yapılması organizasyonun motivasyonuna olumlu olarak tesir etmesi ve çalışanların daha fazla gayret göstermesi neticesini vermesi beklenir. Bunun tersi durumunda ise beklenebileceği gibi adaletsiz yapılacak dağıtımlar motivasyonun düşerek verimliliğin azalmasına neden olacaktır (Hotamışlı ve Şenol, 2011 : 70).

Ekonomik ödüller sistemi, primlerden farklı olacak şekilde, üretimde artış sağlanması, hizmet kalitesinin yükseltilmesi, organizasyon içinde normlara uyulması veya takdir edilecek önceden belirlenen durumlarda birtakım ödüller verilmesidir (Torun, 2013 : 58). Bazı örgütlerde de yönetim kademelerinde bulunanlarla birlikte diğer personele de inovatif katkı sağlama, üstün başarı sergileme, yeni bir buluşa imza atma gibi başarıların değerlendirilmesi amacıyla kullanılabilir. Bu tür örgütlerde ekonomik ödüller, içsel olarak bireylerde mevcut potansiyelin açığa çıkarılabilmesini hedeflemektedir. Bu ödüller nakit şeklinde olabileceği gibi maddi olarak değerli araba, ev gibi ödüller olarak da uygulanabilmektedir (Can M. , 2018 : 48).

Kamu kurumları bağlamında para ödülü çeşitli kanunlarda sınırlı da olsa bazı personellere verilmektedir. Memurların tabi olduğu çerçeve yasa şeklindeki 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu 109. Maddesi 5. Fıkrası “*Görevli oldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapmak suretiyle; kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlanmasında, kamu zararının oluşmasının önlenmesinde ve önlenemez kamu zararlarının önemli ölçüde azaltılmasında, kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılmasında veya sunulan hizmetlerin etkinlik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağladıkları tespit edilen memurlara, merkezde bağlı veya ilgili bakan, illerde valiler, ilçelerde kaymakamlar tarafından başarı belgesi verilebilir. Türk Silahlı Kuvvetlerinde görevli Devlet memurları için Millî Savunma Bakanı bu yetkisini devredebilir. Üç defa başarı belgesi alanlara üstün başarı belgesi verilir.*” Hükmü mevcuttur. Aynı maddenin 6. Ve 7. Bendi ise “*Üstün başarı belgesi verilenlere, merkezde bağlı veya ilgili bakan ve illerde valiler tarafından uygun görülmesi hâlinde en yüksek Devlet memuru aylığının (ek gösterge dâhil) % 200’üne kadar ödül verilebilir. Bu maddeye göre bir malî yıl içinde ödüllendirileceklerin sayısı, kurumun yılbaşındaki dolu kadro mevcudunun binde onundan, Gümrük Müsteşarlığı, Millî Eğitim Bakanlığı ve Emniyet Genel Müdürlüğü ile Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığı kadroları için binde yirmisinden fazla olamaz. Yıl içinde ödüllendirilen personel sayısı kurumlarınca izleyen yılın Ocak ayı sonuna kadar Devlet Personel Başkanlığına bildirilir (DMK, 1965 : 4216).*” Hükümlerine amirdir. 657 sayılı Devlet Memurları kanununda sıkı şartlara bağlanmış olan para ödülü haricinde, Milli İstihbarat Teşkilatı, Emniyet Genel Müdürlüğü, Jandarma Genel Komutanlığı, Sahil Güvenlik Komutanlığı, Gümrük

Müsteşarlığı vb. kurumlarda görevli personellere de görevleriyle ilgili gösterdikleri üstün başarı karşılığı ödüller verilebilmektedir. Örnek olarak uyuşturucu ile mücadele kapsamında ele geçirilen yasa dışı maddelerin oranlarına göre, kaçakçılıkla mücadele kapsamında ele geçirilen yurda kaçak giren malzemelerin belirli oranlarında ödüller mevzuat çerçevesinde verilebilmektedir.

Bununla birlikte yine 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu 187 ila 213. Maddeleri arasında Sosyal Haklar ve Yardımlar başlığı altında düzenlenen, öğrenim bursları, aile yardımı ödeneği, doğum yardımı ödeneği, ölüm yardımı ödeneği, cenaze yardımı, yiyecek ve giyecek yardımı gibi ekonomik destekler ekonomik motivasyon araçları arasında değerlendirilebilecektir.

1.3. ÖRGÜT KÂRLARINA KATILIM

Organizasyonların varoluş amaçları gereği belirli bir zaman diliminde elde etmiş oldukları kârdan, bu kârın kazanılmasında sarf edilen emek ile orantılı olacak şekilde personele verilmesi kâr paylaşım planları sisteminin özü olarak ifade edilebilir. Ekonomik motivasyon araçlarından örgüt kârlarına katılım, oldukça etkin ve verimlilik sağlayıcı yöntem olarak değerlendirilmektedir. Personelin örgüt kârından pay alacağını bilmesi, aidiyet bağlarının güçlenmesini sağlamakla birlikte işin sahiplenilmesi noktasında ve dolayısıyla performans artışının sağlanmasında özendirici bir ekonomik araçtır (Koç ve Topaloğlu, 2012 : 214).

Çalışanlar ile organizasyonun hedef birlikteliğini sağlayabilmesi özelliği itibariyle sarf edilen emeğin karşılığı olarak alınması beklenen kâr, temel ücrete ek olarak önemli katkılar sağlaması açısından yaşam standartlarını yükselterek memnuniyet duygularını tatmin etme niteliği taşımaktadır. Çalışanların sağlayacağı ekonomik kazancın, verimlilik artışında etken olması beklenir. Elde edilmesi muhtemel başarılarından yararlanılacağı bilinmesi de personelin daha etkili ve motivasyonu sağlanmış biçimde çalışmasını temin edecektir (Soykenar, 2008 : 33).

Literatürde kâr dağıtımını genellikle, dağıtılması planlanan kârın nakden veya hisse senedi olarak belirlenen dönem sonları itibariyle dağıtılması şeklinde yapılmaktadır (Robbins ve Judge, 2017 : 258). Hisse senedi olarak dağıtılan kâr payları özelinde, hisse

senetlerinde zaman içinde meydana gelen artışlarla sahiplerinin elde edecekleri kârın da artması tatmin duygularını daha da yükselteceğinden ekonomik büyümenin yaşandığı ve gelişmiş toplumlarda tercih sebebi olabilmektedir.

Kamu kurumları bağlamında değerlendirildiğinde bu ekonomik motivasyon aracı, uygulama alanı bulamamaktadır. Zira kamu kurumlarının varoluş amacı kârlılık değildir ve kârlılık hedefi olmayan bir örgüt için kârın dağıtılması söz konusu edilemeyecektir. Kamu kurumları yürüttükleri hizmetleri genellikle bedelsiz ve kamu yararı gözetilerek yürütür. Bir bedel alınması gereken durumlarda da yine kârlılık gözetilmeden harcanması zorunlu bedel tahsil edilir (Sevinç, 2015 : 958).

Diğer motivasyon araçlarında olduğu gibi kâra katılımında da örgütsel adaletin tesis edilmesi, olası olumsuz sonuçların doğmasına engel olacaktır ve bireylerin tatmin seviyelerinin yükselmesiyle motivasyonlarına pozitif katkıda bulunacaktır (Can M. , 2018 : 48). Örgüt karlarından pay alma sistemlerinin organizasyonel açıdan çalışanların tutumlarına pozitif etkisi olduğu ve psikolojik olarak sahiplenme duygusunu hissettirdiği yapılan araştırmalarda tespit edilmiştir (Chi ve Han, 2008 : 691).

2. PSİKOLOJİK VE SOSYOLOJİK ARAÇLAR

Organizasyonlarda belirlenen hedeflere ulaşmak için çalışanların davranışlarının yönlendirilmesi ve motivasyonunda kullanılan psikolojik ve sosyolojik araçlar, insanların sosyal bir varlık olmasının gereği, maddi motivasyon unsurları haricinde kullanılan manevi araçlardandır. Yapılan araştırmalarda farklı meslek gruplarına göre değişkenlik gösterebilse de, genellikle çalışanların önem atfettikleri ve motivasyonlarını sağlamada öncelikli sıralarda gördükleri unsurlar mesleki saygınlık, iş güvencesinin sağlanmış olması ve yöneticilerin kendilerine değer vermesi gibi manevi motivasyon unsurları olmaktadır (İnfal ve Bodur, 2011 : 82; Kanbur ve Kanbur, 2008 : 39).

2.1. GÜVENLİK

Kişilerin yaratılışları gereği fitratlarında, güvende olma, kendilerini ve başta ailesi olmak üzere yakınlarını güvende hissetme, geleceğe güvenle bakabilme ihtiyaçları mevcuttur. Güvenlik duygusunda yaşanacak düşüşler, kişide gerginliğe sebebiyet verecektir ve kişinin, kendisini dengeye getirmek için arayış içerisine girmesi normal karşılanmalıdır. Bu sebeple çalışanların bir açıdan maddi yönü de bulunan güvenlik gereksinimlerinin tatmininin sağlanmış olması motivasyonuna da olumlu etkide bulunacaktır. Güvenlik ihtiyacının ortalama bir seviyeden daha yüksek seviyelere çekilmesi kapsamında yapılacak çalışmalara da personelin pozitif yaklaşacağı değerlendirilebilir.

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek ve amaçlarına ulaşabilmek için güven duyguları yüksek personelle iş görmek istemektedirler. Güven, kişinin doğru, ahlaklı, etik davranış gösteren ve dürüst olması olarak ifade edilebilir. Organizasyonel güven ise örgütün kurumsal olarak kendisinin ve yöneticilerinin tutarlı davranışlarda bulunmasına ve karşılaşılan belirsiz durumlarda taahhütlerini yerine getireceğine dair çalışanlarca duyulan inançtır (Çıtır ve Kavi, 2010 : 231).

Çalışanların, bireysel emeklilik sistemleri gibi sistemlere katılması, evini aracını meydana gelmesi muhtemel olumsuzluklara karşı sigortalatması, alarm sistemlerini kurdurması, hayat sigortası veya hastalık sigortaları gibi uygulamalar ile iklimine göre giyinmek, hastalıklardan korunmak için sağlıklı gıda tüketimi, spor yapmak, düzenli uyumak vb. gibi faaliyetlerin arka planında güvende olma ihtiyacı mevcuttur. (Soykenar, 2008 : 37).

Güvenlik ile ilgili hissiyatlar ekonomik hazırlık veya beklentilerin dışında, iş ile ilgili kendine duyulan güven, belirli bir konudaki uzmanlığın veya uzun iş tecrübesinin verdiği hazır olma duygusu gibi manevi bileşenleri, örgüt veya örgütte bulunan pozisyon gereği yoğun olarak hissettirebilecektir. İş akış şemalarının doğru konumlandırıldığı, hangi birimde çalışan personelin ne tür işleri ifa edeceğinin bilindiği ve personel devir oranının düşük seviyede tutulması gibi faktörler de güven duygusunun yükselmesine etken olması beklenmektedir. Zira kimin nereden sorumlu olduğunun tespitli

olduğu bir örgütte iş bölümü rantabl şekilde yapılmıştır ve başarının yakalanması muhtemeldir (Eren, 2017 : 518).

Psikolojik ve sosyolojik motivasyon araçlarından olan güvenlik algılamalarının bir başka boyutu da çalışanın psikolojik olarak kendini güvende hissetmesidir. Psikolojik güven, fiziksel bir güven hissinden öte manevi bir güven duygusudur (Keser, 2019 : 130). Bu güven de iki alt boyutta değerlendirilebilecektir. İlk olarak çalışanın yaptığı iş bağlamında kendini güvende hissetmesi olup özellikle gelişmekte olan ülkeler açısından yaşanan ekonomik daralmalarda sıklıkla başvurulanan işten çıkarma beklentileri, çalışanların motivasyonlarını son derece olumsuz etkileyebilmektedir. İkinci olarak ise yöneticiler bağlamında çalışanlarına karşı sergilenen tavır ve davranışlar açısından çalışanın kendine güvende hissetmesidir. McGregor'un X tipi yönetici teorisinde açıklandığı şekilde davranan bir yöneticinin çalışanları motive etmek için kullandığı araçların içsel motivasyonlarına ne derece ve hangi yönde etki edeceği tartışmalı bir konudur.

Güvenlik gereksinimleri, Maslow'da belirtildiği gibi birinci kademe gereksinimler gibi devamlılık arz etmezler ve yeterli seviyede tatmin edildiklerinde gereksinim duyulmamaya başlar. Bununla birlikte bu ihtiyacın beklenenden fazla giderilmesi gibi bir durumda bazı çalışanlar açısından olumsuz tutum ve davranışlara sebep olması beklenebilecektir (Ergül, 2005 : 72-73). Özellikle Ülkemiz kamu personel rejiminde sıklıkla rastlanan bir olgu olan iş güvencesinin olması tabiri, kanuni bir takım şartların oluşmadığı sürece işin devam edeceği ve performansındaki değişimlerin maaşını etkilemeyeceği bilinci motivasyonu olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bilinç organizasyonun tümüne yayıldığında vatandaşların yeterli hizmeti alamaması durumu ile karşılaşılabilir.

Netice itibariyle çalışanların hissettikleri maddi veya manevi güven duygusunun pozitif yönde ne kadar yüksek seviyede tutulabilirse o derece yüksek verim alınabileceği yapılan araştırmalarla da desteklenmektedir (Ölçer, 2005 : 21). Bu açıdan da organizasyonların hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşabilmesinin yollarından biri de algılanan güven duygusunun artırılmasıdır.

2.2. STATÜ VE ÖZEL YAŞAMA SAYGI DUYMA

Statü, kavram olarak başkalarına göre üstün nitelikli olma anlamını taşımakla birlikte kalitenin bir işareti olarak da tanımlanmaktadır. Sosyolojik açıdan bakıldığında statü, saygınlık, itaat, hürmet gösterme kavramlarıyla yakından bağlantılıdır (Podolny ve Phillips, 1996 : 454-455).

Statü, bir toplumda, örgütte veya grupta yer edinilen bir mevki olup, toplum bu statülerin oluşturduğu ilişkiler açısından müteşekkildir. Toplumda nezdinde yapılan iş, grup ortamı olarak arkadaşlar veya işyerinde bulunulan pozisyon, statüleri belirlemektedir. Bireylerin statüleri, aldıkları eğitim, gelmiş oldukları kültürel yapı, inançları, ailesinin statüsü, maddi imkanları gibi faktörler ile belirlenmektedir. Weber'e göre statünün belirleyicisi, atfedilen toplumsal prestij, şeref ve itibardır. Statü sadece olumlu yaklaşım olarak algılanmamalı, tersine olumsuz statü değerlemesi de yapılabilecektir. Bu durumda düşük statülü olarak algılanan birey veya grupların saygı görmesi, kendilerine itibar edilmesi beklenmez (Yıldırım, 2014 : 2).

Bir başka ifadeyle statü, bir toplulukta diğerlerinin bir kişiye atfettikleri değer olup, ilgili kişinin o topluluktaki seviyesini belirler. Çalışanlar statü olarak yüksek seviyelerde bulunmak isterler ve bu seviyelerde değerlenmek için çaba sarf ederler. Yüksek statüde konumlandırılan bir bireyin arkadaşlarından saygı görmesi beklenir. Çalışılan iş yeri veya iş yerinde işgal edilen mevki itibariyle çalışanlar takdir görmek, kaliteli bir personel olarak bilinmek gibi unsurlar önemli manevi motivasyon unsurlarındandır. Bulunulan toplumda kaliteli olarak konumlandırılmış olan bir organizasyonda çalışmak veya böyle bir örgütte iyi bir pozisyonda iş görmek çalışanların statülerine pozitif katkı sağlar. Kimi zaman bu tür etkinin çalışanlar üzerindeki tesiri önemli ölçülere ulaşarak sadece ilgili organizasyonda çalışıyor olmanın sağladığı statüye daha fazla ücret alabileceği başka bir örgütte çalışmaya tercih edilmesine neden olabilecektir (Eren, 2017 : 521).

Çalışma hayatında yönetim kademesince ve yatay olarak aynı seviyedeki personel tarafından kendisine değer atfedilen ve statü olarak yüksek görülen bir çalışanın motivasyonu olumlu etkilenecektir. Hiyerarşik üstleri tarafından takdir edilen bir çalışanın aidiyet duyguları yükselerek işi sahiplenmesi ve bağlılığının artması beklenir

(Keser, 2019 : 129). Yapılan araştırmalar da örgütlerdeki statü farklılıklarının örgütsel bağıllık üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Karahana, 2008 : 243).

Statü, önemli bir dışsal motivasyon aracıdır. Çalışanların kendilerine atfettikleri statü ile diğerlerinin atıfları arasındaki dengesizlikler de davranışsal bir takım sonuçlara neden olabilir. Statünün belirlenmesi, statü özellikleri teorisi bağlamında, kişinin diğerleri üzerinde uygulayabildiği güç, kişinin grup amaçlarına olan katkısı ve ilgilinin kişisel özellikleri olmak üzere üç kaynaktan elde edilmektedir (Robbins ve Judge, 2017 : 290-291).

Bireylerin özel yaşamlarına saygı duyulması ihtiyacı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki saygınlık ihtiyacının bir yansıması olarak görülebilecektir. Maslow, saygınlığı toplum tarafından bireye atfedilen değer olduğunu belirterek insanların bu ihtiyacının karşılanabilmesinin motivasyon üzerinde etken olduğunu ifade etmektedir (Maslow, 1954 : 45). Statünün elde edilme vasıtalarından olan değer ile saygınlık ve özel yaşama saygı gereksinimleri giderilir.

Çalışma yaşamı dışında da ailevi ilişkiler, katıldığı sosyal aktiviteler, hobiler gibi araçlar gibi hususlar bireylerin özel yaşamlarını oluşturmaktadır. Özel yaşamındaki ilişkilerini başarıyla sürdüren ve tatmin edilmiş olan çalışanların iş yerinde de başarılı olması beklenir. Bu bağlamda yöneticilerin çalışanlarının özel yaşamlarına hiçbir şekilde müdahale etmemesi değil, aksine özel yaşamında problemler yaşayanlara destek olarak işbirliği içerisinde sorunları aşmasına yardımcı olmaktır. Bu sayede çalışanların gerek özel yaşamında gerekse iş yaşamında tatmin olması ve verimliliğin yükselmesi amaçlanmaktadır (Eren, 2019 : 554).

Yöneticiler, personellerinin çalışma hayatı dışında da bir takım sorumlulukları, statüleri ve rolleri olan bireyler olduklarının bilinciyle hareket etmelidir. Çalışma ortamında karşılaşılan problemlerin çözümlerinde destek olarak yol göstermenin yanında özel hayatlarına dair küçük dokunuşlarla destek olabilmelidirler (Garih, 2006 : 87). Bu sayede çalışanların yöneticilere karşı muhteme olumsuz hissiyatları değişebilecek, halihazırda olumlu duygular yaşayanların da güvenleri ve örgütsel aidiyetlerinin yükselmesi beklenecektir.

2.3. OTONOM ÇALIŞMA ALANLARININ SAĞLANMASI

Psikolojik motivasyon araçlarından olan otonom çalışma, çalışanların örgütlerde kendilerini belirli sınırlar dahilinde bağımsız hissederek iş görme gereksinimini tanımlamaktadır. İçsel faktörlerden olan bu ihtiyaç insanoğlunun fitratından kaynaklanan bir duygu olup tatmini sağlandığında motivasyonunun artacağı değerlendirilmektedir. Çalışanların faaliyetlerine her aşamada müdahale edilmesi, içsel bağlamda olumsuz etkilenmelerine neden olabilecektir (Hotamışlı ve Şenol, 2011 : 64).

Organizasyonların yetkileri ve inisiyatifleri kapsamında, çalışanların sahip olduğu kapasitesinin ortaya çıkarılması, inovatif fikirlerin gündeme getirilebilmesi ve yeteneklerinin daha rahat sergilenerek performansın olumlu artırılması hedeflenmektedir. Buradan hareketle elde edilecek performans artışı, çalışanın motivasyonunu artırarak daha verimli iş görmesi bağlamında katkı sağlayacak ve örgütsel hedeflere ulaşma noktasında da örgüte dinamizm katacaktır.

Çalışanlarda gözlenen genel eğilim örgütsel bağlılığın artırılması ve kişisel gelişimine katkı sağlamak amacıyla otonom çalışma sahalarına önem verdiği yönündedir (G. Budak ve G. Budak, 2018 : 219). Personel üzerinde McGregor'un X tipi yönetici teorisinde olduğu şekilde sürekli baskılanan çalışanlar, psikolojik olarak gerilim yaşayacaklardır. Bu tür baskının sonucu kaçınılmaz olarak motivasyonun ve verimin düşmesi ile neticelenecek ve hatta doğru bildiğini yapmaktan kaçınma gibi davranışlarla karşılaşılabilir.

Çalışanların çoğunluğu otonom faaliyet gösterebilecekleri, kabiliyetlerini sergileyebilecekleri ve yaratıcı fikirlerine karşılık bulabilecekleri bağımsız çalışma ortamlarını arzular. Bununla birlikte egonun tatmin edilmesi ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunulan sahalara da önem atfedilmektedir. Devamlı kontrol altında bulundurulmuş sıkı bir hiyerarşik disiplin altında görev ifa etmek tatminsizliğe yol açabilecektir. Otoriter ve baskıcı yönetim yaklaşımlarının kapasite kullanımını önemli oranda baskılayabilmektedir. Bağımsız çalışma sahaları motivasyonun artmasını sağlayan önemli manevi araçlardır (Keser, 2019 : 129).

Yapılan saha araştırmalarında mesleki tercihlerin belirlenmesine etki eden faktörler bağlamında da bağımsız çalışma talebi, kar elde etme istediğinden sonra ikinci sırada yer alarak önemini ortaya koymuştur (Arslan, 2002 : 6).

2.4. SOSYALLEŞME VE ÇEVREYE UYUM

İnsanoğlunun doğası gereği bir arada yaşama gereksinimini giderme yollarının arayışının karşılığı olan sosyalleşme, motivasyon teorilerinde de aidiyet ve ilişki içerisinde olma ihtiyaçlarının tatmin edilmesi için yönlendirilmiş olması halidir.

Bireyler, çevreleriyle eşyayı edinerek ve diğerleriyle ilişkiye geçerek bağlantı kurar. Eşyayı edinme süreci, kendine mal etme, diğerleriyle ilişki kurma ise sosyalleşme süreci olarak ifade edilir. Her iki süreç bağlamında da farklı imkânlar söz konusudur ve süreçler içgüdüsel olarak belirlenmiş değildir. Bireyler, eşyayı dış kaynaklı edinerek veya verilen kabul etmek suretiyle veyahut bizatihi gayretiyle ortaya çıkararak edinebilir. Sosyalleşme bağlamında ise bireyler yalnız kalarak ve diğerleriyle ilişki kurmaksızın hayatını idame ettirmesi mümkün değildir. İlişkilerden kasıt, yaşamını sürdürmesi için ihtiyaç duyduklarının temini için çalışması, kendini ve yaşamını sürdürdüğü alanı savunması, cinsel gereksinimlerini karşılaması, çocuklarını yetiştirmesi, sosyal aktivitelere katılım sağlaması için diğer insanlarla işbirliği içerisinde bulunmalıdır. İnsanoğlu için yalnız kalmak katlanılabilir bir durum değildir ve kişinin fizyolojik ve psikolojik bütünlüğü açısından sağlıksız sonuçlar verir (Fromm, 1994 : 79).

Organizasyonlarda motivasyonun artırılabilmesi bağlamında çalışanların örgüte aidiyet duygularının karşılanması gerekmektedir. Örgüte karşı ait olma duygusu giderilmiş olan çalışanların, işlerine karşı da bilincinin yükselmesine, çalışma yaşamı ve özel hayatında huzur içinde bulunmasına ve çalışma arkadaşlarıyla iletişim kanallarının açık olmasına sebep olacaktır. Bununla birlikte düzenlenen örgüt içi piknik, dayanışma günleri veya seyahatler gibi sosyal aktiviteler örgütsel ilişkilere olumlu katkılar sağlayarak çalışma yaşamına olumu yansımalar şeklinde dönmesi beklenebilecektir (Hotamışlı ve Şenol, 2011: 73).

Sadece formal bir yapının bulunduğu ve ikili ilişkilerin kurulmasının güçlük yaşandığı örgütlerde çalışanların sosyalleşememe kaygısından kaynaklı motivasyonun düştüğü ve örgütsel aidiyet duygularının da azaldığı görülmektedir. Buradan hareketle sosyalleşme ihtiyacının yeteri kadar giderilmesinin motivasyon artırıcı bir unsur olacağı ifade edilebilecektir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 215).

Çalışma hayatında önemli olduğu kadar bir başka açı olan sosyalleşme ihtiyacının giderilmesi bağlamında, çalışma ve iş tercihi de yaşamda önemli rol oynamaktadır.

Özellikle gelişmiş toplumlarda, yani işsizlik problemi yaşanmayan ülkelerde, sosyal katılım sağlamak için çalışmak isteyenler olabilecektir. Ülkemiz açısından değerlendirme yapılacak olursa emeklilerin sosyal katılım sağlamak için kimi dernek veya lokallere üye olarak yönetim kurullarına girmesi ve maddi karşılığı olmasa da faaliyetlerine devam etme talepleri olduğu gözlemlenebilecektir.

Başarılı bir sosyal katılım ile çalışanlar tatmin duygusunu yaşamakta, örgütsel rollerini tam olarak algılamakta, çalışma motivasyonu yükselmekte ve böylece örgütsel bağlılığı da artmaktadır. Motivasyonu sağlanmış çalışanlar organizasyon değerlerini de içselleştirmekte ve işlerine karşı yüksek seviyede alaka göstermektedirler. Bununla birlikte sosyal katılımı başarıyla gerçekleştirenler, hâlihazırda buldukları pozisyonu ve işini elde tutarak devam edebilmek için de yoğun gayret göstermektedirler. Sosyal katılımın başarısızlıkla sonuçlanmasının nedenleri olarak işten duyulan tatminsizlik, motivasyon düşüklüğü, örgütsel bağlılıkta yaşanan sorunlar olarak ifade edilebilir. Sosyal katılımı bir şekilde gerçekleştirememiş çalışanlar, aidiyet duygusunu hissetmekte sorunlar yaşayarak örgütsel rollerinin gereklerini yapmada ve işin ifası noktasında da sıkıntılarla karşılaşmaktadırlar. İşe devam etme ve kazanç sağlama ikilemi arasında kalan bu tür çalışanlar tarafından organizasyonel kültür de reddedilmektedir (Sökmen, 2007 : 174).

Organizasyonların düzenlediği ve desteklediği gezi, piknik, iftar programları, terfi veya ayrılış törenleri gibi bir takım faaliyetler çalışanlar üzerinde olumlu etkiler bırakarak stres azaltıcı unsurlar barındırırlar. Örgüt himayesinde düzenlenen sosyal etkinlikler, çalışma hayatında verimliliği arttırırken, aynı zamanda takım çalışmasını, iş birliğini ve aidiyet hissinin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Sosyalleşmenin motivasyon üzerindeki pozitif etkisi bu kapsamda oldukça önemli görülmektedir (Sevinç, 2015: 960).

Örgütlerde, çalışanlar maddi çevreye uyum sağladığı kadar örgüt kültürü ve teamüllerini içeren psikolojik ve sosyolojik manevi çevresine de uyum sağlamak durumundadırlar (Keser, 2019 : 130). Bu bütünlüğü sağlayabilen çalışanların uyum sorunu yaşamadan kişisel ve örgütsel hedef doğrultusunda çalışmalarını başarılı bir şekilde yürütmesi beklenir. Bunun tersi olarak gerek maddi çevreye gerekse manevi çevreye uyum sağlamak zorlanan çalışanlardan yeterli verim alınması beklenemez. Bu açıdan yöneticilere, özellikle işe yeni başlayan personel bağlamında yeterli özeni göstermeleri görevi düşmektedir.

2.5. ÖNERİ SİSTEMLERİ

Çalışmada ele alınan psikolojik ve sosyolojik motivasyon araçlarının sonucusu olan öneri sistemleri, çalışanların yönetime katılımını da kapsayan demokratik araçlardır. Öneri sistemleri, organizasyonun hedefi doğrultusunda ilerlerken, yardımcı olabilecek her türlü fikir ve düşüncelerin değerlendirmeye alınmak üzere toplanmasıdır. Sistematik bir şekilde toplanan fikir ve düşünceler durum ve şartların elverdiği ölçüde uygulamada yer buldukça, kendi fikirlerinin önemsendiğini gören personelin bu kullanımı olumlu bir geri bildirim olarak algılayarak motivasyonunun yükselmesi sağlanacaktır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 215).

Öneri sistemleri, çalışanlar tarafından çalışma yaşamı kapsamında olan fikir ve önerilerin örgüt içerisinde herhangi bir sansüre tabi olmaksızın dilediği şekilde ifade edebilmeleri ve bu önerilerin organizasyonca dikkate değer bulunarak değerlendirilmesine müteakip uygun görülenlerin uygulamada yer bulmasıdır (Ay, 2006 : 39). Öneri sistemleri aracılığıyla çalışanların yönetimde söz sahibi olması sağlanırken iletişim kanallarının da aktif kullanılmasıyla etkinliğin artırılması hedeflenmektedir

Örgütlerde son yıllarda kullanım alanı bulan öneri sistemleri, modern yönetim yaklaşımlarınca desteklenmektedir. Personelin fikir ve düşüncelerinin önemli olduğu hissini örgüt içerisinde yaygınlaştırılması amacı güdülen öneri sistemleri, insan kaynakları yönetimi çalışmalarında da sıklıkla kullanılmaktadır. Sistemin uygulanışı esnasında, örgütün önyargısız bir şekilde personelden gelen her öneriyi dikkate alarak, ilgili personele olumlu veya olumsuz dönüşün yapılması ve gerekli durumlarda önerinin sağladığı katkı seviyesine göre ödüllendirmenin yapılması dikkat edilmesi gereken unsurlardandır (Keser, 2019 : 130).

Yönetim açısından, getirilen önerinin gündeme alınmasıyla iletişimin kesilmemesi, kurulan iletişimin fırsat olarak değerlendirilerek sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir. Öneri reddedilmiş olsa dahi öneriyi getiren ile iletişim kanallarının açık tutulması anlayışının benimsenerek, öneri sistemine, çalışan ile örgüt diyaloglarında bilgi akışı sağlayan bir sistem olarak bakılması değer katkısı sağlayacaktır. Öneri sisteminin zaman zaman gelen gereksiz ve yararsız önerilerle yönetim kademelerine enerji kaybettiği de ifade edilebilir (Ünlüönen, Ertürk ve Olcay, 2007 : 14).

3. YÖNETİMSEL ARAÇLAR

Organizasyonlarda motivasyon aracı olarak kullanılan yönetimsel araçlar, hedeflere ulaşmaya yönelik çalışanların davranışlarının arzu edilen şekilde yönlendirilmesi ve güdülenmesinde etkin olan örgütsel ve yönetsel araçlardır (Can M. , 2018 : 52).

Yönetim kademelerinin sorumlulukları, yetkileri ve inisiyatifleri kapsamında bulunan yönetimsel araçlar, kariyer olanakları, kararlara katılım ve iletişim, disiplin ve yetki devri ile fiziksel yeterlilikler alt başlıklarında ele alınmıştır.

3.1. KARIYER OLANAKLARI

Yönetimsel motivasyon araçlarından olan ve görevde yükselmeyi ifade eden kariyer, çalışma yaşamında belirli bir kıdem ve tecrübeye sahip olanların liyakat esasına göre ödüllendirilmesi veya deneyimlerinden istifade edebilmek maksadıyla terfi imkanı sunulmasıdır. Çalışanlar, organizasyon içinde başarılı olduklarının farkına varılması ve kendilerinin içsel tatminlerini sağlamak için genellikle kariyer olanaklarını kullanmak isterler. Kariyer yapma bir anlamda başarılı olmanın sonucu olduğu kadar örgütsel başarının yakalanmasında kurulu bulunan hiyerarşik basamakların yapılandırılmasında da önemli bir unsurdur. Örgütlerde kimi çalışanların kariyer olanaklarına olumlu bakış açısıyla yaklaşmadıkları görülse de bu tür yaklaşımların umumiyetle çalışmaktan imtina eden, kendisinin yükselme olanağını mümkün görmeyen çalışanlar tarafından sergilendiğini ifade etmek mümkündür.

Yükselme imkânları, Maslow'da hiyerarşik ihtiyaçlar listesinde dördüncü basamak olan saygınlık ihtiyacı ile ilgilidir. Bireyler fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını giderdikten sonra üçüncü basamak ihtiyaçlarını da yeteri kadar karşıladığında başarılı olma, çevresinde tanınır olma ve kendisine saygı duyulmasını isteme gibi gereksinimlerini karşılamak ister. Bu kapsamda kariyer olanaklarının doğrudan motivasyon ile ilgili olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır. Motivasyonu sağlamış ve ihtiyaçları giderilmiş olan çalışanların örgütsel bağlılıkları artarak örgütsel katkılarının yükselmesi beklenecektir (Canpolat, 2011 : 1).

Kariyer olanakları çalışanlar açısından farklı değerler ifade edebilmektedir. Kimi personel kariyere ekonomik değişkenler açısından yaklaşırken kimi personel ait olma ve saygınlık değişkenleri açısından yaklaşabilecektir. Bununla birlikte Maslow'un en üst hiyerarşik ihtiyaç basamağı olan kendini gerçekleştirme hedefi olan çalışanlar da bu motivasyon ile hareket edebileceklerdir. Bu bağlamda kariyer olanakları motivasyon ve iş tatmini açısından olumlu etkilere sahip olduğu ifade edilebilecektir (Hotamışlı ve Şenol, 2011: 71).

Liyakat esasına dayalı kariyer yapma olanaklarında hedeflenen, örgütün çekici kılınarak bilgi ve yetenek açısından donanımlı iş gücünü çekmek ve bu sayede yetkin çalışanların daha yüksek basamaklarda istihdam edilmesini sağlamaktır (Budak ve Budak, 2018 : 219).

Kariyer olanaklarının bir başka boyutu da çalışanların buldukları mevkilerindeki işlerini zaman içerisinde tecrübeyle birlikte sıradanlaşmasıyla birlikte yaptıkları işleri kapasiteleri kapsamında yetersiz görerek daha fazla sorumluluk almak isteyebileceklerdir. Başarı göstergesi olan terfilerin çalışma iştiağı yüksek personel tarafından talep edilmesi ve karşılığını alması motivasyonlarının yükselmesi ve örgütsel bağlılık duygularının artmasını sağlayacaktır (Eren, 2019 : 551).

Örgütte ilerleme ve yükselme, çalışanlarla birlikte örgüt açısından da oldukça önemlidir. Çalışanlar açısından farklı ihtiyaçların tatminine yönelik, ilgi, değer verilme, nitelikli olma gibi unsurları kapsarken, örgüt açısından, nitelikli eleman yetiştirme ve bunları elde tutma, kalıcı sürdürülebilirliğe ulaşma gibi unsurlar bağlamında önemli olmaktadır (Dündar, 2018 : 283).

Literatür incelendiğinde kariyer olanaklarının çalışanlar üzerinde olumlu motivasyon araçları bağlamında etkin olduğu görülmektedir (Simons ve Enz, 1995 :23; Öztürk ve Dündar, 2003 : 65; Alkış ve Öztürk, 2008 : 232).

3.2. KARARLARA KATILIM VE İLETİŞİM

Çalışanların kararlara katılımı, emek faktörün örgütün başarısı yolundaki desteğini arttırmayı hedef alan katılımcı bir yaklaşımdır. Yöneticilerin, çalışanların kendilerine etkisi olacak kararlara katılımlarını, çalışmalarına dair kontrolün kendilerine

bırakılmasını sağladıklarında motivasyonlarının yükselerek aidiyet duyguları artacağı ve daha verimli olabilecekleri düşüncesiyle temellendirilmektedir. Örgütlerde kimi zaman moral arttırıcı unsur olarak da kullanılabilen katılımcı yönetsel uygulamaların ortak özellikleri, hiyerarşide alt basamaklarda konumlanmış olan çalışanların yöneticiler kadar önemli roller üstlenerek kararlara istişare yoluyla katılım sağlamalarıdır (Robbins ve Judge, 2017 : 252).

Organizasyonlarda alt kademe personele örgütsel kararlara katılımlarının sağlanması ait olma ve bağlılık hislerinin kuvvetlenmesine neden olacaktır. Örgütsel bağlamda da gerek yöneticiler açısından gerekse yönetilenler açısından personelin ilişkilerinin optimal olması verimliliğin ve kazancın artacağı bir durum meydana getireceği aşikardır. Yapılan araştırmalar, çalışanların karar alma sürecine katılması durumunda, onlara psikolojik sahiplik duygusu vereceğini ve çıkarlarını örgüt ile aynı düzeye getireceğini göstermektedir (Javed, 2018 : 10).

Kararlara ve yönetime katılmanın hassasiyeti, bireye atfedilen önemin artması ve bu doğrultuda verimlilikte yaşanan artış, hizmet kalitesinin artması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması ile daha iyi anlaşılmıştır. Verimlilik ve hizmet kalitesinin arttırılması ile örgütte görevli tüm çalışanların ortak hedefe yönelmeleri gerektiği neden sonuç ilişkisiyle birbirlerine bağlantılıdır. Bu da ancak çalışanların kararlara ve yönetime katılması ile sağlanabilecektir (Özden, 2005 : 137).

Yönetime katılmayı ifade edilen karara katılma ile kendisinin de katkısının bulunduğunu bilen personel, örgütlerde bazen karşılaşılan kararlara uymama veya pasif direniş gösterme gibi davranışlar sergilemeyecek ve daha iyi performans göstermeye çalışacaktır. Katılımcı yönetim, çalışanların isteklendirilmesi bağlamında gerekli bir olgu olarak gündeme gelmektedir. Kararlara katılım sayesinde personelin moral ve motivasyonu artarak, çalışma yaşamında yaşanan devamsızlık, sinik tutumlar veya ayrılma gibi olumsuzlar azalır (Özdoğru ve Aydın, 2012 : 359).

Yönetsel araçlardan olan kararlara katılım, çalışanların görüşlerine başvurmak olarak sığ bir çerçevede ele alınmamalıdır. Adaletli ve özgür bir fikir alışverişi temellerine oturan bu sistemde, kararların sağlıklı olabilmesinin yolu, demokratik katılımın sağlanması ve çalışanların katıldıkları kararların uygulandığını müşahede ederek güven duyması ile hayata geçirilebilecektir (Keser, 2019 : 134). Zira çalışanlar tarafından göstermelik olarak yapıldığı izlenimi uyandığında, yöneticilere karşı güven eksikliğiyle

birlikte devam eden süreçte de toplantılara katılmaktan imtina etme veya kendi aralarında konuyu alaya alma gibi sinik tutumlar geliştirilmesiyle sonuçlanabilecektir.

Organizasyonlarda iletişim, hiyerarşik yapı içerisindeki çeşitli kısımların veya personellerin aralarında bilgi, veri, anlayış, düşünce, fikirlerinin aktarılması, aktarım esnasında kullanılan araç, yöntem ve tekniği, aktarımda kullanılan kanalları ve yazılı, yazısız, sözlü, sözsüz, mesaj şekillerini kapsayan bir süreçtir. Süreç her ne kadar basit gibi görünüyorsa da içerisinde birçok maddi ve manevi bileşen ve sorunlar taşıyan unsurlardan oluşması iletişimin ne denli önemli olduğuna dair ipuçları barındırmaktadır (Koçel, 2018 : 540).

Bir başka ifadeyle örgütsel iletişim, kurumun devamlılığının sağlanması ve amaçlara ulaşmak amacıyla organizasyon içi ve organizasyon dışı unsurlarla veri ve fikir alışverişinin sürmesidir (Altok, 2009 : 106). Burada üzerinde durulan önemli husus iletişimin sadece örgüt içi kapalı devre bir faktör olarak değil aynı zamanda örgütün dış çevresiyle de açık bir sistem olarak yaşamsal faaliyetlerini sürdürmesi bağlamında iletişimin vazgeçilmez olduğudur.

Organizasyonlarda çalışanların karşılıklı devamını sağladıkları etkin bir iletişim süreci, bireylerin ihtiyaçlarını tatmin etmesi kadar örgütsel faaliyetlerin de sorunsuz bir şekilde yürütülmesinde önemli bir unsurdur (Can M. , 2018 : 54). Yönetim kademesi ile alt kademeler arasındaki sağlıklı iletişim olası birçok problemin çözümünde yardımcı olacaktır. Çalışanların kurulan sağlıklı ve yapıcı iletişim sayesinde problem ve önerilerini rahatça ifade edebilmesi sağlanmalıdır. Bu sayede iletişimsizlikten kaynaklı veya sağlıksız kurulan ve yürütülmeye çalışılan iletişimden kaynaklı adaletsizlik, güvensizlik gibi problemlerin giderilmesiyle motivasyonun yükselmesi sağlanabilecektir (Keser, 2019 : 134).

3.3. DİSİPLİN VE YETKİ DEVRİ

Yönetenler için düzenin sağlanması, yönetilenler içinse uyulması gereken normları ifade eden disiplin, esasen negatif bir kavramsallaştırma değildir. Türk kamu hukuku bağlamında disiplin, artık suç ile birlikte anılan ve disiplin suçu tamlaması şekline gelmiş olan bir olgudur.

Bir arada yaşamanın gerekliliklerinden olarak görülen disiplin kavramı, genellikle kanun, kararname, yönetmelik, genelge gibi kurallar bütünü kapsamında düzen içinde bulunmayı çağırırsa da aynı zamanda karşılığı ceza olan bir durumu ifade ettiği bilinmektedir (Budak ve Budak, 2018 : 247). Türk Dil Kurumu güncel Türkçe sözlüğünde “1-Bir topluluğun, yasalarına ve düzenle ilgili yazılı veya yazısız kurallarına titizlik ve özenle uyması durumu, sıkı düzen, düzence, düzen bağı, zapturapt. 2- Kişilerin içinde yaşadıkları topluluğun genel düşünce ve davranışlarına uymalarını sağlamak amacıyla alınan önlemlerin bütünü.” olarak tanımlanan disiplin (TDK, 2019), bir arada bulunmanın gerektirdiği düzeni sağlayabilmek, normlara uyulmasını gerekliliğini salık veren eğitim veya işbirliği yapmanın gereklilikleri anlamlarına gelmektedir (Esendemir, 2018 : 19)

Foucault’ya göre disiplin ile ilgili uygulamalar standartlaşmaya yol açacaktır. Böylece insanların normlara ve kurumsal kültürden kaynaklı teamüllere uygun davranışlar göstereceği belirtilir. Disiplin, örgütlerde, sisteme uyan ve aykırı davranışlardan kaçınan çalışanların bulunmasını hedefler. Belirli davranış kalıplarının içselleştirilmesini sağlayan disiplin, bir anlamda çalışanların özerkliğini sınırlayan, belirli kalıplar dâhilinde davranmalarını sağlayan bir çeşit mekanizmadır. Davranış sınırlarını tespit ederek, kontrolü örgütün elinde bulundurmasını sağlayan disiplin, denetimsiz yaklaşımlara ket vurur (Gambetti, 2008 : 2-6).

Ceza ve ödül sistemlerinin adil bir şekilde uygulanabilir olması çalışanların örgütsel adalet algılamaları üzerinde olumlu etki meydana getirerek, yöneticilerin uygulamalarındaki belirsizliği ortadan kaldıracaktır. Bu sayede ne tür bir davranış sergilediğinde neticenin ne olacağını bilen çalışan buna göre tutumlar geliştirecektir. Adil olmayan ve genellikle ceza sistemi olarak algılanan ve ödüllerin uygulanabilirliği olmadığı kurumlarda motivasyonun pozitif yönlü olması beklenemez. Bu bağlamda adaletli uygulanabilir ve sonuçları itibariyle belirsizlikten uzak yönetim yaklaşımlarının personel üzerinde olumlu etki meydana getirerek özenmeyi ve teşviki arttırıcı bir etki yapacağı ifade edilebilecektir (Eren, 2019 : 557).

Kamu yönetimi bağlamında disiplin yaptırımlarının nihai hedefi hizmetin devamının sağlanmasının temin edilmesidir. Disiplin mevzuatı özel olarak sadece kamu personeline işlenebilen ve ilgili personelin bağlı bulunduğu kamu kurumunun işleyişi ile ilgili ihlalleri kapsamaktadır. Disiplin ile ilgili cezalar çalışanın rızası dâhilinde tâbi

bulunduğu kuruma özel yükümlülüklerle karşı gelinmesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Küçük, 2019 : 35-36). Devlet Memurları Kanununa tâbi bir memurun kanun gereği ikinci bir iş yapma yasağını ihlal etmesi durumunda kendisine yönelik uygulanacak idari yaptırım buna örnek olarak gösterilebilir. Buna karşın memur statüsü olmayan bir vatandaş için bu yaptırım herhangi bir hukuki anlam ifade etmemektedir.

Personelin saygınlık ve tanınırlık gereksinimlerinin karşılanmasını sağlayan önemli özendirme unsurlarından birisi de yetki devridir. Hiyerarşik olarak üst kademelere ait olan görev ve sorumlulukların ihtiyaca göre ve belirli sınırlar dahilinde orta ve alt kademe görevlilere devredilmesi olan yetki devri ile üst kademe çalışanların daha önemli görevlere odaklanması ve altında görevli olan çalışanların ise sorumluluğu üstlenmesiyle kendine olan güveninin ve örgütsel bağlılığının artması sağlanmaktadır (Keser, 2019 : 133).

Yetki, kavram olarak, organizasyonlarda belirlenen mevkilerin, yapılan faaliyet ile ilgili karar alma ve çalışanların davranışlarının sınırlarını belirleyebilme yetkidir. Bu yetki, ilgili mevki veya makamı işgal eden kişinin olup, yetki makama bağlıdır. Bir başka ifadeyle yetki kişilerden bağımsız olup, ilgili makamda kim bulunuyorsa onun tarafından kullanılacaktır (Koçel, 2018 : 571). Yetkinin devredilmesi ise örgütsel faaliyetlerin ifası için, mevzuat gereği sahip olunan yetkinin yine mevzuat kapsamında kalacak şekilde astlara verilmesini, yönetici adına karar verme veya gerçekleştireceği eylemler ile ilgili yöneticinin sorumlu kılınacağı davranışlarda bulunma, astlarına talimatlar verme yükümlülüğünü ifade etmektedir (Ergül B. , 2006 : 4).

Yetki devri bağlamında, astlara sorumluluğun verilmesi ve kurumsal yapıdaki pozisyonundan daha fazla güç ve otonom çalışma alanı kazandırılması, örgütte daha saygın bir konuma yükseltilmesi, üstleri tarafından güvenilir olduğunun bilinmesi gibi unsurlar motive edici unsurlardır. Bununla birlikte yetki devri konusu, üstler tarafından suiistimal edilmemeli, yani yük olarak görülen bir takım işlemlerin veya rutin görülen faaliyetlerin tümünün alt kademelere devri şeklinde anlaşılması gerekmektedir. Zira alt kademeler tarafından bu şekilde devredildiği hissi duyulduğunda, çalışanların yetki ile devraldıkları işlerle birlikte kendi işlerinde de aksaklıklara sebep olabilecekleri ifade edilebilecektir.

3.4. FİZİKSEL YETERLİLİKLER

Çalışma hayatında bireylerin zamanlarının önemli bir bölümünü geçirdikleri işyerlerinin, fiziksel olarak yeterli olması, sağlıklı ve güvenli bir durumda bulundurulması, görevlilerin tatmin seviyelerini yükselteceği gibi birçok açıdan iyilik halinin devamının sağlanması bağlamında da oldukça önem arz etmektedir (Parlar, 2008 : 552-553).

Örgüt personelinin istekli, motive olmuş şekilde ve verimli olarak çalışmasını temin edecek olan fiziki unsurların, maddi ve manevi tatmin sağlayacak durumda ve kullanıma hazır olması fiziksel yeterlilik olarak ifade edilebilecektir. Fiziki unsurların yeterli olmadığı örgütlerde çalışanların isteksiz olması ve işten ayrılmalara kadar giden süreçler yaşanabilecektir. Bu durumda da örgüt açısından sürdürülebilirliğin sağlanması mümkün olamayacaktır (Can M. , 2018 : 54-55).

Çalışılan ortamın sıcaklığı, havalandırma koşulları, gürültülü olması veya sessizliği, tehlike içermesi veya güvenlik seviyesi gibi fiziksel durumlar çalışanların tatminleri üzerinde etkindir. Günümüzde genellikle insanlar ağır ve tehlikeli iş şartlarından kaçınarak, daha rahat ve fiziki yeterlilikleri üst seviyede karşılanmış masa başı işleri tercih etmektedirler. Karşı karşıya kalınan fiziki güçlükler çalışanların rahatsız ederek tatmin seviyelerinin düşmelerine ve dolayısıyla motivasyonlarının ve verimliliklerinin de düşmesine sebep olmaktadır. Çalışanların yeterli düzeyde araç, gereç ve donanımına sahip olması performansının yükselmesini sağlayacaktır (Robbins ve Judge, 2017 : 252).

Özellikle çalışmanın konusunu teşkil eden emniyet hizmetleri gibi, askeri hizmetler, arama – kurtarma görevleri, radyasyona maruz kalınan sağlık görevleri veya itfaiye hizmetleri gibi araç gereç ve donanımın son derece önemli olduğu meslek gruplarında fiziki yeterliliğin sağlanması elzemdir. Hizmetten en üst düzeyde verimin alınması ve hizmeti alanın da memnuniyeti için çalışanların, öncelikle güvenlik gereksinimlerinin karşılandığı ve diğer fiziki şartların yeterliliğinin sağlandığı durumlarda performanslarının artması beklenebilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM, BULGULAR VE YORUM

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığı, Emniyet Genel Müdürlüğü'ne bağlı Bursa İl Emniyet Müdürlüğü, Mustafakemalpaşa İle Emniyet Müdürlüğü'nde görevli Kamu Kurumu çalışanlarının motivasyonlarına etki eden unsurları inceleyen bu araştırmada bilimsel araştırma yöntemlerinin sınıflandırılması kapsamında betimsel araştırma modeli kullanılmıştır.

Literatürde araştırma yöntem ve türleri farklı yaklaşımlara göre farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Genel bir çerçeve olarak araştırma yapanların amacına, zamana, çalışma esnasında kullanılan teknik ve yöntemler ile elde edilen verilerin nitel veya nicel olmasına göre çeşitli unsurların değerlendirmeye alındığı görülmektedir. Betimsel araştırmalar, mevcut olayı veya olguyu olduğu haliyle araştırmaya ve hâlihazırdaki durumu belirlemeye çalışan araştırmalar olarak tanımlanmaktadır. Bu tür çalışmalarda değerlendirmeye alınan olaylar, ayrıntılı bir biçimde araştırılmakta ve ne olduğu betimlenmeye çalışılmaktadır (Karakaya, 2014 : 58-59).

Araştırma ile Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü çalışanlarının motivasyon unsurları betimlenerek, var olan durum ortaya konulmaya çalışılacak ve bu durum üzerinden yöneticilere etkinlik ve verimliliğin artırılmasına yönelik öneriler sunulmaya çalışılacaktır. Bu bağlamda çalışmanın, benzer araştırma yapacak olan akademisyen veya araştırmacılara yardımcı olabileceği değerlendirilmekte ve literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Bursa ili, Mustafakemalpaşa ilçesi, coğrafi olarak Marmara Bölgesinde yer almakta olup İstanbul – Bursa – Balıkesir - İzmir illeri arası geçiş güzergâhında

bulunmaktadır. Geniş tarımsal arazileri ile tarım ve hayvancılıkla geçimini sağlayan ilçe halkının nüfusu 99.972'dir ve Bursa ili toplam nüfusunun %3,4'ünü oluşturmaktadır (T.C. Mustafakemalpaşa Kaymakamlığı Nüfus Müdürlüğü, 2019).

Araştırmaya konu olan Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü idari olarak Mustafakemalpaşa Kaymakamlığı'na bağlı faaliyet yürütmektedir. Bakan Onaylı Kuruluş, Görev ve Çalışma Yönetmeliğine göre;

-Polis Merkezi Amirliği,

-Asayiş Büro Amirliği,

-Terörle Mücadele Büro Amirliği,

-Güvenlik Büro Amirliği,

-Çocuk Büro Amirliği,

-Olay Yeri İnceleme Büro Amirliği,

-Devriye Ekipler Büro Amirliği,

-Koruma Büro Amirliği,

-Trafik Tescil ve Denetleme Büro Amirliği,

-İdari Büro Amirliği,

-Personel Büro Amirliği,

-Toplum Destekli Polislik Büro Amirliği,

-Genel Bilgi Toplama Büro Amirliği,

-Koordinasyon Büro Amirliği,

-Belge Yönetimi Büro Amirliği,

-Destek Büro Amirliği,

-Belgelendirme Büro Amirliği ve

-Muhabere Elektronik Büro Amirliği olmak üzere toplam 18 adet büro Amirliğinden oluşmaktadır.

Araştırmanın evrenini Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğünde görevli olup, aktif olarak çalışan çeşitli rütbelerdeki 130 adet Emniyet Hizmetleri Sınıfı personeli, 2 adet Genel İdare Hizmetleri Sınıfı personeli ve 2 adet Sözleşmeli Personel oluşturmaktadır.

Araştırma ile ilgili Ek-1’de sunulan anket formu, evrenin fazla büyük olmaması, zaman kısıtlamasının bulunmaması ve ulaşılabilir olması nedeniyle örneklem seçilmesine gerek duyulmaksızın İlçe Emniyet Müdürlüğündeki tüm büro amirliklerine, çalışan sayısı kadar yani toplam 134 adet olarak dağıtılmıştır.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE TEKNİKLERİ

Kamu Kurumu olan Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü’nde yapılan araştırmada, veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Araştırma bağlamında veri elde edebilmek için öncelikle literatür taraması yapılmıştır. Kamu kurumu çalışanlarını etkileyen motivasyon unsurları konusunda düşüncelerin saptanabilmesi için anket soruları hazırlanmıştır.

Araştırmada temel araç olarak kullanılan anket formu, literatürdeki çalışanların motivasyonları bağlamında yapılmış araştırmalar ve yüksek lisans / doktora tezi çalışmalarından olan “Çalışan Motivasyonunu etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama” isimli Oytun Çolak Alsat’ın doktora tezi (Alsat, 2016 : 114-116), “Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Bandırma Belediyesi Örneği” isimli Birsen Bayrakdar’ın yüksek lisans tezi (Bayrakdar, 2016 : 115-118), “Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerinde Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumunda Bir Uygulama” isimli Özkan Elbir’in yüksek lisans tezi (Elbir, 2006 : 102-103) ve Dokuz Eylül Üniversitesi, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının 2013 yılı Çalışan Memnuniyeti Anket Raporundan (Dokuz Eylül Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, 2014 : 4-6) yararlanılmak suretiyle geliştirilmiştir.

Anket formu, kamu kurumu çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen unsurlara yönelik 45 (kırk beş) soru ve ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin 7 (yedi)

soru olmak üzere 2 (iki) bölümde toplam 5 (beş) sayfa ve 52 (elli iki) sorudan oluşmaktadır.

Birinci bölümde araştırmaya katılanlardan, kamu kurumu çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen unsurlara yönelik olarak hazırlanan 48 adet soruya, sorulara verilen öneme göre 5' li Likert tipi ölçeğinde ifade etmeleri talep edilmiştir. Ölçeğe, Kesinlikle Katılıyorum: 5, Katılıyorum: 4, Kararsızım: 3, Katılmıyorum: 2 ve Kesinlikle Katılmıyorum: 1 şeklinde puan verilmiştir.

Likert-tipi ölçek, çalışma yapılan konu hakkında tutum veya görüş içeren ifadeler ve bu ifadelere katılım düzeyini belirleyen seçenekleri içermektedir. Likert-tipi sorularda ilgili ifadeye katılım düzeyini tespit edebilmek için iki aşırı uç arasında yer alan birden fazla seçenek sunulur, sunulan bu seçenekler katılım düzeyini belli edecek şekilde dereceli bir şekilde sıralanır ve analiz aşamasında katılım derecelerine göre sayısal değerler atanarak kodlanır. Bu şekilde nitel veri, nicel veriye dönüştürülmek suretiyle analiz edilir. Rensis Likert 1932 yılında yayımlanan “Bir Tutum Ölçüm Tekniği” isimli çalışmasında “Sosyal tutum ölçülebilir mi?” ve “İki kişinin tutumu birbirinden ayırt edilebilir mi?” sorularını cevaplandırmaya çalışmıştır. Likert tarafından literatüre kazandırıldığından bu yana Likert ölçeği ve Likert-tipi sorular sosyal bilimler, siyaset bilimi, psikoloji ve eğitim gibi pek çok bilimsel alanda en fazla kullanılan tutum ve eğilim ölçüm tekniği haline gelmiştir (Turan, Şimşek ve Aslan, 2015 : 188).

İkinci bölümde ise araştırmaya katılanların cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, öğrenim durumları, görev süreleri, pozisyonları veya statüleri ile görev ifa ettikleri büronun tespit edilmesine yönelik demografik özelliklere dair ifadeler yer almakta olup, toplam yedi soru bulunmaktadır.

3.4. VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Hazırlanan anket çalışanlara uygulamadan önce, katılanların anketteki verilere samimiyetle ve doğru cevaplar vermeleri amacıyla açıklamalarda bulunmuş ve temin edilecek verilerin yalnızca bu çalışmada değerlendirmeye alınacağı, anketlere isim yazmamaları gerektiği belirtilmiştir.

Anket formları, katılımcılar tarafından doldurulduktan sonra araştırmacı tarafından toplanmıştır. Yüz otuz dört adet anket formundan ikisi geri dönmemiş, yüz otuz iki tanesi ise ulaştırılmış, bunlardan yirmisinin doldurulmadığı anlaşılmış, doldurulanlardan dördü ise çeşitli sebeplerle değerlendirmeye alınmamış, geri kalan yüz sekiz adet anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

Saha çalışmasına başlanmadan önce mevzuat gereği, Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'na çalışmanın bilimsel araştırma etiği açısından değerlendirilmesi için başvuruda bulunulmuştur. Etik Kurulun 07.03.2019 tarih ve 2019/4 toplantı numaralı Değerlendirme Formu ile çalışma, bilimsel araştırma etiği açısından uygun bulunmuştur. Araştırmanın uygun bulunduğuna dair değerlendirme formu EK-2'de sunulmuştur.

3.5. TOPLANAN VERİLERİN ANALİZ EDİLMESİ

Cevaplanmış anketlerin değerlendirilmesinden önce elde edilen veriler dijital ortama aktarılmış ve analizde bir paket programdan yararlanılmıştır. Toplanan verilere, frekans dağılımları, aritmetik ortalama, bağımsız grup t-testi, tek yönlü anova analizleri uygulanmıştır.

3.6. BULGULAR VE YORUMLAR

Yapılan araştırma kapsamında, Bursa İl Emniyet Müdürlüğü, Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde çalışanlar tarafından doldurulan anketlerden elde edilen veriler ve bu verilerin değerlendirme sonuçları aşağıda sunulmuştur.

3.6.1.DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE DAİR VERİLER VE YORUM

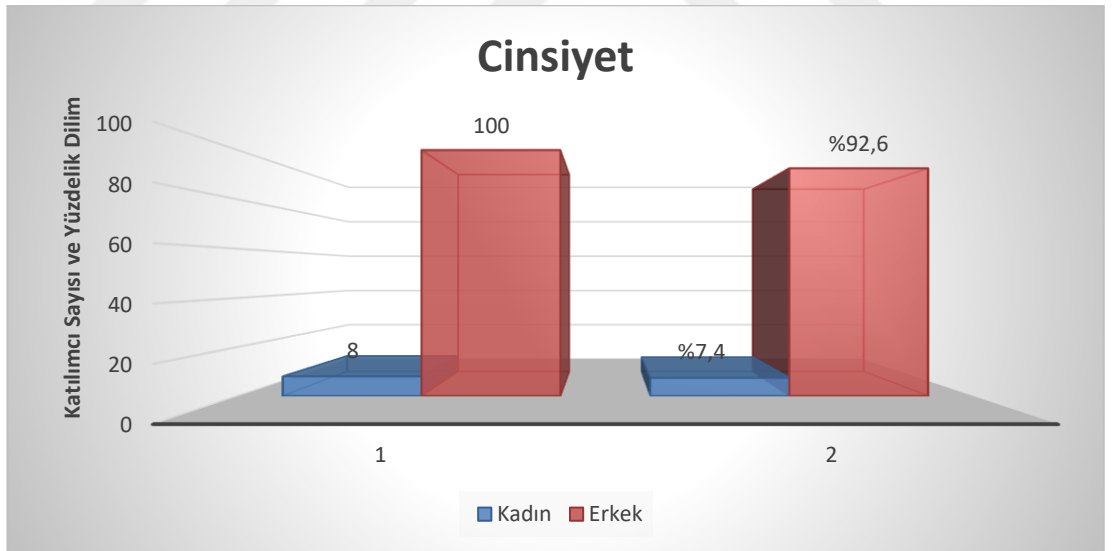
3.6.1.1. Cinsiyetlere Dair Veriler Ve Yorum

Kamu çalışanlarının cinsiyetlerine dair elde edilen veriler, Tablo 3 ve Grafik 1’de sunulmuştur.

Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı Tablosu

Cinsiyet	n	%
Kadın	8	7,4
Erkek	100	92,6
Toplam	108	100,0

Grafik 1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı Grafiği



Tablo 3 ve Grafik 1 incelendiğinde, Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü’nde çalışıp ankete katılmış olanların %92,6’lık oranla erkek görevlilerden oluştuğu, buna karşılık %7,4’lük oranla da kadın görevlilerden oluştuğu görülmektedir. Yani araştırmaya konu kamu kurumunda çalışan personelin oldukça büyük bir kısmı erkek personellerden oluşmaktadır. Bu önemli farkın ise görevin niteliği gereği olduğu değerlendirilmektedir.

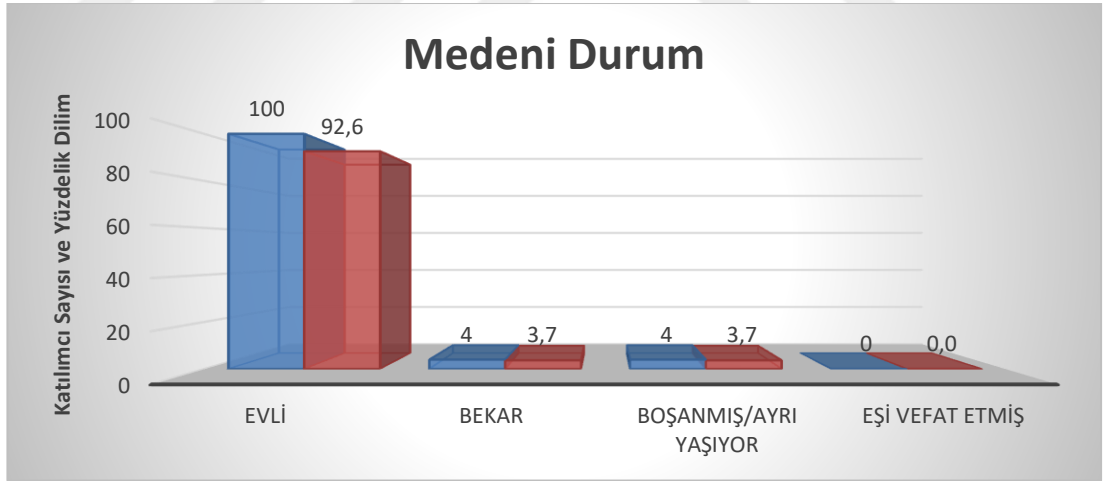
3.6.1.2. Medeni Durumlara Dair Veriler Ve Yorum

Kamu çalışanlarının medeni durumlarına dair veriler, Tablo 4 ve Grafik 2’de sunulmuştur.

Tablo 4. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarının Dağılımı Tablosu

Medeni Durum	n	%
Evli	100	92,6
Bekâr	4	3,7
Boşanmış ve Ayrı Yaşıyor	4	3,7
Eşi Vefat Etmiş	0	0,0
Toplam	108	100,0

Grafik 2. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı Grafiği



Tablo 4 ve Grafik 2 incelendiğinde, Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü’nde çalışıp ankete katılmış olan personelin %92,6’lık oranla evli oldukları, 3,7’lik oranlarla bekâr ve boşanmış veya eşinden ayrı yaşayan personellerden oluştuğu ve eşi vefat eden personelin bulunmadığı görülmektedir. Yani araştırmaya konu kamu kurumunda çalışan personelin oldukça büyük bir kısmı evli personellerden oluşmaktadır.

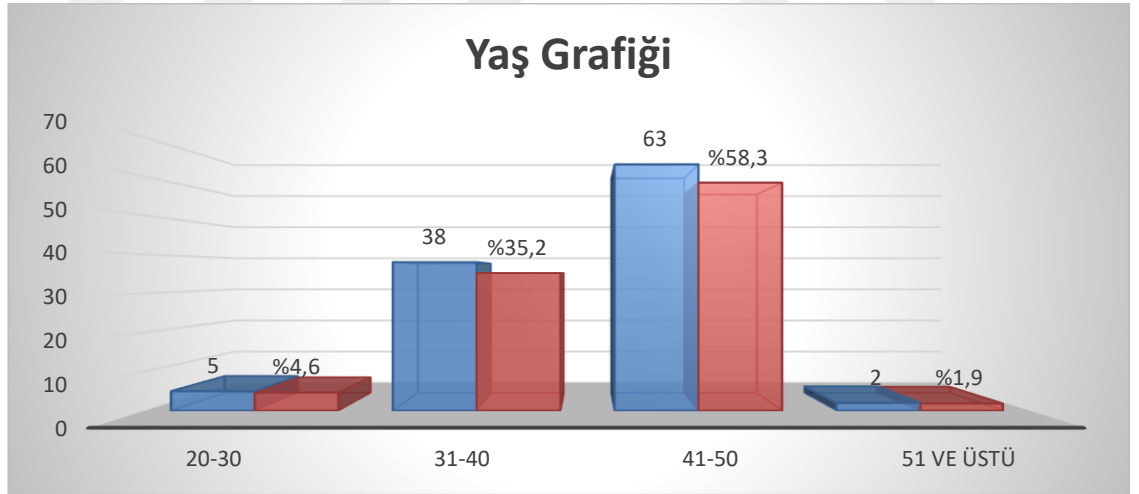
3.6.1.3. Yaşa Dair Veriler ve Yorum

Kamu çalışanlarının yaş durumlarına dair veriler, Tablo 5 ve Grafik 3’de sunulmuştur.

Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Yaş Durumlarına Göre Dağılımı Tablosu

Yaş	n	%
20-30	5	4,6
31-40	38	35,2
41-50	63	58,3
51 ve Üstü	2	1,9
Toplam	108	100,0

Grafik 3. Araştırmaya Katılanların Yaş Durumlarına Göre Dağılımı Grafiği



Tablo 5 ve Grafik 3 incelendiğinde, Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü’nde çalışıp ankete katılmış olan personelin %58,3 oranla 41 – 50, %35,2 oranla 31-40 olmak üzere toplamda %93,5 oranla 31 – 50 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Buna karşın 20 – 30 yaş aralığı ile 51 yaş ve üzeri olan personelin ise toplamda %6,5 oranla az sayıda olduğu, genel olarak bakıldığında ise personelin büyük bir çoğunluğunun 31 – 50 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

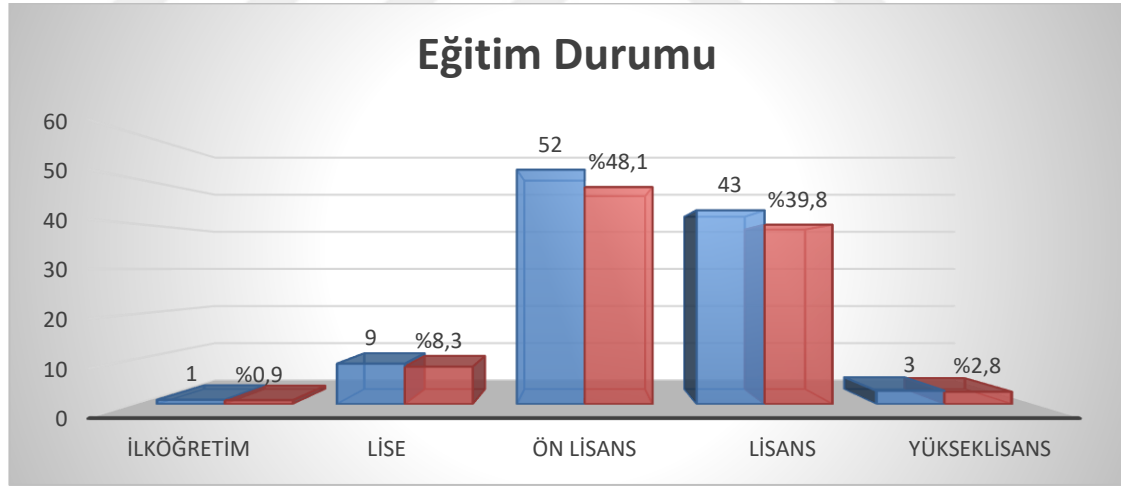
3.6.1.4. Eğitim Durumlarına Dair Veriler ve Yorum

Kamu çalışanlarının eğitim durumlarına dair veriler, Tablo 6 ve Grafik 4'te sunulmuştur.

Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı Tablosu

Eğitim Durumu	n	%
İlköğretim	1	0,9
Lise	9	8,3
Ön Lisans	52	48,1
Lisans	43	39,8
Yükseklisans	3	2,8
Toplam	108	100,0

Grafik 4. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı Grafiği



Tablo 6 ve Grafik 4 incelendiğinde, Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde çalışıp ankete katılmış olan personelin ağırlıklı olarak %48,1 oranla ön lisans ve %39,8 oranla lisans mezunu olduğu görülmektedir. Lise mezunlarının oranı %8,3 olarak ve Yüksek lisans mezunu olanların ise %2,8 oranda kaldığı, son olarak %0,9 oranla da bir personelin ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir. Genel olarak oranlara bakıldığında personelin önemli bir kısmının yani %87,9 oranla üniversite mezunu olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

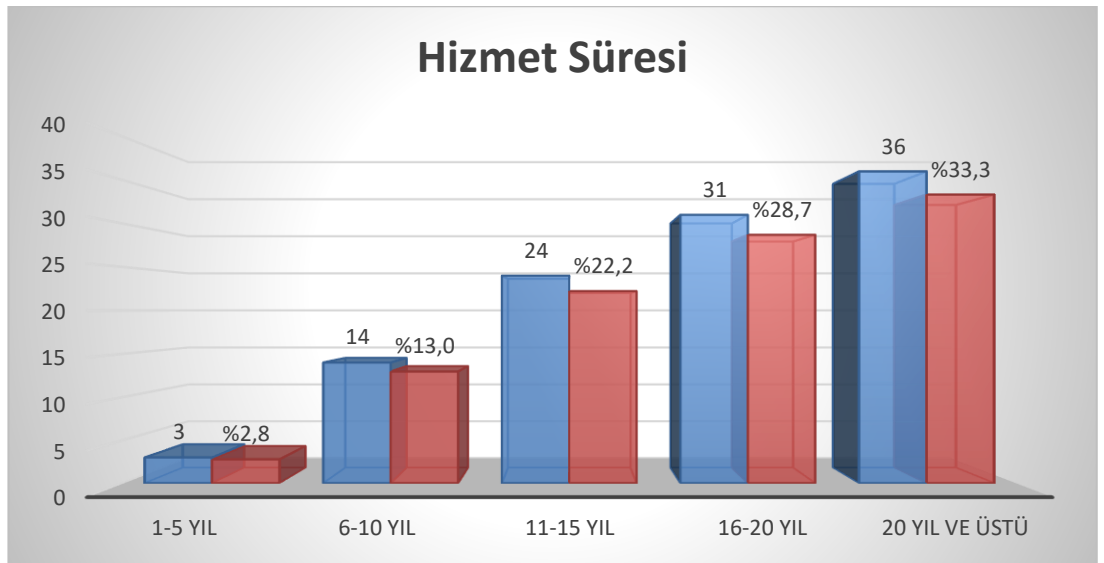
3.6.1.5. Hizmet Sürelerine Dair Veriler ve Yorum

Kamu çalışanlarının kurumlarındaki hizmet sürelerine dair veriler, Tablo 7 ve Grafik 5’te sunulmuştur.

Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Kurumlarındaki Hizmet Sürelerine İlişkin Dağılımı Tablosu

Hizmet Süresi	n	%
1-5 Yıl	3	2,8
6-10 Yıl	14	13,0
11-15 Yıl	24	22,2
16-20 Yıl	31	28,7
20 Yıl ve Üstü	36	33,3
Toplam	108	100,0

Grafik 5. Araştırmaya Katılanların Kurumlarındaki Hizmet Sürelerine İlişkin Dağılımı Grafiği



Tablo 7 ve Grafik 5 incelendiğinde, Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde çalışıp ankete katılmış olan personelin hizmet sürelerinin %33,3 oranla 20 yıl ve üstü ve %28,7 oranla 16 – 20 yıl arasında olduğu görülmektedir. Bu iki verinin toplamı %62 oranla personelin neredeyse üçte ikisinin mesleğinde kıdemli ve tecrübeli olarak ifade edebileceğimiz personellerden oluştuğu, %22,2'lik dilimin 11 – 15 yıldır, %13'lük dilimin 6 – 10 yıldır teşkilatta görev yaptığı ve son olarak 1 – 5 yıldır görev yapanların oranlarının ise %2,8 olduğu görülmektedir.

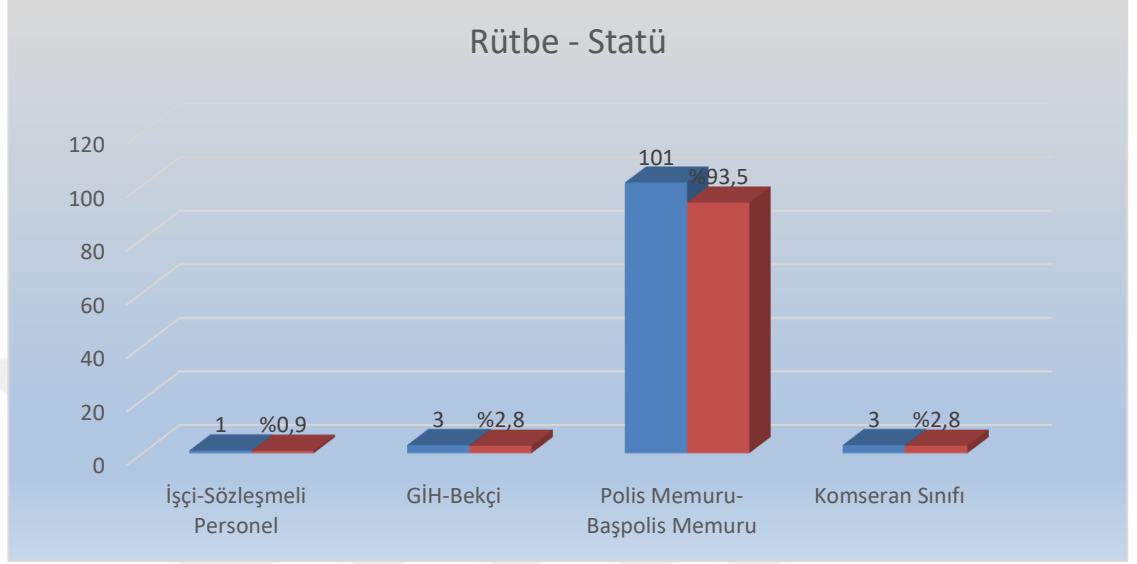
3.6.1.6. Rütbe - Statü Dağılımına İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının kurumlarındaki mevzuata göre rütbe ve statü dağılımlarına ilişkin bulgular Tablo 8 ve Grafik 6'da sunulmuştur.

Tablo 8. Araştırmaya Katılanların Kurumlarındaki Rütbe ve Statülerine İlişkin Dağılımı Tablosu

Rütbesi - Statüsü	n	%
İşçi-Sözleşmeli Personel	1	,9
GİH-Bekçi	3	2,8
Polis Memuru-Başpolis Memuru	101	93,5
Komseran Sınıfı	3	2,8
Toplam	108	100,0

Grafik 6. Araştırmaya Katılanların Kurumlarındaki Rütbe ve Statülerine İlişkin Dağılımı Grafiği



Tablo 8 ve Grafik 6 incelendiğinde, Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde çalışıp ankete katılmış olan personelin verilen hizmetin niteliği, hiyerarşik yapısı ve gizliliği dikkate alındığında normal bir şekilde %93,5 oranla Emniyet Hizmetleri Sınıfı personelleri olan Polis Memuru ve Başpolis Memuru rütbelerinden oluştuğu görülmektedir. Bu oranı takiben %2,8 oranla Komiser Yardımcısı, Komiser ve Başkomiser rütbelerinden oluşan Komseran Sınıfı bulunmaktadır. %2,8'lik oranla Genel İdare Hizmetleri sınıfı ve Çarşı ve Mahalle Bekçilerinden oluştuğu, %0,9 oranla ise İşçi – Sözleşmeli Personellerden oluştuğu görülmektedir.

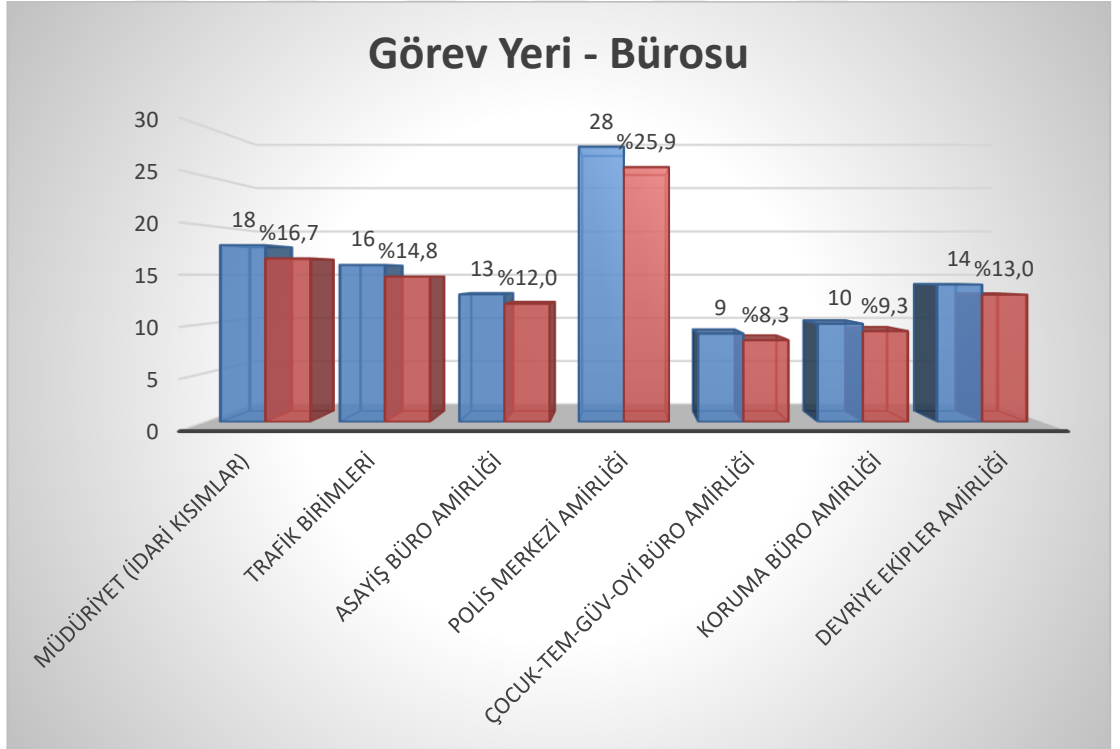
3.6.1.7. Görev Yerleri Dağılımına İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının kurumlarındaki görev yerleri dağılımına ilişkin bulgular Tablo 9 ve Grafik 7'de sunulmuştur.

Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Kurumlarındaki Görev Yerlerine İlişkin Dağılımı Tablosu

Görev Yeri - Bürosu	n	%
Müdüriyet (İdari Kısımlar)	18	16,7
Trafik Birimleri	16	14,8
Asayiş Büro Amirliği	13	12,0
Polis Merkezi Amirliği	28	25,9
Çocuk-Tem-Güv-OYİ Büro Amirliği	9	8,3
Koruma Büro Amirliği	10	9,3
Devriye Ekipler Amirliği	14	13,0
Toplam	108	100,0

Grafik 7. Araştırmaya Katılanların Kurumlarındaki Görev Yerlerine İlişkin Dağılımı Grafiği



Tablo 9 ve Grafik 7 incelendiğinde, Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde çalışıp ankete katılmış olan personelin oransal olarak sırasıyla hizmet gereği;

-%25,9 oranla Polis Merkezi Amirliğinde,
-%16,7 oranla Müdüriyet İdari Kısımlarda,
-%14,8 Trafik Tescil ve Denetleme Büro Amirliklerinde,
-%13 oranla Devriye Ekipler Büro Amirliğinde,
-%12 oranla Asayiş Büro Amirliğinde,
-%9,3 oranla Koruma Büro Amirliğinde ve
-%8,3 oranla Çocuk, Tem, Güvenlik ve Olay Yeri İnceleme Büro Amirliklerinde görevli oldukları görülmektedir.

3.6.2. MOTİVASYON UNSURLARINA DAİR DEĞİŞKENLER

Bir kamu kurumu olan Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde görevli olup çalışmaya katılanlara uygulanan ankette, motivasyon unsuru olarak kullanılmış olan bütün değişkenler yöneticilere bakış açısı, psiko – sosyal, örgütsel, ekonomik ve fiziksel yeterlilikler olmak üzere beş başlık halinde Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10.Araştırmaya Katılanlara Uygulanmış Olan Tüm Değişkenler Tablosu

Araştırmada Kullanılan Motivasyon Unsurlarına İlişkin Değişkenler	
1	İlçe Emniyet Müdürlüğü orta ve üst yöneticileri tarafından çalışanların görüşlerine önem verilmektedir.
2	İlçe Emniyet Müdürlüğünde görevli amirlerimin yöneticilik anlayışından memnunum.
3	İlçe Emniyet Müdürlüğü çalışanı olarak yaptığım iş genellikle takdir edilir.
4	Çalıştığım birimde yapılan işler, çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmaktadır.
5	İş ile ilgili alınan kararlar, konuyla ilgili kişiler tarafından alınmaktadır.
6	Görevimi yaparken bürokratik engellerle nadiren karşılaşırım.
7	Birlikte görev yaptığım çalışanların işlerinin ehli olmamaları nedeniyle daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum.
8	Mevzuatın yoğun ve karmaşık olması iş yapmayı zorlaştırmaktadır.

9	Görevli olduğumuz kurumda işini iyi yapanların adil terfi şansı vardır.
10	Maddi ödüllerle manevi ödüllerden daha fazla önem veririm.
11	Yaptığım iş, İlçe Emniyet Müdürlüğü açısından önemli bir iştir.
12	Görev yoğunluğu, mesai saatleri içerisinde tamamlanacak düzeydedir.
13	Yaptığım iş için sahip olduğum bilgi ve tecrübem yeterli düzeydedir.
14	İşimde terfi edebilme şansım oldukça düşük seviyededir.
15	İlçe Emniyet Müdürlüğündeki görevimden, amirlerimden, görev arkadaşlarımdan ve yaptığım işten kaynaklı sebeplerle stres altında bulunmaktayım.
16	Çalıştığım kurumda arkadaşlarım ile ilişkilerim ve iletişimim iyidir.
17	İlçe Emniyet Müdürlüğü bünyesinde birlikte görev ifa ettiğim iş arkadaşlarımı seviyorum.
18	İlçe Emniyet Müdürlüğünde birimler arasında iletişim yeterli düzeydedir.
19	İlçe Emniyet Müdürlüğünde duygu ve düşüncelerimi yeterli derecede ifade edebiliyorum.
20	Diğer personel ile eşit haklara sahip olduğumu değerlendiriyorum.
21	Çalışma arkadaşlarımı yeterli seviyede tanıyor ve anlıyorum.
22	İlçe Emniyet Müdürlüğünde problemlı personellerin olduğunu düşünüyorum.
23	Çalışma arkadaşlarım arasında çok fazla tartışmalar yaşanmaktadır.
24	İlçe Emniyet Müdürlüğünde personele önem verilir, doğum günü gibi özel günlerde personel hatırlanır.
25	İlçe Emniyet Müdürlüğünde memnuniyet duymadığım uygulamalar olduğunda şikâyet olanaklarım mevcuttur ve adil çözümler bulunur.
26	İlçe Emniyet Müdürlüğünde çalışma arkadaşlarımızla piknik, yemek vb. sosyal aktiviteler düzenlenmektedir.
27	Kurumda düzenlenen sosyal etkinlikleri yeterli bulmuyorum.
28	Yaptığım işten memnunum ve gurur duyuyorum.
29	İlçe Emniyet Müdürlüğünde yaptığım işin karşılığı aldığım ücret yeterlidir.
30	İlçe Emniyet Müdürlüğünde izin olanaklarının yeterli olduğunu düşünüyorum.
31	İlçe Emniyet Müdürlüğünde sağlanan eğitim olanaklarının tatmin edici olduğunu düşünüyorum.
32	İlçe Emniyet Müdürlüğünde mesleki eğitimlerin yanında kişisel gelişim eğitimlerinin de düzenlenmesi gerektiğini düşünüyorum.
33	İlçe Emniyet Müdürlüğünde araç gereç ve teçhizat eksikliği vardır.
34	Görev yaptığım ortamın aydınlatılması ve havalandırması (ısıtma – soğutma) yeterli düzeydedir.
35	İlçe Emniyet Müdürlüğündeki tuvaletler sağlık ve temizlik açısından uygun değildir.

36	Kendimi İlçe Emniyet Müdürlüğünde bağlı hissediyor ve bu iş yerinde bulunmaktan gurur duyuyorum.
37	Yaptığım görevin İlçe Emniyet Müdürlüğüne yarar sağladığımı düşünüyorum.
38	Görevimi severek ifa ediyorum.
39	İlçe Emniyet Müdürlüğündeki görevimle ilgili yeterli sağlık yardımı alabiliyorum.
40	İlçe Emniyet Müdürlüğünde iş güvenliği konusunda kendimi rahat hissediyorum.
41	Mesai saatlerim dâhilinde yemek imkânlarının yeterli olmadığını düşünüyorum.
42	İlçe Emniyet Müdürlüğünde çalışma saatlerinde yeterli esneklik uygulanmamaktadır.
43	İlçe Emniyet Müdürlüğünde çalışma ortamının yeterince temiz olduğunu değerlendiriyorum.
44	Engelliler için mevcut fiziki şartların yeterli olduğunu düşünüyorum.
45	İlçe Emniyet Müdürlüğünde kreş olması gerektiğini düşünüyorum.

3.6.2.1. Motivasyon Unsurlarından Yöneticilere Bakış Açısına İlişkin Değişkenler

Araştırma kapsamında Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde görevli olup çalışmaya katılanlara uygulanan ankette motivasyon düzeylerinin tespitine ilişkin yöneticilere bakış açısı araçları olarak kullanılan değişkenler beş madde olarak Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11. Araştırmaya Katılanlara Uygulanmış Olan Yöneticilere Bakış Açısı Araçlarına İlişkin Değişkenler Tablosu

1	İlçe Emniyet Müdürlüğü orta ve üst yöneticileri tarafından çalışanların görüşlerine önem verilmektedir.
2	İlçe Emniyet Müdürlüğünde görevli amirlerimin yöneticilik anlayışından memnunum.
4	Çalıştığım birimde yapılan işler, çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmaktadır.
5	İş ile ilgili alınan kararlar, konuyla ilgili kişiler tarafından alınmaktadır.
24	İlçe Emniyet Müdürlüğünde personele önem verilir, doğum günü gibi özel günlerde personel hatırlanır.

3.6.2.2. Motivasyon Unsurlarından Psiko – Sosyal Faktörlere İlişkin Değişkenler

Araştırma kapsamında Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde görevli olup çalışmaya katılanlara uygulanan ankette motivasyon seviyelerinin tespit edilmesine dair psiko - sosyal araçlar kapsamındaki değişkenler on dokuz madde olarak Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12. Araştırmaya Katılanlara Uygulanmış Olan Psiko - Sosyal Araçlara İlişkin Değişkenler Tablosu

3	İlçe Emniyet Müdürlüğü çalışanı olarak yaptığım iş genellikle takdir edilir.
6	Görevimi yaparken bürokratik engellerle nadiren karşılaşırım.
7	Birlikte görev yaptığım çalışanların işlerinin ehli olmamaları nedeniyle daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum.
11	Yaptığım iş, İlçe Emniyet Müdürlüğü açısından önemli bir iştir.
13	Yaptığım iş için sahip olduğum bilgi ve tecrübem yeterli düzeydedir.
15	İlçe Emniyet Müdürlüğündeki görevimden, amirlerimden, görev arkadaşlarımdan ve yaptığım işten kaynaklı sebeplerle stres altında bulunmaktayım.
16	Çalıştığım kurumda arkadaşlarım ile ilişkilerim ve iletişimim iyidir.
17	İlçe Emniyet Müdürlüğü bünyesinde birlikte görev ifa ettiğim iş arkadaşlarımı seviyorum.
19	İlçe Emniyet Müdürlüğünde duygu ve düşüncelerimi yeterli derecede ifade edebiliyorum.
21	Çalışma arkadaşlarımı yeterli seviyede tanıyor ve anlıyorum.
22	İlçe Emniyet Müdürlüğünde problemlili personellerin olduğunu düşünüyorum.
23	Çalışma arkadaşlarım arasında çok fazla tartışmalar yaşanmaktadır.
26	İlçe Emniyet Müdürlüğünde çalışma arkadaşlarımızla piknik, yemek vb. sosyal aktiviteler düzenlenmektedir.
27	Kurumda düzenlenen sosyal etkinlikleri yeterli bulmuyorum.
28	Yaptığım işten memnunum ve gurur duyuyorum.
36	Kendimi İlçe Emniyet Müdürlüğünde bağlı hissediyor ve bu iş yerinde bulunmaktan gurur duyuyorum.
37	Yaptığım görevin İlçe Emniyet Müdürlüğüne yarar sağladığını düşünüyorum.
38	Görevimi severek ifa ediyorum.
40	İlçe Emniyet Müdürlüğünde iş güvenliği konusunda kendimi rahat hissediyorum.

3.6.2.3. Motivasyon Unsurlarından Örgütsel Faktörlere İlişkin Değişkenler

Araştırma kapsamında Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde görevli olup çalışmaya katılanlara uygulanan ankette motivasyon seviyelerinin tespit edilmesine dair örgütsel araçlar kapsamındaki değişkenler on bir madde olarak Tablo 13'de sunulmuştur.

Tablo 13. Araştırmaya Katılanlara Uygulanmış Olan Örgütsel Araçlara İlişkin Değişkenler Tablosu

8	Mevzuatın yoğun ve karmaşık olması iş yapmayı zorlaştırmaktadır.
9	Görevli olduğumuz kurumda işini iyi yapanların adil terfi şansı vardır.
12	Görev yoğunluğu, mesai saatleri içerisinde tamamlanacak düzeydedir.
14	İşimde terfi edebilme şansım oldukça düşük seviyededir.
18	İlçe Emniyet Müdürlüğünde birimler arasında iletişim yeterli düzeydedir.
20	Diğer personel ile eşit haklara sahip olduğumu değerlendiriyorum.
25	İlçe Emniyet Müdürlüğünde memnuniyet duymadığım uygulamalar olduğunda şikâyet olanaklarım mevcuttur ve adil çözümler bulunur.
30	İlçe Emniyet Müdürlüğünde izin olanaklarının yeterli olduğunu düşünüyorum.
31	İlçe Emniyet Müdürlüğünde sağlanan eğitim olanaklarının tatmin edici olduğunu düşünüyorum.
32	İlçe Emniyet Müdürlüğünde mesleki eğitimlerin yanında kişisel gelişim eğitimlerinin de düzenlenmesi gerektiğini düşünüyorum.
42	İlçe Emniyet Müdürlüğünde çalışma saatlerinde yeterli esneklik uygulanmamaktadır.

3.6.2.4. Motivasyon Unsurlarından Ekonomik Faktörlere İlişkin Değişkenler

Araştırma kapsamında Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde görevli olup çalışmaya katılanlara uygulanan ankette motivasyon seviyelerinin tespit edilmesine dair ekonomik araçlar kapsamındaki değişkenler iki madde olarak Tablo 14'de sunulmuştur.

Tablo 14. Araştırmaya Katılanlara Uygulanmış Olan Ekonomik Araçlara İlişkin Değişkenler Tablosu

10	Maddi ödüllerle manevi ödüllerden daha fazla önem veririm.
29	İlçe Emniyet Müdürlüğünde yaptığım işin karşılığı aldığım ücret yeterlidir.

3.6.2.5. Motivasyon Unsurlarından Fiziksel Yeterliliklere İlişkin Değişkenler

Araştırma kapsamında Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde görevli olup çalışmaya katılanlara uygulanan ankette motivasyon düzeylerinin tespitine ilişkin fiziksel yeterlilikler olarak kullanılan değişkenler sekiz madde olarak Tablo 15'de sunulmuştur.

Tablo 15. Araştırmaya Katılanlara Uygulanmış Olan Fiziksel Yeterliliklere İlişkin Değişkenler Tablosu

33	İlçe Emniyet Müdürlüğünde araç gereç ve teçhizat eksikliği vardır.
34	Görev yaptığım ortamın aydınlatılması ve havalandırması (ısıtma – soğutma) yeterli düzeydedir.

35	İlçe Emniyet Müdürlüğündeki tuvaletler sağlık ve temizlik açısından uygun değildir.
39	İlçe Emniyet Müdürlüğündeki görevimle ilgili yeterli sağlık yardımı alabiliyorum.
41	Mesai saatlerim dâhilinde yemek imkânlarının yeterli olmadığını düşünüyorum.
43	İlçe Emniyet Müdürlüğünde çalışma ortamının yeterince temiz olduğunu değerlendiriyorum.
44	Engelliler için mevcut fiziki şartların yeterli olduğunu düşünüyorum.
45	İlçe Emniyet Müdürlüğünde kreş olması gerektiğini düşünüyorum.

3.6.3. TÜM DEĞİŞKENLERE DAİR GÜVENİLİRLİK ANALİZİ VE YORUM

Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde gerçekleştirilen çalışmada, motivasyon unsuru kapsamındaki bütün değişkenlerin güvenilirliğine dair elde edilen neticeler Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16. Araştırmada Kullanılan Tüm Değişkenlere İlişkin Güvenilirlik Analizi Tablosu

	Motivasyon Unsuru Değişkenler	Cronbach's Alpha Puanı
1	İlçe Emniyet Müdürlüğü orta ve üst yöneticileri tarafından çalışanların görüşlerine önem verilmektedir.	,846
2	İlçe Emniyet Müdürlüğünde görevli amirlerimin yöneticilik anlayışından memnunum.	,842
3	İlçe Emniyet Müdürlüğü çalışanı olarak yaptığım iş genellikle takdir edilir.	,841
4	Çalıştığım birimde yapılan işler, çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmaktadır.	,842
5	İş ile ilgili alınan kararlar, konuyla ilgili kişiler tarafından alınmaktadır.	,844
6	Görevimi yaparken bürokratik engellerle nadiren karşılaşırım.	,852
7	Birlikte görev yaptığım çalışanların işlerinin ehli olmamaları nedeniyle daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum.	,858

8	Mevzuatın yoğun ve karmaşık olması iş yapmayı zorlaştırmaktadır.	,855
9	Görevli olduğumuz kurumda işini iyi yapanların adil terfi şansı vardır.	,847
10	Maddi ödüllerle manevi ödüllerden daha fazla önem veririm.	,851
11	Yaptığım iş, İlçe Emniyet Müdürlüğü açısından önemli bir iştir.	,843
12	Görev yoğunluğu, mesai saatleri içerisinde tamamlanacak düzeydedir.	,848
13	Yaptığım iş için sahip olduğum bilgi ve tecrübem yeterli düzeydedir.	,845
14	İşimde terfi edebilme şansım oldukça düşük seviyededir.	,853
15	İlçe Emniyet Müdürlüğündeki görevimden, amirlerimden, görev arkadaşlarımdan ve yaptığım işten kaynaklı sebeplerle stres altında bulunmaktayım.	,857
16	Çalıştığım kurumda arkadaşlarım ile ilişkilerim ve iletişimim iyidir.	,847
17	İlçe Emniyet Müdürlüğü bünyesinde birlikte görev ifa ettiğim iş arkadaşlarımı seviyorum.	,844
18	İlçe Emniyet Müdürlüğünde birimler arasında iletişim yeterli düzeydedir.	,842
19	İlçe Emniyet Müdürlüğünde duygu ve düşüncelerimi yeterli derecede ifade edebiliyorum.	,841
20	Diğer personel ile eşit haklara sahip olduğumu değerlendiriyorum.	,840
21	Çalışma arkadaşlarımı yeterli seviyede tanıyor ve anlıyorum.	,842
22	İlçe Emniyet Müdürlüğünde problemlili personellerin olduğunu düşünüyorum.	,854
23	Çalışma arkadaşlarım arasında çok fazla tartışmalar yaşanmaktadır.	,854
24	İlçe Emniyet Müdürlüğünde personele önem verilir, doğum günü gibi özel günlerde personel hatırlanır.	,844
25	İlçe Emniyet Müdürlüğünde memnuniyet duymadığım uygulamalar olduğunda şikâyet olanaklarım mevcuttur ve adil çözümler bulunur.	,841
26	İlçe Emniyet Müdürlüğünde çalışma arkadaşlarımızla piknik, yemek vb. sosyal aktiviteler düzenlenmektedir.	,846
27	Kurumda düzenlenen sosyal etkinlikleri yeterli bulmuyorum.	,855
28	Yaptığım işten memnunum ve gurur duyuyorum.	,842
29	İlçe Emniyet Müdürlüğünde yaptığım işin karşılığı aldığım ücret yeterlidir.	,847
30	İlçe Emniyet Müdürlüğünde izin olanaklarının yeterli olduğunu düşünüyorum.	,843

31	İlçe Emniyet Müdürlüğünde sağlanan eğitim olanaklarının tatmin edici olduğunu düşünüyorum.	,843
32	İlçe Emniyet Müdürlüğünde mesleki eğitimlerin yanında kişisel gelişim eğitimlerinin de düzenlenmesi gerektiğini düşünüyorum.	,851
33	İlçe Emniyet Müdürlüğünde araç gereç ve teçhizat eksikliği vardır.	,854
34	Görev yaptığım ortamın aydınlatılması ve havalandırması (ısıtma – soğutma) yeterli düzeydedir.	,842
35	İlçe Emniyet Müdürlüğündeki tuvaletler sağlık ve temizlik açısından uygun değildir.	,858
36	Kendimi İlçe Emniyet Müdürlüğünde bağlı hissediyorum ve bu iş yerinde bulunmaktan gurur duyuyorum.	,842
37	Yaptığım görevin İlçe Emniyet Müdürlüğüne yarar sağladığımı düşünüyorum.	,845
38	Görevimi severek ifa ediyorum.	,842
39	İlçe Emniyet Müdürlüğündeki görevimle ilgili yeterli sağlık yardımı alabiliyorum.	,842
40	İlçe Emniyet Müdürlüğünde iş güvenliği konusunda kendimi rahat hissediyorum.	,843
41	Mesai saatlerim dâhilinde yemek imkânlarının yeterli olmadığını düşünüyorum.	,852
42	İlçe Emniyet Müdürlüğünde çalışma saatlerinde yeterli esneklik uygulanmamaktadır.	,858
43	İlçe Emniyet Müdürlüğünde çalışma ortamının yeterince temiz olduğunu değerlendiriyorum.	,842
44	Engelliler için mevcut fiziki şartların yeterli olduğunu düşünüyorum.	,846
45	İlçe Emniyet Müdürlüğünde kreş olması gerektiğini düşünüyorum.	,852
Tüm Değişkenlerin Ortalaması		,868

Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde gerçekleştirilen araştırma kapsamında motivasyon unsuru olarak kullanılmış olan ölçeklerin güvenilirlik analizi neticesi olarak, Cronbach's Alpha 0,868 bulunmuştur. Bu değer ölçeğin güvenilirliği açısından 1'e oldukça yakın bir değer olmasından dolayı uygun değerdir. Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üzeri bulunması durumlarında güvenilirlik katsayısının yeterli olduğu değerlendirildiği (Gürbüz, 2007 : 250-251) göz önüne alındığında araştırmanın güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu ifade edilebilecektir.

3.6.4. TÜM DEĞİŞKENLERİ TANIMLAYICI İSTATİSTİKLERE DAİR VERİLER VE YORUM

Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde gerçekleştirilen araştırma kapsamındaki değişkenlerin tanımlayıcı istatistiklerine dair bütün değişkenlerin bulunduğu ortalamaları ve standart sapmaları gösteren analiz Tablo 17'de, ortalamalara göre en yüksek puandan en düşük puana göre sıralanmış şekli gösteren analiz Tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo 17. Tüm Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistiklere İlişkin Bulgular Tablosu

	Araştırmada Kullanılan Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistikler	Ortalama	Standart Sapma
1	İlçe Emniyet Müdürlüğü orta ve üst yöneticileri tarafından çalışanların görüşlerine önem verilmektedir.	3,2037	1,27345
2	İlçe Emniyet Müdürlüğünde görevli amirlerimin yöneticilik anlayışından memnunum.	3,1111	1,09658
3	İlçe Emniyet Müdürlüğü çalışmanı olarak yaptığım iş genellikle takdir edilir.	3,1481	1,11753
4	Çalıştığım birimde yapılan işler, çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmaktadır.	2,8889	1,27032
5	İş ile ilgili alınan kararlar, konuyla ilgili kişiler tarafından alınmaktadır.	3,4630	1,01784
6	Görevimi yaparken bürokratik engellerle nadiren karşılaşırım.	3,2778	1,14250
7	Birlikte görev yaptığım çalışanların işlerinin ehli olmamaları nedeniyle daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum.	3,0833	1,20842
8	Mevzuatın yoğun ve karmaşık olması iş yapmayı zorlaştırmaktadır.	3,4722	1,11455
9	Görevli olduğumuz kurumda işini iyi yapanların adil terfi şansı vardır.	2,3611	1,19546
10	Maddi ödüllerle manevi ödüllerden daha fazla önem veririm.	2,7685	1,22746
11	Yaptığım iş, İlçe Emniyet Müdürlüğü açısından önemli bir iştir.	3,9815	1,04104
12	Görev yoğunluğu, mesai saatleri içerisinde tamamlanacak düzeydedir.	2,7963	1,30247

13	Yaptığım iş için sahip olduğum bilgi ve tecrübem yeterli düzeydedir.	3,9352	,89936
14	İşimde terfi edebilme şansım oldukça düşüktür.	3,7500	1,20842
15	İlçe Emniyet Müdürlüğündeki görevimden, amirlerimden, görev arkadaşlarımdan ve yaptığım işten kaynaklı sebeplerle stres altında bulunmaktayım.	3,4352	1,28451
16	Çalıştığım kurumda arkadaşlarım ile ilişkilerim ve iletişimim iyidir.	4,1019	,78466
17	İlçe Emniyet Müdürlüğü bünyesinde birlikte görev ifa ettiğim iş arkadaşlarımı seviyorum.	3,9722	,95172
18	İlçe Emniyet Müdürlüğünde birimler arasında iletişim yeterli düzeydedir.	2,9537	1,24092
19	İlçe Emniyet Müdürlüğünde duygu ve düşüncelerimi yeterli derecede ifade edebiliyorum.	3,2685	1,21982
20	Diğer personel ile eşit haklara sahip olduğumu değerlendiriyorum.	2,9259	1,35828
21	Çalışma arkadaşlarımı yeterli seviyede tanıyor ve anlıyorum.	3,5556	,95049
22	İlçe Emniyet Müdürlüğünde problemlili personellerin olduğunu düşünüyorum.	3,3519	1,26280
23	Çalışma arkadaşlarım arasında çok fazla tartışmalar yaşanmaktadır.	2,7037	1,11288
24	İlçe Emniyet Müdürlüğünde personele önem verilir, doğum günü gibi özel günlerde personel hatırlanır.	2,5000	1,34303
25	İlçe Emniyet Müdürlüğünde memnuniyet duymadığım uygulamalar olduğunda şikâyet olanaklarım mevcuttur ve adil çözümler bulunur.	2,7963	1,27345
26	İlçe Emniyet Müdürlüğünde çalışma arkadaşlarımızla piknik, yemek vb. sosyal aktiviteler düzenlenmektedir.	2,1481	1,08356
27	Kurumda düzenlenen sosyal etkinlikleri yeterli bulmuyorum.	3,4815	1,28602
28	Yaptığım işten memnunum ve gurur duyuyorum.	4,0278	1,02728
29	İlçe Emniyet Müdürlüğünde yaptığım işin karşılığı aldığım ücret yeterlidir.	3,1574	1,37509
30	İlçe Emniyet Müdürlüğünde izin olanaklarının yeterli olduğunu düşünüyorum.	2,8056	1,27857

31	İlçe Emniyet Müdürlüğünde sağlanan eğitim olanaklarının tatmin edici olduğunu düşünüyorum.	2,7778	1,10507
32	İlçe Emniyet Müdürlüğünde mesleki eğitimlerin yanında kişisel gelişim eğitimlerinin de düzenlenmesi gerektiğini düşünüyorum.	3,6852	1,06471
33	İlçe Emniyet Müdürlüğünde araç gereç ve teçhizat eksikliği vardır.	3,0556	1,27399
34	Görev yaptığım ortamın aydınlatılması ve havalandırması (ısıtma – soğutma) yeterli düzeydedir.	3,3426	1,29818
35	İlçe Emniyet Müdürlüğündeki tuvaletler sağlık ve temizlik açısından uygun değildir.	2,9352	1,46149
36	Kendimi İlçe Emniyet Müdürlüğünde bağlı hissediyorum ve bu iş yerinde bulunmaktan gurur duyuyorum.	3,8796	1,07406
37	Yaptığım görevin İlçe Emniyet Müdürlüğüne yarar sağladığımı düşünüyorum.	4,1944	,77891
38	Görevimi severek ifa ediyorum.	4,0093	1,11486
39	İlçe Emniyet Müdürlüğündeki görevimle ilgili yeterli sağlık yardımı alabiliyorum.	3,3148	1,13276
40	İlçe Emniyet Müdürlüğünde iş güvenliği konusunda kendimi rahat hissediyorum.	3,4259	1,18561
41	Mesai saatlerim dâhilinde yemek imkânlarının yeterli olmadığını düşünüyorum.	3,6574	1,23168
42	İlçe Emniyet Müdürlüğünde çalışma saatlerinde yeterli esneklik uygulanmamaktadır.	3,3333	1,31845
43	İlçe Emniyet Müdürlüğünde çalışma ortamının yeterince temiz olduğunu değerlendiriyorum.	3,4352	1,26249
44	Engelliler için mevcut fiziki şartların yeterli olduğunu düşünüyorum.	3,3519	1,17063
45	İlçe Emniyet Müdürlüğünde kreş olması gerektiğini düşünüyorum.	3,4630	1,30008

Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde gerçekleştirilen araştırma kapsamında kullanılan 5'li Likert ölçeği, 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde puanlanmaktadır.

Tablo 18. Tüm Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistiklere İlişkin Bulguların Ortalamalarına Göre Sıralı Durumu Tablosu

Sıra No	Anket Sıra No	Araştırmada Kullanılan Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistikler	Ortalama	Standart Sapma
1	37	Yaptığım görevin İlçe Emniyet Müdürlüğüne yarar sağladığımı düşünüyorum.	4,1944	,77891
2	16	Çalıştığım kurumda arkadaşlarım ile ilişkilerim ve iletişimim iyidir.	4,1019	,78466
3	28	Yaptığım işten memnunum ve gurur duyuyorum.	4,0278	1,02728
4	38	Görevimi severek ifa ediyorum.	4,0093	1,11486
5	11	Yaptığım iş, İlçe Emniyet Müdürlüğü açısından önemli bir iştir.	3,9815	1,04104
6	17	İlçe Emniyet Müdürlüğü bünyesinde birlikte görev ifa ettiğim iş arkadaşlarımı seviyorum.	3,9722	,95172
7	13	Yaptığım iş için sahip olduğum bilgi ve tecrübem yeterli düzeydedir.	3,9352	,89936
8	36	Kendimi İlçe Emniyet Müdürlüğünde bağlı hissediyor ve bu iş yerinde bulunmaktan gurur duyuyorum.	3,8796	1,07406
9	14	İşimde terfi edebilme şansım oldukça düşük seviyededir.	3,7500	1,20842
10	32	İlçe Emniyet Müdürlüğünde mesleki eğitimlerin yanında kişisel gelişim eğitimlerinin de düzenlenmesi gerektiğini düşünüyorum.	3,6852	1,06471
11	41	Mesai saatlerim dâhilinde yemek imkânlarının yeterli olmadığını düşünüyorum.	3,6574	1,23168
12	21	Çalışma arkadaşlarımı yeterli seviyede tanıyor ve anlıyorum.	3,5556	,95049
13	27	Kurumda düzenlenen sosyal etkinlikleri yeterli bulmuyorum.	3,4815	1,28602
14	8	Mevzuatın yoğun ve karmaşık olması iş yapmayı zorlaştırmaktadır.	3,4722	1,11455
15	5	İş ile ilgili alınan kararlar, konuyla ilgili kişiler tarafından alınmaktadır.	3,4630	1,01784
16	45	İlçe Emniyet Müdürlüğünde kreş olması gerektiğini düşünüyorum.	3,4630	1,30008
17	15	İlçe Emniyet Müdürlüğündeki görevimden, amirlerimden, görev arkadaşlarımdan ve yaptığım işten kaynaklı sebeplerle stres altında bulunmaktayım.	3,4352	1,28451
18	43	İlçe Emniyet Müdürlüğünde çalışma ortamının yeterince temiz olduğunu değerlendiriyorum.	3,4352	1,26249
19	40	İlçe Emniyet Müdürlüğünde iş güvenliği konusunda kendimi rahat hissediyorum.	3,4259	1,18561

20	22	İlçe Emniyet Müdürlüğünde problemlili personellerin olduğunu düşünüyorum.	3,3519	1,26280
21	44	Engelliler için mevcut fiziki şartların yeterli olduğunu düşünüyorum.	3,3519	1,17063
22	34	Görev yaptığım ortamın aydınlatılması ve havalandırması (ısıtma – soğutma) yeterli düzeydedir.	3,3426	1,29818
23	42	İlçe Emniyet Müdürlüğünde çalışma saatlerinde yeterli esneklik uygulanmamaktadır.	3,3333	1,31845
24	39	İlçe Emniyet Müdürlüğündeki görevimle ilgili yeterli sağlık yardımı alabiliyorum.	3,3148	1,13276
25	6	Görevimi yaparken bürokratik engellerle nadiren karşılaşırım.	3,2778	1,14250
26	19	İlçe Emniyet Müdürlüğünde duygu ve düşüncelerimi yeterli derecede ifade edebiliyorum.	3,2685	1,21982
27	1	İlçe Emniyet Müdürlüğü orta ve üst yöneticileri tarafından çalışanların görüşlerine önem verilmektedir.	3,2037	1,27345
28	29	İlçe Emniyet Müdürlüğünde yaptığım işin karşılığı aldığım ücret yeterlidir.	3,1574	1,37509
29	3	İlçe Emniyet Müdürlüğü çalışanı olarak yaptığım iş genellikle takdir edilir.	3,1481	1,11753
30	2	İlçe Emniyet Müdürlüğünde görevli amirlerimin yöneticilik anlayışından memnunuz.	3,1111	1,09658
31	7	Birlikte görev yaptığım çalışanların işlerinin ehli olmamaları nedeniyle daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum.	3,0833	1,20842
32	33	İlçe Emniyet Müdürlüğünde araç gereç ve teçhizat eksikliği vardır.	3,0556	1,27399
33	18	İlçe Emniyet Müdürlüğünde birimler arasında iletişim yeterli düzeydedir.	2,9537	1,24092
34	35	İlçe Emniyet Müdürlüğündeki tuvaletler sağlık ve temizlik açısından uygun değildir.	2,9352	1,46149
35	20	Diğer personel ile eşit haklara sahip olduğumu değerlendiriyorum.	2,9259	1,35828
36	4	Çalıştığım birimde yapılan işler, çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmaktadır.	2,8889	1,27032
37	30	İlçe Emniyet Müdürlüğünde izin olanaklarının yeterli olduğunu düşünüyorum.	2,8056	1,27857
38	12	Görev yoğunluğu, mesai saatleri içerisinde tamamlanacak düzeydedir.	2,7963	1,30247
39	25	İlçe Emniyet Müdürlüğünde memnuniyet duymadığım uygulamalar olduğunda şikâyet olanaklarım mevcuttur ve adil çözümler bulunur.	2,7963	1,27345
40	31	İlçe Emniyet Müdürlüğünde sağlanan eğitim olanaklarının tatmin edici olduğunu düşünüyorum.	2,7778	1,10507
41	10	Maddi ödüllerle manevi ödüllerden daha fazla önem veririm.	2,7685	1,22746

42	23	Çalışma arkadaşlarım arasında çok fazla tartışmalar yaşanmaktadır.	2,7037	1,11288
43	24	İlçe Emniyet Müdürlüğünde personele önem verilir, doğum günü gibi özel günlerde personel hatırlanır.	2,5000	1,34303
44	9	Görevli olduğumuz kurumda işini iyi yapanların adil terfi şansı vardır.	2,3611	1,19546
45	26	İlçe Emniyet Müdürlüğünde çalışma arkadaşlarımızla piknik, yemek vb. sosyal aktiviteler düzenlenmektedir.	2,1481	1,08356

Tüm değişkenleri tanımlayıcı istatistiklere ilişkin bulguların ortalamalarına göre sıralı durumunu gösteren istatistiklere ait Tablo 18 incelendiğinde, uygulanan 5’li Likert Ölçeğinde “Katılıyorum” ifadesini temsil eden 4 puanın etrafında, 4,1944 puan ile 3,8796 puanları arasında yayılım gösteren ilk 8 ifade olan;

- Yaptığım görevin İlçe Emniyet Müdürlüğüne yarar sağladığımı düşünüyorum,
- Çalıştığım kurumda arkadaşlarım ile ilişkilerim ve iletişimim iyidir,
- Yaptığım işten memnunum ve gurur duyuyorum,
- Görevimi severek ifa ediyorum,
- Yaptığım iş, İlçe Emniyet Müdürlüğü açısından önemli bir iştir,
- İlçe Emniyet Müdürlüğü bünyesinde birlikte görev ifa ettiğim iş arkadaşlarımı seviyorum,
- Yaptığım iş için sahip olduğum bilgi ve tecrübem yeterli düzeydedir,
- Kendimi İlçe Emniyet Müdürlüğünde bağlı hissediyor ve bu iş yerinde

bulunmaktan gurur duyuyorum değişkenlerinin tümünün Psiko – Sosyal Unsurlar kategorisinde bulunduğu dikkat çekmektedir. Bu bağlamda Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü’nde görevli personelin kendine güvenen, iletişime açık, işinin gereklerini severek yapan, kurumuna aidiyeti yüksek düzeyde hisseden sosyal kişiliklerden oluştuğu değerlendirilmesi yapılabilecektir.

Ayrıca;

- “İlçe Emniyet Müdürlüğünde görevli amirlerimin yöneticilik anlayışından memnunum.” Yöneticilere bakış açısı unsuru,
- “Birlikte görev yaptığım çalışanların işlerinin ehli olmamaları nedeniyle daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum.” Psiko – Sosyal unsuru,

- “İlçe Emniyet Müdürlüğünde araç gereç ve teçhizat eksikliği vardır.” ve “İlçe Emniyet Müdürlüğündeki tuvaletler sağlık ve temizlik açısından uygun değildir.” Fiziksel Yeterlilikler unsurları,
- “İlçe Emniyet Müdürlüğünde birimler arasında iletişim yeterli düzeydedir.” ve “Diğer personel ile eşit haklara sahip olduğumu değerlendiriyorum.” Örgütsel unsurları,

3,11 ile 2,92 puan aralığında “Kararsızım” ifadesine yakın görünmektedir. Bu açıdan katılımcılar farklı değişkenler bağlamında kararsız görünmektedirler. Yöneticilere bakış unsuru açısından katılımcıların, devlet memuru ve emniyet teşkilatı mensubu olmanın verdiği çekingenlikten dolayı kararsız kalabilecekleri değerlendirilmektedir. Psiko-Sosyal unsur açısından, birlikte görev ifa eden personelin kimi zaman diğerini yetersiz gördüğü anlaşılmaktadır. Bu bağlamda birlikte görev yapan personelin mevzuat bilgisi ve tecrübe olarak birbirlerine yakın personel arasından seçilmesi kararsızlığı ortadan kaldıracak ve dolayısıyla motivasyon artırıcı bir rol üstlenebileceği ifade edilebilir. Fiziksel yetersizler açısından araç, gereç ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve hijyene dikkat edilmesinin faydalı olabileceği anlaşılmaktadır. Örgütsel unsurlar açısından iletişim noktasında ve çalışanların diğerleri ile eşit haklara sahip olma konusundaki kararsızlıkların da iletişim kanallarının hizmet içi eğitimler yoluyla açılmaya çalışılması ve ne tür haklar kapsamında eşitsizlik düşüncesi olabileceğinin çalışılarak elde edilen bulgular doğrultusunda motivasyon araçlarının geliştirilebileceği tespiti yapılabilecektir.

Son olarak İlçe Emniyet Müdürlüğünde çalışıp ankete katılan personellerin “Kesinlikle Katılmıyorum” ifadesine cevap vermedikleri ve “Katılmıyorum” ifadesine en yakın puanlanan iki unsurun;

- “Görevli olduğumuz kurumda işini iyi yapanların adil terfi şansı vardır.” Örgütsel unsurunun 2.36 ortalama ile
- “İlçe Emniyet Müdürlüğünde çalışma arkadaşlarımızla piknik, yemek vb. sosyal aktiviteler düzenlenmektedir.” Psiko – sosyal unsurunun ise 2.14 ortalama ile olduğu görülmektedir.

Bir örgütsel değişken olan adil terfi şansı konusu yerel imkânlarla çözülmesi mümkün olmayan, merkezi olarak ve mevzuatla düzeltilerek personelin motivasyonuna katkıda

bulunulabilecek değişkendir. Bununla birlikte konu özelinde bilimsel çalışma yapılarak yöneticilere önerilerde bulunulabilecektir. Sosyal katılım rneği olan faaliyetlerin yeterli düzeyde organize edilmediği anlaşıldığından yöneticilerin bu konuya ağırlık vermesi beklenebilecektir. Bununla birlikte emniyet teşkilatının görev yoğunluğu ve çalışma saatlerinin belirsizliği gibi unsurların da sosyal katılımı engellediği değerlendirilmektedir.

3.6.4.1. Yöneticilere Bakış Açısına Dair Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistiklere Dair Veriler ve Yorum

Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü’nde gerçekleştirilen araştırma kapsamında kullanılan değişkenlerin tanımlayıcı istatistiklerine ilişkin olarak yöneticilere bakış açısına dair değişkenlerin yer aldığı ortalamaları ve standart sapmaları gösteren analiz, ortalamalara göre en yüksek puandan en düşük puana göre sıralanmış şekli ile Tablo 19’da sunulmuştur.

Tablo 19. Yöneticilere Bakış Açısına Dair Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistiklere İlişkin Bulguların Ortalamalarına Göre Sıralı Durumu Tablosu

Sıra No	Anketteki Sıra No	Araştırmada Kullanılan Yöneticilere Bakış Açısına Dair Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistikler	Ortalama	Standart Sapma
1	5	İş ile ilgili alınan kararlar, konuyla ilgili kişiler tarafından alınmaktadır.	3,4630	1,01784
2	1	İlçe Emniyet Müdürlüğü orta ve üst yöneticileri tarafından çalışanların görüşlerine önem verilmektedir.	3,2037	1,27345
3	2	İlçe Emniyet Müdürlüğünde görevli amirlerimin yöneticilik anlayışından memnunum.	3,1111	1,09658
4	4	çalıştığım birimde yapılan işler, çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmaktadır.	2,8889	1,27032
5	24	İlçe Emniyet Müdürlüğünde personele önem verilir, doğum günü gibi özel günlerde personel hatırlanır.	2,5000	1,34303

Tablo 19 incelendiğinde araştırmada kullanılan yöneticilere bakış açısına dair değişkenlere verilen cevap ortalamalarının 3,46 ile 2,50 arasında puanlandığı görülmektedir. Bu netice, katılımcıların bu değişkenlere yönelik ağırlıklı olarak kararsız kaldıklarını göstermektedir. Bir başka ifadeyle, çalışanların yöneticilere bakış açısına dair değişkenler bağlamında kararsız gözükükleri, motive edilmeleri noktasında çalışmalar yapılmak suretiyle bu değişkenlere bakış açılarının olumlu yönde ilerletilmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

Özelikle “İş ile ilgili alınan kararlar, konuyla ilgili kişiler tarafından alınmaktadır.” değişkeni dikkate alındığında, diğer değişkenlere göre standart sapma puanı daha düşük ve “Katılıyorum” puanına nispeten yakın olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin karar alma ve karar alıcıları dengeli hiyerarşik yapılandırması noktasında personel açısından başarılı görüldüğü ifade edilebilecektir. Diğer yandan “İlçe Emniyet Müdürlüğünde personele önem verilir, doğum günü gibi özel günlerde personel hatırlanır.” Değişkeninin aldığı puanın “Katılmıyorum” ifadesine yakınlığı ele alındığında ise yöneticilerin personeline önem vererek manevi tatmin duygusu olarak ifade edilebilecek özel günlerde hatırlanılması suretiyle kutlama mesajı veya küçük hediyeler verilerek önemsenmesinin sağlanması motivasyon arttırıcı bir unsur olarak görülebileceği değerlendirmesi yapılabilecektir.

3.6.4.2. Psiko–Sosyal Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistiklere Dair Veriler ve Yorum

Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü’nde gerçekleştirilen araştırma kapsamındaki değişkenlerin tanımlayıcı istatistiklerine ilişkin Psiko - Sosyal değişkenlerin yer aldığı ortalamaları ve standart sapmaları gösteren analiz, ortalamalara göre en yüksek puandan en düşük puana göre sıralanmış şekli ile Tablo 20’de sunulmuştur.

Tablo 20. Araştırmada Kullanılan Psiko - Sosyal Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

Sıra No	Anketteki Sıra No	Araştırmada Kullanılan Psiko - Sosyal Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistikler	Ortalama	Standart Sapma
1	37	Yaptığım görevin İlçe Emniyet Müdürlüğüne yarar sağladığımı düşünüyorum.	4,1944	,77891
2	16	Çalıştığım kurumda arkadaşlarım ile ilişkilerim ve iletişimim iyidir.	4,1019	,78466
3	28	Yaptığım işten memnunum ve gurur duyuyorum.	4,0278	1,02728
4	38	Görevimi severek ifa ediyorum.	4,0093	1,11486
5	11	Yaptığım iş, İlçe Emniyet Müdürlüğü açısından önemli bir iştir.	3,9815	1,04104
6	17	İlçe Emniyet Müdürlüğü bünyesinde birlikte görev ifa ettiğim iş arkadaşlarımı seviyorum.	3,9722	,95172
7	13	Yaptığım iş için sahip olduğum bilgi ve tecrübem yeterli düzeydedir.	3,9352	,89936
8	36	Kendimi İlçe Emniyet Müdürlüğünde bağlı hissediyorum ve bu iş yerinde bulunmaktan gurur duyuyorum.	3,8796	1,07406
9	21	Çalışma arkadaşlarımı yeterli seviyede tanıyor ve anlıyorum.	3,5556	,95049
10	27	Kurumda düzenlenen sosyal etkinlikleri yeterli bulmuyorum.	3,4815	1,28602
11	15	İlçe Emniyet Müdürlüğündeki görevimden, amirlerimden, görev arkadaşlarımdan ve yaptığım işten kaynaklı sebeplerle stres altında bulunmaktayım.	3,4352	1,28451
12	40	İlçe Emniyet Müdürlüğünde iş güvenliği konusunda kendimi rahat hissediyorum.	3,4259	1,18561
13	22	İlçe Emniyet Müdürlüğünde problemleri personellerin olduğunu düşünüyorum.	3,3519	1,26280
14	6	Görevimi yaparken bürokratik engellerle nadiren karşılaşırım.	3,2778	1,14250
15	19	İlçe Emniyet Müdürlüğünde duygu ve düşüncelerimi yeterli derecede ifade edebiliyorum.	3,2685	1,21982
16	3	İlçe Emniyet Müdürlüğü çalışanı olarak yaptığım iş genellikle takdir edilir.	3,1481	1,11753
17	7	Birlikte görev yaptığım çalışanların işlerinin ehli olmamaları nedeniyle daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum.	3,0833	1,20842
18	23	Çalışma arkadaşlarım arasında çok fazla tartışmalar yaşanmaktadır.	2,7037	1,11288
19	26	İlçe Emniyet Müdürlüğünde çalışma arkadaşlarımızla piknik, yemek vb. sosyal aktiviteler düzenlenmektedir.	2,1481	1,08356

Tablo 20 incelendiğinde araştırmada kullanılan psiko-sosyal değişkenlere verilen cevap ortalamalarının 4,19 ile 2,14 arasında puanlandığı görölmektedir. İlk dokuz sırada bulunan değişkenlerin olumlu içerikli cevaplardan oluştuğu ve ortalama 4 puan etrafında yayılım göstererek “Katılıyorum” cevabı verildiği anlaşılmaktadır. Buradan hareketle kurumda çalışanların anlamlı bir çoğunluğu açısından,

- İfa ettikleri görevlerin yarar sağladığını düşündükleri,
- Kurumda çalışanlar arasında ilişkilerin ve iletişimin yeterli olduğu,
- Yapılan işten memnun olunduğu ve gurur hissiyatı yaşandığı,
- Görevin seyerek ifa edildiği,
- Yaptığım işin önemli olduğunu düşündükleri,
- Birlikte görev ifa edilen iş arkadaşlarının sevildiği,
- Yapılan iş için bilgi ve tecrübe düzeyinin yeterli görüldüğü,
- Örgütsel bağlılığın sağlanmış ve yeterli tatmin düzeyinde olduğu,
- Çalışanların birbirlerini yeterli seviyede tanıyor oldukları anlaşılmaktadır.

Bahsi geçen psiko-sosyal değişkenler bakımından personelin tatmin olduğu görölmekte, işin yararlı görölmesi, ilişkilerin ve iletişimin iyi olması, işin sevilmesi, işe atfedilen önemin yüksek olması, iş ile gurur duyulması, olumlu bir iş ortamının varlığını, yeterli tatmin düzeyinin sağlandığını ve motivasyonel durumda olunduğu sonucunu göstermektedir.

Buna karşın çalışma arkadaşlarıyla piknik, yemek organizasyonu gibi sosyal faaliyetleri yeterli bulmayanların ortalama puanının 2,14 ile “Katılmıyorum” cevabına yakın olduğu ve araştırma yapılan kurumda bu tür aktivitelerin yetersiz olduğu görölmektedir. Sosyal aktivitelere gerekli özenin gösterilmesinin tatmin düzeyini arttırıcı bir faktör olduğu değerlendirildiğinde, yöneticilerin bu unsur üzerinde gerekli çalışmaların yapmalarını iş verimliliği üzerinde etken olabileceği değerlendirilmektedir.

3,48 ile 2,70 arasında ortalamaya sahip bulunan psiko – sosyal değişkenler değerlendirmeye alındığında “Kararsızım” ifadesi ile “Katılıyorum” ifadesi arasında bulunduğu, bu bağlamda personel arasında fikir birlikteliğinin oluşmadığı ve kimi

personel için bu değişkenler bağlamında kararsızlığın söz konusu olduğu kimi personel için ise yeterli görüldüğü ifade edilebilecektir. Burada önemli olan husus kararsız kalan personelin de bu değişkenler açısından motivasyonlarının sağlanması bakımından yöneticilerin bu değişkenler üzerinde çalışmalar yapabileceği ve tatmin seviyesinin yükseltilebileceğidir.

3.6.4.3. Örgütsel Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistiklere Dair Veriler ve Yorum

Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde gerçekleştirilen araştırma kapsamındaki değişkenlerin tanımlayıcı istatistiklerine ilişkin örgütsel değişkenlerin yer aldığı ortalamaları ve standart sapmaları gösteren analiz, ortalamalara göre en yüksek puandan en düşük puana göre sıralanmış şekli ile Tablo 21'de sunulmuştur.

Tablo 21. Araştırmada Kullanılan Örgütsel Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

Sıra No	Anketteki Sıra No	Araştırmada Kullanılan Örgütsel Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistikler	Ortalama	Standart Sapma
1	14	İşimde terfi edebilme şansım oldukça düşük seviyededir.	3,7500	1,20842
2	32	İlçe Emniyet Müdürlüğünde mesleki eğitimlerin yanında kişisel gelişim eğitimlerinin de düzenlenmesi gerektiğini düşünüyorum.	3,6852	1,06471
3	8	Mevzuatın yoğun ve karmaşık olması iş yapmayı zorlaştırmaktadır.	3,4722	1,11455
4	42	İlçe Emniyet Müdürlüğünde çalışma saatlerinde yeterli esneklik uygulanmamaktadır.	3,3333	1,31845
5	18	İlçe Emniyet Müdürlüğünde birimler arasında iletişim yeterli düzeydedir.	2,9537	1,24092
6	20	Diğer personel ile eşit haklara sahip olduğumu değerlendiriyorum.	2,9259	1,35828
7	30	İlçe Emniyet Müdürlüğünde izin olanaklarının yeterli olduğunu düşünüyorum.	2,8056	1,27857
8	12	Görev yoğunluğu, mesai saatleri içerisinde tamamlanacak düzeydedir.	2,7963	1,30247
9	25	İlçe Emniyet Müdürlüğünde memnuniyet duymadığım uygulamalar olduğunda şikâyet olanaklarım mevcuttur ve adil çözümler bulunur.	2,7963	1,27345
10	31	İlçe Emniyet Müdürlüğünde sağlanan eğitim olanaklarının tatmin edici olduğunu düşünüyorum.	2,7778	1,10507
11	9	Görevli olduğumuz kurumda işini iyi yapanların adil terfi şansı vardır.	2,3611	1,19546

Tablo 21 incelendiğinde araştırmada kullanılan örgütsel değişkenlere verilen cevap ortalamalarının 3,75 ile 2,36 arasında puanlandığı görülmektedir. “Katılıyorum” cevabına yakın gözükten ilk iki örgütsel değişkenin;

- İşimde terfi edebilme şansım oldukça düşüktür ve
- İlçe Emniyet Müdürlüğünde mesleki eğitimlerin yanında kişisel gelişim eğitimlerinin de düzenlenmesi gerektiğini düşünüyorum şeklinde olduğu tespit edilmiştir.

Olumsuz ifade ile “Katılıyorum” cevabına en yakın örgütsel değişken bağlamında, çalışanların terfi edebilme şanslarının düşük olduğu düşünceleri yerelden ziyade merkezi yönetim kademelerince dikkate alınması gereken bir husus olarak görülmektedir. Zira örgütsel adalet bağlamında olumsuz değerlendirmeler içeren bu faktörün kurum içi motivasyonu düşürebileceği ifade edilebilecektir. Bu açıdan terfi edebilme şanslarını eşit derecede hissedebileceği kariyer olanaklarının sağlanması oldukça önemlidir. Bununla birlikte katı bir hiyerarşik yapı olan teşkilatın amir sınıfı personeline olan ihtiyacın sınırlı olduğu da dikkate alındığında tüm personelin terfi beklentisi içerisinde bulunmasının da mümkün olamayacağı aşikârdır. Ayrıca yine “Katılıyorum” cevabına yakın olan ikinci örgütsel değişkenin de olumsuz ifade taşıdığı, yani kurumun kişisel gelişime önem vermediği ve desteklemediği sonucuna ulaşılmaktadır. Hem merkezi hem de yerel yönetim açısından ele alınabilecek olan bu faktör açısından gerekli düzenlemelerin yapılarak personelin kişisel gelişimlerinin desteklenmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

“Görevli olduğumuz kurumda işini iyi yapanların adil terfi şansı vardır.” değişkeni örgütsel değişkenler arasında 2,36 ile “Katılmıyorum” cevabına en yakın değişken olup, terfi edebilme şansının düşüklüğü değişkeni ile benzerlikler gösterdiği anlaşılmıştır. Görevini kanun ve nizamla uygun, layıkıyla yapan personellerin takdir edilmediği ve adil terfi şanslarının yeterli olmadığı görüşüyle motivasyon seviyesinin bu anlamda düşük olduğu gözlenmektedir. Zira hayatın olağan akışı içerisinde örgütlerde işini liyakat esasına göre gereğince yapan bir çalışanın terfi şansının olması beklenmektedir. Bu değişkendeki en hassas kelime adalet olarak görünmektedir. Terfilerin adil olarak gerçekleşmediği sonucu çıkarılabilecek bu faktör üzerinde yöneticilerin önemle durması gerekmektedir. Birlikte yöneticileri de aşan durumların bulunabileceği göz ardı

edilmemelidir. Zira yönetim kademeleri de terfi hiyerarşisi içerisinde ve ilgili değişken bir anlamda kanun koyucunun tasarrufu ile ilintilidir.

3,47 ile 2,77 arasında ortalamaya sahip bulunan örgütsel değişkenler ele alındığında “Kararsızım” ifadesine nispeten yakın bulunduğu görülmektedir. Bu değişkenler,

- Mevzuatın yoğun ve karmaşık olmasının işi zorlaştırması,
- Çalışma saatlerinde yeterli esnekliğin sağlanamaması,
- İletişimin düzeyi,
- Hakların eşitliği,
- İzin olanaklarının yeterliliği,
- Görev yoğunluğu,
- Şikâyet olanakları ve adil çözümler,
- Eğitim olanakları olarak sıralanmaktadır.

Mevzuatın yoğun olması, ülkemizin kanunlar hiyerarşisinde en üst basamak olan anayasadan başlamak üzere kazuistik bir yapı göstermesi tüm kurumlar açısından zaman zaman sorun teşkil etmektedir. Bazı kanunların birbirleriyle çelişen hükümlere amir olması personel nezdinde uygulamalarda problem meydana getirmesiyle birlikte birçok kanun tarafından emniyet teşkilatına görev verilmesi de ayrıca motivasyon düşürücü etken olarak görülebilmektedir. Emniyet teşkilatında bir başka sorun olarak görülen husus da çalışma saatlerindeki belirsizlik, yeterli esnekliğin sağlanamaması ve görev yoğunluğu olarak görülmektedir. Yine yerel yöneticiler yeterli inisiyatif olarak personelin tatmin seviyelerini yükseltmek için gerekli esnekliği sağlamaları gerekmektedir. Bununla birlikte mevzuat düzenlemelerinin de yapılması keyfi uygulamaların önüne geçerek kurum verimliliğinin artmasını sağlayabilecektir. İzin olanakları kapsamında ise kesintisiz hizmet veren bir kurum olması açısından emniyet teşkilatı kadrolarının aynı zamanda birçok personeli izine çıkarabilmesi mümkün değildir. Hizmetin sağlıklı bir şekilde devamını sağlamak zorunda olan yöneticilerin izinler konusunda adil uygulamalara gitmesi personel tatmini açısından önem arz etmekte olduğu ifade edilebilecektir.

3.6.4.4. Ekonomik Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistiklere Dair Veriler ve Yorum

Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde gerçekleştirilen araştırma kapsamındaki değişkenlerin tanımlayıcı istatistiklerine ilişkin ekonomik değişkenlerin yer aldığı ortalamaları ve standart sapmaları gösteren analiz, ortalamalara göre en yüksek puandan en düşük puana göre sıralanmış şekli ile Tablo 22'de sunulmuştur.

Tablo 22. Araştırmada Kullanılan Ekonomik Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

Sıra No	Anketteki Sıra No	Araştırmada Kullanılan Ekonomik Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistikler	Ortalama	Standart Sapma
1	29	İlçe Emniyet Müdürlüğünde yaptığım işin karşılığı aldığım ücret yeterlidir.	3,1574	1,37509
2	10	Maddi ödüllerle manevi ödüllerden daha fazla önem veririm.	2,7685	1,22746

Tablo 22 değerlendirmeye alındığında araştırmada kullanılan ekonomik değişkenlere verilen cevap ortalamalarının 3,15 ve 2,76 şeklinde puanlandığı görülmektedir. Katılımcıların yapılan iş karşısında aldıkları ücretin yeterliliği konusunda kararsız kaldıkları, maddi ödüllere ise manevi ödüllerden daha fazla önem vermedikleri sonucuna ulaşılabilir. Dolayısıyla da ekonomik değişkenlerin çalışanlar nezdinde yeterli düzeyde karşılanmaktan uzak olduğu, çalışanları tam olarak memnun etmediği sonucuna varılmaktadır. Bununla birlikte personelin maddi ödüllerden ziyade manevi tatmin unsurlarına önem atfetmesi yöneticiler açısından motivasyon unsurları açısından dikkate alınması ve bu yönde uygulamalara da ağırlık vermeleri gerektiği değerlendirilmektedir. Devlet Memurları Kanunu'na göre görev ifa eden personellerin maaşları merkezi olarak tayin edildiğinden yerel yöneticilerin bu konuda tasarrufu bulunmamaktadır.

3.6.4.5. Fiziksel Yeterliliklere Dair Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistiklere Dair Veriler ve Yorum

Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde gerçekleştirilen araştırma kapsamındaki değişkenlerin tanımlayıcı istatistiklerine ilişkin fiziksel yeterliliklere dair değişkenlerin yer aldığı ortalamaları ve standart sapmaları gösteren analiz, ortalamalara göre en yüksek puandan en düşük puana göre sıralanmış şekli ile Tablo 23'de sunulmuştur.

Tablo 23. Araştırmada Kullanılan Fiziksel Yeterliliklere İlişkin Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

Sıra No	Anketteki Sıra No	Araştırmada Kullanılan Fiziksel Yeterliliklere Dair Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistikler	Ortalama	Standart Sapma
1	41	Mesai saatlerim dâhilinde yemek imkânlarının yeterli olmadığını düşünüyorum.	3,6574	1,23168
2	45	İlçe Emniyet Müdürlüğünde kreş olması gerektiğini düşünüyorum.	3,4630	1,30008
3	43	İlçe Emniyet Müdürlüğünde çalışma ortamının yeterince temiz olduğunu değerlendiriyorum.	3,4352	1,26249
4	44	Engelliler için mevcut fiziki şartların yeterli olduğunu düşünüyorum.	3,3519	1,17063
5	34	Görev yaptığım ortamın aydınlatılması ve havalandırması (ısıtma – soğutma) yeterli düzeydedir.	3,3426	1,29818
6	39	İlçe Emniyet Müdürlüğündeki görevimle ilgili yeterli sağlık yardımı alabiliyorum.	3,3148	1,13276
7	33	İlçe Emniyet Müdürlüğünde araç gereç ve teçhizat eksikliği vardır.	3,0556	1,27399
8	35	İlçe Emniyet Müdürlüğündeki tuvaletler sağlık ve temizlik açısından uygun değildir.	2,9352	1,46149

Tablo 23 incelendiğinde araştırmada kullanılan fiziksel yeterliliklere ilişkin değişkenlere verilen cevap ortalamalarının 3,65 ile 2,93 arasında puanlandığı görülmektedir. 3,65 ortalama ile “Mesai saatlerim dâhilinde yemek imkânlarının yeterli olmadığını düşünüyorum.” ifadesi olumsuz görüş bildiren bir ifade olup, fiziksel yeterlilikler kapsamında “Katılıyorum” ifadesine en yakın ortalamayı almıştır. Görev sahası itibariyle büro faaliyetlerinin yanında daha fazla personel ile yaya ve ekip devriye

hizmetleri veren emniyet teşkilatı personelinin toplu olarak görev ifa etmediği göz önüne alındığında yemekhane hizmeti şeklinde bir hizmet alamayacağı açıktır. Ayrıca personelin yirmi dört saat görevde olduğu da unutulmamalıdır. Bu değişken bağlamında tatmin düzeyi sosyal yardımlar kapsamında ele alınarak fiş karşılığı yemek hizmeti veren bir işletme ile anlaşma veya maaşlara yan ödeme şeklinde ekleme yapılmak suretiyle arttırılabilecektir.

Fiziksel yeterlilikler açısından diğer yedi değişkenin genellikle “Kararsızım.” ifadesi etrafında yoğunlaştığı görülmektedir. Kurumda çalışanlar açısından,

- Kurumda kreş olması gerektiği,
- Çalışma alanının yeterli düzeyde temiz olduğu,
- Engellilerin kullanımını için mevcut şartların uygun olduğu,
- Görev ortamının aydınlatılması ve havalandırması (ısıtma – soğutma) yeterli düzeyde olduğu,
- Yeterli sağlık yardımının sağlandığı,
- Araç, gereç ve teçhizat eksikliğinin olduğu,
- Tuvaletlerin sağlık ve temizlik açısından uygun olmadıkları konularında kararsızlığın hâkim olduğu tespit edilmiştir.

Kurumda kreş olmasının gerekliliği konusundaki kararsızlığın, bayan personelin oldukça az olmasından kaynaklanabileceği söylenebilir. Bayan personellerin daha yoğun olduğu birimlerde yapılacak araştırmalarda bu hususun değerlendirmeye alınabileceği ifade edilebilecektir. Çalışma ortamının temizliği, tuvaletlerin sağlık ve temizlik açısından uygun olmadıkları ve görev ortamının aydınlatılması, havalandırılması konularında büro personeli ile ekip personellerinin ayrı değerlendirmeye tabi kılınarak araştırmaya alınmasının daha sağlıklı sonuçlar verebileceği değerlendirilmektedir. Araç, gereç ve teçhizat eksikliği noktasındaki kararsızlık fiziki yeterlilikler değişkenleri arasında emniyet teşkilatı bağlamında en dikkat çekici husus olarak göze çarpmaktadır. Yöneticilerin, personelin ne tür ekipmanlara ihtiyaç duydukları konusunda çalışma yaparak en kısa zamanda bu eksikliklerin giderilmesi ve kararsızlığın ortadan kaldırılarak tatmin düzeyinin sağlanması gerekmektedir. Zira risk düzeyi oldukça yüksek olan

emniyet teşkilatında araç, gereç ve teçhizat noktasındaki eksiklikler vahim sonuçlar doğurabilecektir.

3.6.5. MOTİVASYON UNSURLARININ CİNSİYETLERE GÖRE T-TESTİ SONUÇLARI

3.6.5.1. Yöneticilere Bakış Açısı Unsurlarına Ait Ortalamaların Cinsiyetlerine Göre t-Testi Sonuçları ve Yorum

Tablo 24. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Gruplarına Göre Yöneticilere Bakış Açısı Unsurlarına İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu

Grup İstatistikleri					
	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std Hata Ortalaması
Yöneticilere Bakış Ortalama	Kadın	8	3,4500	1,22708	,43384
	Erkek	100	3,0000	,93117	,09312

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	St. Sapma Farkı
Yöneticilere Bakış Ortalama	,763	,384	1,284	106	,202	,45000	,35035
			1,014	7,659	,341	,45000	,44372

Tablo 24’de yer alan verilere bakıldığında cinsiyet ile yöneticilere bakış açısı unsurları arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan t-Testi neticesinde, significance değeri $0,384 > 0,05$ şeklinde bulunduğundan, faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı neticesine ulaşılmaktadır. Bir başka ifade ile cinsiyetler arasında yöneticilerin uygulamalarını değerlendirme bağlamında anlamlı bir farklılık bulunmadığı değerlendirilmesi yapılabilecektir. Bununla birlikte kadın – erkek ilişkisi bakımından veri yetersizliğinin de dikkate alınması gerekmektedir.

3.6.5.2. Psiko - Sosyal Unsurlara Ait Ortalamaların Cinsiyetlerine Göre t-Testi Sonuçları ve Yorum

Tablo 25. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Gruplarına Göre Psiko-Sosyal Unsurlara İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu

Grup İstatistikleri					
	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std Hata Ortalaması
Psiko-Sosyal Ortalama	Kadın	8	3,3289	,72806	,25741
	Erkek	100	3,5411	,44528	,04453

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	St. Sapma Farkı
Psiko-Sosyal Ortalama	,694	,407	-1,230	106	,221	-,21211	,17241
			-,812	7,425	,442	-,21211	,26123

Tablo 25'te yer alan verilere bakıldığında cinsiyet ile psiko – sosyal unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan t-Testi neticesinde, significance değeri $0,407 > 0,05$ şeklinde bulunduğundan, faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı neticesine ulaşılmaktadır. Bir başka ifade ile cinsiyetler arasında psikolojik ve sosyolojik faktörlerin değerlendirilmesi bağlamında anlamlı bir farklılık bulunmadığı değerlendirilmesi yapılabilecektir.

3.6.5.3. Örgütsel Unsurlara Ait Ortalamaların Cinsiyetlerine Göre t-Testi Sonuçları ve Yorum

Tablo 26. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Gruplarına Göre Örgütsel Unsurlara İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu

Grup İstatistikleri					
	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std Hata Ortalaması
Örgütsel Ortalama	Kadın	8	3,0227	,64786	,22905
	Erkek	100	3,0627	,51696	,05170

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	St. Sapma Farkı
Örgütsel Ortalama	,094	,760	-,207	106	,837	-,04000	,19349
			-,170	7,730	,869	-,04000	,23481

Tablo 26’te yer alan verilere bakıldığında cinsiyet ile örgütsel unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan t-Testi neticesinde, significance değeri $0,760 > 0,05$ şeklinde bulunduğundan, faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bir başka ifade ile cinsiyetler arasında örgütsel değişkenlerin değerlendirilmesi bağlamında anlamlı bir farklılık bulunmadığı değerlendirilmesi yapılabilecektir.

3.6.5.4. Ekonomik Unsurlara Ait Ortalamaların Cinsiyetlerine Göre t-Testi Sonuçları ve Yorum

Tablo 27. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Gruplarına Göre Ekonomik Unsurlara İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu

Grup İstatistikleri					
	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std Hata Ortalaması
Ekonomik Ortalama	Kadın	8	2,3750	,79057	,27951
	Erkek	100	3,0100	,89888	,08989

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	St. Sapma Farkı
Ekonomik Ortalama	,017	,897	-1,937	106	,055	-,63500	,32779
			-2,163	8,516	,060	-,63500	,29361

Tablo 27’te yer alan verilere bakıldığında cinsiyet ile ekonomik unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan t-Testi neticesinde, significance değeri $0,897 > 0,05$ şeklinde bulunduğundan, faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bir başka ifade ile cinsiyetler arasında ekonomik değişkenlerin değerlendirilmesi bağlamında anlamlı bir farklılık bulunmadığı değerlendirilmesi yapılabilecektir.

3.6.5.5. Fiziksel Yeterliliklere Dair Unsurlara Ait Ortalamaların Cinsiyetlerine Göre t-Testi Sonuçları ve Yorum

Tablo 28. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Gruplarına Göre Fiziksel Yeterlilikler Unsurlarına İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu

Grup İstatistikleri					
	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std Hata Ortalaması
Fiziksel Yeterlilikler Ortalama	Kadın	8	3,0938	,88072	,31138
	Erkek	100	3,3375	,51661	,05166

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	St. Sapma Farkı
Fiziksel Yeterlilikler Ortalama	1,309	,255	-1,210	106	,229	-,24375	,20141
			-,772	7,390	,464	-,24375	,31564

Tablo 28’de yer alan verilere bakıldığında cinsiyet ile fiziksel yeterliliklere dair unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan t-Testi neticesinde, significance değeri $0,255 > 0,05$ şeklinde bulunduğundan, faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bir başka ifade ile cinsiyetler arasında fiziksel yeterliliklere dair değişkenlerin değerlendirilmesi bağlamında anlamlı bir farklılık bulunmadığı değerlendirilmesi yapılabilecektir.

3.6.6. MOTİVASYON UNSURLARININ MEDENİ DURUMA GÖRE ANOVA TESTİ BULGULARI

3.6.6.1. Yöneticilere Bakış Açısına Dair Unsurların Ortalamalarının Medeni Durum Açısından Anova Testi Bulguları ve Yorum

Tablo 29. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Yöneticilere Bakış Açısına Dair Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

Tanımlayıcılar						
Yöneticilere Bakış Ortalama						
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maximum
Evli	100	3,0620	,89293	,08929	1,00	5,00
Bekâr	4	2,6000	1,29615	,64807	1,00	4,00
Boşanmış/Ayrı Yaşıyor	4	2,7500	2,06155	1,03078	1,00	5,00
Toplam	108	3,0333	,95643	,09203	1,00	5,00

ANOVA					
Yöneticilere Bakış Ortalama					
	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplararası	1,154	2	,577	,627	,536
Grup içi	96,726	105	,921		
Toplam	97,880	107			

Tablo 29’da yer alan veriler değerlendirildiğinde, ankete katılanların medeni durumları ile yöneticilere bakış açısı unsurları arasındaki ilişkinin anlamlılığınadır dair yapılan Anova Testi neticesinde, significance değeri $0,536 > 0,05$ şeklinde bulunduğundan faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı neticesine ulaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle katılımcıların medeni durumlarındaki farklılıkların yöneticilere bakış açıları

nezdinde anlamlı bir farklılık meydana getirmediği değerlendirilmesi yapılabilecektir. Bununla birlikte katılımcıların çok büyü bir oranının evli oldukları göz önüne alındığında, yöneticilere bakış açısına dair unsurlar açısından medeni durum bağlamında daha dengeli bir dağılım sağlayan örneklem üzerinde, daha sağlıklı değerlendirilmelerde bulunulabileceği de ifade edilebilecektir.

3.6.6.2. Psiko – Sosyal Unsurların Ortalamalarının Medeni Durum Açısından Anova Testi Bulguları ve Yorum

Tablo 30. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Psiko-Sosyal Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

Tanımlayıcılar						
Psiko-Sosyal Ortalama						
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maximum
Evli	100	3,5363	,44601	,04460	1,58	4,53
Bekâr	4	2,9868	,85232	,42616	1,74	3,58
Boşanmış/Ayrı Yaşıyor	4	3,7895	,34109	,17055	3,47	4,26
Toplam	108	3,5253	,47037	,04526	1,58	4,53

ANOVA					
Psiko - Sosyal Ortalama					
	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplararası	1,451	2	,726	3,428	,036
Grup içi	22,222	105	,212		
Toplam	23,673	107			

Tablo 30’da yer alan veriler değerlendirildiğinde, ankete katılanların medeni durumları ile psiko - sosyal unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan Anova Testi neticesinde, significance değeri $0,036 < 0,05$ şeklinde bulunduğundan, faktörler

arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu neticesine ulaşılmaktadır. Bir başka ifade ile katılımcıların medeni durumlarındaki farklılıkların psiko – sosyal unsurları etkileyebildiği ve farklılaştığı değerlendirilmesi yapılabilecektir.

3.6.6.3. Örgütsel Unsurların Ortalamalarının Medeni Durum Açısından Anova Testi Bulguları ve Yorum

Tablo 31. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

Tanımlayıcılar						
Örgütsel Ortalama						
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maximum
Evli	100	3,0682	,51057	,05106	1,82	4,27
Bekâr	4	2,7500	,64869	,32435	2,00	3,55
Boşanmış/Ayrı Yaşıyor	4	3,1591	,79729	,39865	2,27	4,18
Toplam	108	3,0598	,52425	,05045	1,82	4,27

ANOVA					
Örgütsel Ortalama					
	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplararası	,430	2	,215	,780	,461
Grup içi	28,977	105	,276		
Toplam	29,408	107			

Tablo 31’de yer alan veriler değerlendirildiğinde, ankete katılanların medeni durumları ile örgütsel unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan Anova Testi neticesinde, significance değeri $0,461 > 0,05$ şeklinde bulunduğundan, faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı neticesine ulaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle katılımcıların

medeni durumlarındaki farklılıkların örgütsel değişkenler bağlamında anlamlı bir farklılık meydana getirmediği değerlendirilebilir.

3.6.6.4. Ekonomik Unsurların Ortalamalarının Medeni Durum Açısından Anova Testi Bulguları ve Yorum

Tablo 32. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Ekonomik Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

Tanımlayıcılar						
Ekonomik Ortalama						
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maximum
Evli	100	2,9950	,90591	,09059	1,00	5,00
Bekâr	4	2,5000	1,08012	,54006	1,50	4,00
Boşanmış/Ayrı Yaşıyor	4	2,6250	,62915	,31458	2,00	3,50
Toplam	108	2,9630	,90353	,08694	1,00	5,00

ANOVA					
Ekonomik Ortalama					
	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplararası	1,417	2	,708	,866	,424
Grup içi	85,935	105	,818		
Toplam	87,352	107			

Tablo 32’de yer alan veriler değerlendirildiğinde, ankete katılanların medeni durumları ile ekonomik unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan Anova Testi neticesinde, significance değeri $0,424 > 0,05$ şeklinde bulunduğundan, faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı neticesine ulaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle

katılımcıların medeni durumlarındaki farklılıkların ekonomik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık meydana getirmediği değerlendirilebilir.

3.6.6.5. Fiziksel Yeterliliklere Dair Unsurların Ortalamalarının Medeni Durum Açısından Anova Testi Bulguları ve Yorum

Tablo 33. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Fiziksel Yeterliliklere Dair Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

Tanımlayıcılar						
Fiziksel Yeterlilikler Ortalama						
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maximum
Evli	100	3,3275	,51179	,05118	1,38	4,75
Bekâr	4	2,8750	1,31498	,65749	1,00	4,00
Boşanmış/Ayrı Yaşıyor	4	3,5625	,21651	,10825	3,38	3,75
Toplam	108	3,3194	,54936	,05286	1,00	4,75

ANOVA					
Fiziksel Yeterlilikler Ortalama					
	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplararası	1,033	2	,516	1,735	,181
Grup içi	31,259	105	,298		
Toplam	32,292	107			

Tablo 33’de yer alan veriler değerlendirildiğinde, ankete katılanların medeni durumları ile fiziksel yeterlilikler arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan Anova Testi neticesinde, significance değeri $0,181 > 0,05$ şeklinde bulunduğundan, faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı neticesine ulaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle

katılımcıların medeni durumlarındaki farklılıkların fiziksel yeterlilikler açısından anlamlı bir farklılık meydana getirmediği değerlendirilmesi yapılabilecektir.

3.6.7. MOTİVASYON UNSURLARININ YAŞLARA GÖRE ANOVA TESTİ BULGULARI

3.6.7.1. Yöneticilere Bakış Açısına Dair Unsurlara Ait Ortalamaların Yaşlara Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum

Tablo 34. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Yöneticilere Bakış Açısına Dair Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

Tanımlayıcılar						
Yöneticilere Bakış Ortalama						
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maximum
20-30	5	2,4800	1,58493	,70880	1,00	5,00
31-40	38	3,0947	,90969	,14757	1,00	4,60
41-50	63	3,0540	,94303	,11881	1,00	5,00
51 ve Üstü	2	2,6000	0,00000	0,00000	2,60	2,60
Toplam	108	3,0333	,95643	,09203	1,00	5,00

ANOVA					
Yöneticilere Bakış Ortalama					
	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplararası	2,077	3	,692	,751	,524
Grup içi	95,803	104	,921		
Toplam	97,880	107			

Tablo 34’de yer alan veriler değerlendirildiğinde, ankete katılanların yaşları ile yöneticilere bakış açısı unsurları arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan Anova Testi neticesinde, significance değeri $0,524 > 0,05$ şeklinde bulunduğundan, faktörler

arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı neticesine ulaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle katılımcıların yaşlarındaki farklılıkların yöneticilere bakış açıları nezdinde anlamlı bir farklılık meydana getirmediği değerlendirilmesi yapılabilecektir.

3.6.7.2. Psiko – Sosyal Unsurlara Ait Ortalamaların Yaşlara Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum

Tablo 35. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Psiko-Sosyal Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

Tanımlayıcılar						
Psiko-Sosyal Ortalama						
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maximum
20-30	5	3,1474	,82751	,37007	1,74	3,79
31-40	38	3,5429	,41804	,06781	2,58	4,53
41-50	63	3,5447	,46886	,05907	1,58	4,42
51 ve Üstü	2	3,5263	,29773	,21053	3,32	3,74
Toplam	108	3,5253	,47037	,04526	1,58	4,53

ANOVA					
Psiko - Sosyal Ortalama					
	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	,750	3	,250	1,134	,339
Grup içi	22,923	104	,220		
Toplam	23,673	107			

Tablo 35’te yer alan veriler değerlendirildiğinde, ankete katılanların yaşları ile psiko - sosyal unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan Anova Testi neticesinde, significance değeri $0,339 > 0,05$ şeklinde bulunduğundan, faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı neticesine ulaşılmaktadır. Bir başka ifade ile katılımcıların

yaşları arasındaki farklılıklar ile psikolojik ve sosyolojik faktörlerin değerlendirilmesi bağlamında anlamlı bir farklılık bulunmadığı değerlendirilmesi yapılabilecektir.

3.6.7.3. Örgütsel Unsurlara Ait Ortalamaların Yaşlara Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum

Tablo 36. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Örgütsel Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

Tanımlayıcılar						
Örgütsel Ortalama						
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maximum
20-30	5	2,7091	,79357	,35489	1,91	3,82
31-40	38	3,0957	,50282	,08157	2,09	4,09
41-50	63	3,0707	,52081	,06562	1,82	4,27
51 ve Üstü	2	2,9091	0,00000	0,00000	2,91	2,91
Toplam	108	3,0598	,52425	,05045	1,82	4,27

ANOVA					
Örgütsel Ortalama					
	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	,717	3	,239	,866	,461
Grup içi	28,691	104	,276		
Toplam	29,408	107			

Tablo 36’da yer alan veriler değerlendirildiğinde, ankete katılanların yaşları ile örgütsel unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan Anova Testi neticesinde, significance değeri $0,461 > 0,05$ şeklinde bulunduğundan, faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı neticesine ulaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle katılımcıların yaşlarındaki

farklılıkların örgütsel değişkenler bağlamında anlamlı bir farklılık meydana getirmediği değerlendirilmesi yapılabilecektir.

3.6.7.4. Ekonomik Unsurlara Ait Ortalamaların Yaşlara Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum

Tablo 37. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Ekonomik Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

Tanımlayıcılar						
Ekonomik Ortalama						
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maximum
20-30	5	2,4000	,89443	,40000	1,50	3,50
31-40	38	3,0789	,98999	,16060	1,50	5,00
41-50	63	2,9365	,85898	,10822	1,00	5,00
51 ve Üstü	2	3,0000	0,00000	0,00000	3,00	3,00
Toplam	108	2,9630	,90353	,08694	1,00	5,00

ANOVA					
Ekonomik Ortalama					
	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	2,143	3	,714	,872	,458
Grup içi	85,209	104	,819		
Toplam	87,352	107			

Tablo 37’de yer alan veriler değerlendirildiğinde, ankete katılanların yaşları ile ekonomik unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan Anova Testi neticesinde, significance değeri $0,458 > 0,05$ şeklinde bulunduğundan, faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı neticesine ulaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle katılımcıların

yaşlarındaki farklılıkların ekonomik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık meydana getirmediği değerlendirilmesi yapılabilecektir.

3.6.7.5. Fiziksel Yeterliliklere Dair Unsurlara Ait Ortalamaların Yaşlara Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum

Tablo 38. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Fiziksel Yeterliliklere Dair Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

Tanımlayıcılar						
Fiziksel Yeterlilikler Ortalama						
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maximum
20-30	5	2,8750	1,11453	,49844	1,00	4,00
31-40	38	3,4178	,42541	,06901	2,63	4,50
41-50	63	3,2956	,55689	,07016	1,38	4,75
51 ve Üstü	2	3,3125	,08839	,06250	3,25	3,38
Toplam	108	3,3194	,54936	,05286	1,00	4,75

ANOVA					
Fiziksel Yeterlilikler Ortalama					
	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	1,391	3	,464	1,560	,204
Grup içi	30,901	104	,297		
Toplam	32,292	107			

Tablo 38’da yer alan veriler değerlendirildiğinde, ankete katılanların yaşları ile fiziksel yeterlilikler arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan Anova Testi neticesinde, significance değeri $0,204 > 0,05$ şeklinde bulunduğundan, faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı neticesine ulaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle katılımcıların yaşlarındaki farklılıkların fiziksel yeterlilikler açısından anlamlı bir farklılık meydana getirmediği değerlendirilmesi yapılabilecektir.

3.6.8. MOTİVASYON UNSURLARININ ÖĞRENİM DURUMUNA GÖRE ANOVA TESTİ BULGULARI

3.6.8.1. Yöneticilere Bakış Açısına Dair Unsurlara Ait Ortalamaların Öğrenim Durumuna Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum

Tablo 39. Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumuna Göre Yöneticilere Bakış Açısına Dair Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

Tanımlayıcılar						
Yöneticilere Bakış Ortalama						
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maximum
İlköğretim	1	5,0000			5,00	5,00
Lise	9	2,8444	1,23198	,41066	1,20	4,60
Ön Lisans	52	3,0731	,78519	,10889	1,00	4,40
Lisans	43	3,0093	,98460	,15015	1,00	4,60
Yükseklisans	3	2,6000	2,08806	1,20554	1,20	5,00
Toplam	108	3,0333	,95643	,09203	1,00	5,00

ANOVA					
Yöneticilere Bakış Ortalama					
	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	4,859	4	1,215	1,345	,258
Grup içi	93,021	103	,903		
Toplam	97,880	107			

Tablo 39’da yer alan veriler değerlendirildiğinde, ankete katılanların öğrenim durumları ile yöneticilere bakış açısı unsurları arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan Anova Testi neticesinde, significance değeri $0,258 > 0,05$ şeklinde bulunduğundan, faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı neticesine

ulaşmaktadır. Bir başka ifadeyle katılımcıların öğrenim durumlarındaki farklılıkların yöneticilere bakış açıları nezdinde anlamlı bir farklılık meydana getirmediği değerlendirilmesi yapılabilecektir.

3.6.8.2. Psiko – Sosyal Unsurlara Ait Ortalamaların Öğrenim Durumuna Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum

Tablo 40. Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumuna Göre Psiko-Sosyal Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

Tanımlayıcılar						
Psiko-Sosyal Ortalama						
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maximum
İlköğretim	1	4,2632			4,26	4,26
Lise	9	3,2632	,78463	,26154	1,58	4,11
Ön Lisans	52	3,5334	,43986	,06100	1,74	4,53
Lisans	43	3,5728	,40447	,06168	2,63	4,42
Yükseklisans	3	3,2456	,50574	,29199	2,79	3,79
Toplam	108	3,5253	,47037	,04526	1,58	4,53

ANOVA					
Psiko - Sosyal Ortalama					
	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	1,498	4	,375	1,740	,147
Grup içi	22,175	103	,215		
Toplam	23,673	107			

Tablo 40’da yer alan verilere bakıldığında, ankete katılanların öğrenim durumları ile psiko - sosyal unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan Anova Testi

neticesinde, significance değeri $0,147 > 0,05$ şeklinde bulunduğundan, faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı neticesine ulaşılmaktadır. Bir başka ifade ile katılımcıların öğrenim durumları arasındaki farklılıklar ile psikolojik ve sosyolojik faktörlerin değerlendirilmesi bağlamında anlamlı bir farklılık bulunmadığı değerlendirilmesi yapılabilecektir.

3.6.8.3. Örgütsel Unsurlara Ait Puan Ortalamalarının Öğrenim Durumuna Göre Anova Testi Sonuçları ve Yorum

Tablo 41. Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

Tanımlayıcılar						
Örgütsel Ortalama						
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maximum
İlköğretim	1	4,1818			4,18	4,18
Lise	9	3,0909	,51826	,17275	2,36	3,73
Ön Lisans	52	3,0420	,46510	,06450	1,82	4,09
Lisans	43	3,0719	,54925	,08376	1,91	4,27
Yükseklisans	3	2,7273	,98333	,56773	1,91	3,82
Toplam	108	3,0598	,52425	,05045	1,82	4,27

ANOVA					
Örgütsel Ortalama					
	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	1,622	4	,406	1,503	,207
Grup içi	27,785	103	,270		
Toplam	29,408	107			

Tablo 41’de yer alan veriler değerlendirildiğinde, ankete katılanların öğrenim durumları ile örgütsel unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan Anova Testi neticesinde, significance değeri $0,207 > 0,05$ şeklinde bulunduğundan, faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı neticesine ulaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle katılımcıların öğrenim durumlarındaki farklılıkların örgütsel değişkenler bağlamında anlamlı bir farklılık meydana getirmediği değerlendirilmesi yapılabilecektir.

3.6.8.4. Ekonomik Unsurlara Ait Ortalamaların Öğrenim Durumuna Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum

Tablo 42. Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumuna Göre Ekonomik Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

Tanımlayıcılar						
Ekonomik Ortalama						
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maximum
İlköğretim	1	2,5000			2,50	2,50
Lise	9	2,3333	,82916	,27639	1,00	3,50
Ön Lisans	52	3,0192	,82819	,11485	1,50	5,00
Lisans	43	3,0233	,95090	,14501	1,50	5,00
Yükseklisans	3	3,1667	1,52753	,88192	1,50	4,50
Toplam	108	2,9630	,90353	,08694	1,00	5,00

ANOVA					
Ekonomik Ortalama					
	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	4,228	4	1,057	1,310	,271
Grup içi	83,124	103	,807		
Toplam	87,352	107			

Tablo 42’de yer alan veriler değerlendirildiğinde, ankete katılanların öğrenim durumları ile ekonomik unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan Anova Testi neticesinde, significance değeri $0,271 > 0,05$ şeklinde bulunduğundan, faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı neticesine ulaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle katılımcıların öğrenim durumlarındaki farklılıkların ekonomik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık meydana getirmediği değerlendirilmesi yapılabilecektir.

3.6.8.5. Fiziksel Yeterliliklere Dair Unsurlara Ait Ortalamaların Öğrenim Durumuna Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum

Tablo 43. Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumuna Göre Fiziksel Yeterliliklere Dair Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

Tanımlayıcılar						
Fiziksel Yeterlilikler Ortalama						
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maximum
İlköğretim	1	3,7500			3,75	3,75
Lise	9	3,1389	,74332	,24777	2,00	4,00
Ön Lisans	52	3,2308	,58073	,08053	1,00	4,50
Lisans	43	3,4360	,45265	,06903	2,63	4,75
Yüksek lisans	3	3,5833	,43899	,25345	3,13	4,00
Toplam	108	3,3194	,54936	,05286	1,00	4,75

ANOVA					
Fiziksel Yeterlilikler Ortalama					
	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	1,681	4	,420	1,414	,234
Grup içi	30,610	103	,297		
Toplam	32,292	107			

Tablo 43’de yer alan veriler değerlendirildiğinde, ankete katılanların öğrenim durumları ile fiziksel yeterlilikler arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan Anova Testi neticesinde, significance değeri $0,234 > 0,05$ şeklinde bulunduğundan, faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı neticesine ulaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle katılımcıların öğrenim durumlarındaki farklılıkların fiziksel yeterlilikler açısından anlamlı bir farklılık meydana getirmediği değerlendirilmesi yapılabilecektir.

3.6.9. MOTİVASYON UNSURLARININ KURUM HİZMET SÜRESİNE GÖRE ANOVA TESTİ BULGULARI

3.6.9.1. Yöneticilere Bakış Açısına Dair Unsurlara Ait Ortalamaların Kurum Hizmet Süresine Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum

Tablo 44. Araştırmaya Katılanların Kurum Hizmet Süresine Göre Yöneticilere Bakış Açısına Dair Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

Tanımlayıcılar						
Yöneticilere Bakış Ortalama						
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maximum
1-5 Yıl	3	4,3333	1,15470	,66667	3,00	5,00
6-10 Yıl	14	2,4857	,94369	,25221	1,00	3,80
11-15 Yıl	24	3,0667	,96849	,19769	1,20	4,60
16-20 Yıl	31	3,1161	,81776	,14687	1,00	4,40
20 Yıl ve Üstü	36	3,0444	,96346	,16058	1,00	4,60
Toplam	108	3,0333	,95643	,09203	1,00	5,00

ANOVA					
Yöneticilere Bakış Ortalama					
	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	9,512	4	2,378	2,772	,031
Grup içi	88,368	103	,858		
Toplam	97,880	107			

Tablo 44’de yer alan veriler değerlendirildiğinde, ankete katılanların kurumdaki hizmet süreleri ile yöneticilere bakış açısı unsurları arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan Anova Testi neticesinde, significance değeri $0,031 < 0,05$ şeklinde bulunduğundan, faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu neticesine ulaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle katılımcıların kurumdaki hizmet süreleri farklılaştıkça yöneticilere bakış açıları nezdinde anlamlı bir farklılık meydana geldiği değerlendirilmesi yapılabilecektir. Sonuçlara göre, ilk hizmet yıllarında oldukça yüksek görünen yöneticilere bakış açısına dair olumlu değerlendirmelerin 6 ile 10 yıl arasında ciddi bir düşüş gösterdiği ve sonraki yıllar itibarıyla kararsızlık seviyesinde dengelendiği görülmektedir.

3.6.9.2. Psiko - Sosyal Unsurlara Ait Ortalamaların Kurum Hizmet Süresine Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum

Tablo 45. Araştırmaya Katılanların Kurum Hizmet Süresine Göre Psiko – Sosyal Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

Tanımlayıcılar						
Psiko-Sosyal Ortalama						
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maximum
1-5 Yıl	3	3,8070	,44763	,25844	3,37	4,26
6-10 Yıl	14	3,2707	,57576	,15388	1,74	4,00
11-15 Yıl	24	3,4518	,30843	,06296	2,58	3,95
16-20 Yıl	31	3,6672	,43579	,07827	2,42	4,53
20 Yıl ve Üstü	36	3,5278	,51206	,08534	1,58	4,42
Toplam	108	3,5253	,47037	,04526	1,58	4,53

ANOVA					
Psiko - Sosyal Ortalama					
	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	1,900	4	,475	2,247	,069
Grup içi	21,773	103	,211		
Toplam	23,673	107			

Tablo 45'te yer alan verilere bakıldığında, ankete katılanların kurum hizmet süreleri ile psiko - sosyal unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan Anova Testi neticesinde, significance değeri $0,069 > 0,05$ şeklinde bulunduğundan, faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı neticesine ulaşılmaktadır. Bir başka ifade ile katılımcıların kurumdaki hizmet süreleri arasındaki farklılıklar ile psikolojik ve sosyolojik faktörlerin değerlendirilmesi bağlamında anlamlı bir farklılık bulunmadığı değerlendirilmesi yapılabilecektir.

3.6.9.3. Örgütsel Unsurlara Ait Ortalamaların Kurum Hizmet Süresine Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum

Tablo 46. Araştırmaya Katılanların Kurum Hizmet Süresine Göre Örgütsel Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

Tanımlayıcılar						
Örgütsel Ortalama						
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maximum
1-5 Yıl	3	3,6970	,55546	,32070	3,09	4,18
6-10 Yıl	14	2,8117	,62218	,16629	1,91	4,00
11-15 Yıl	24	3,0530	,47949	,09787	2,36	4,09
16-20 Yıl	31	3,1642	,48584	,08726	1,82	4,09
20 Yıl ve Üstü	36	3,0177	,50444	,08407	1,91	4,27
Toplam	108	3,0598	,52425	,05045	1,82	4,27

ANOVA					
Örgütsel Ortalama					
	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	2,483	4	,621	2,374	,057
Grup içi	26,925	103	,261		
Toplam	29,408	107			

Tablo 46’da yer alan veriler değerlendirildiğinde, ankete katılanların kurumdaki hizmet süreleri ile örgütsel unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan Anova Testi neticesinde, significance değeri $0,057 > 0,05$ şeklinde bulunduğundan, faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı neticesine ulaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle katılımcıların kurumdaki hizmet süreleri arasındaki farklılıkların örgütsel değişkenler bağlamında anlamlı bir farklılık meydana getirmediği değerlendirilmesi yapılabilecektir. Bununla birlikte değerlerin birbirlerine yakın olmasından bahisle sonuçlar değerlendirilmeye alındığında, mesleğin ilk yıllarında olumluya yakın yaklaşımların 6 ile 10 yıl süreleri arasında sert bir şekilde olumsuzla kaydığı ve devam eden yıllarda kararsızlık seviyesinde dengelendiği görülmektedir.

3.6.9.4. Ekonomik Unsurlara Ait Ortalamaların Kurum Hizmet Süresine Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum

Tablo 47. Araştırmaya Katılanların Kurum Hizmet Süresine Göre Ekonomik Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

Tanımlayıcılar						
Ekonomik Ortalama						
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maximum
1-5 Yıl	3	3,0000	,50000	,28868	2,50	3,50
6-10 Yıl	14	3,0000	1,16024	,31009	1,50	4,50
11-15 Yıl	24	2,7917	,89584	,18286	1,50	4,50
16-20 Yıl	31	3,1774	,83215	,14946	1,50	5,00
20 Yıl ve Üstü	36	2,8750	,88942	,14824	1,00	5,00
Toplam	108	2,9630	,90353	,08694	1,00	5,00

ANOVA					
Ekonomik Ortalama					
	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	2,432	4	,608	,737	,569
Grup içi	84,920	103	,824		
Toplam	87,352	107			

Tablo 47’de yer alan veriler değerlendirildiğinde, ankete katılanların kurumdaki hizmet süreleri ile ekonomik unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan Anova Testi neticesinde, significance değeri $0,569 > 0,05$ şeklinde bulunduğundan, faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı neticesine ulaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle katılımcıların kurumdaki hizmet süreleri arasındaki farklılıkların ekonomik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık meydana getirmediği değerlendirilebilir.

3.6.9.5. Fiziksel Yeterliliklere Dair Unsurlara Ait Ortalamaların Kurum Hizmet Süresine Göre Anova Testi Sonuçları ve Yorum

Tablo 48. Araştırmaya Katılanların Kurum Hizmet Süresine Göre Fiziksel Yeterliliklere Dair Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

Tanımlayıcılar						
Fiziksel Yeterlilikler Ortalama						
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maximum
1-5 Yıl	3	3,6250	,45069	,26021	3,13	4,00
6-10 Yıl	14	3,1071	,72034	,19252	1,00	4,00
11-15 Yıl	24	3,3021	,36660	,07483	2,50	3,88
16-20 Yıl	31	3,4153	,55845	,10030	1,38	4,50
20 Yıl ve Üstü	36	3,3056	,57278	,09546	2,00	4,75
Toplam	108	3,3194	,54936	,05286	1,00	4,75

ANOVA					
Fiziksel Yeterlilikler Ortalama					
	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	1,210	4	,303	1,003	,410
Grup içi	31,081	103	,302		
Toplam	32,292	107			

Tablo 48’de yer alan veriler değerlendirildiğinde, ankete katılanların kurumdaki hizmet süreleri ile fiziksel yeterlilikler arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan Anova Testi neticesinde, significance değeri $0,410 > 0,05$ şeklinde bulunduğundan, faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı neticesine ulaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle katılımcıların kurumdaki hizmet süreleri arasındaki farklılıkların fiziksel yeterlilikler açısından anlamlı bir farklılık meydana getirmediği değerlendirilebilir.

3.6.10. MOTİVASYON UNSURLARININ KURUMDAKİ STATÜLERİNE GÖRE ANOVA TESTİ BULGULARI

3.6.10.1. Yöneticilere Bakış Açısına Dair Unsurlara Ait Ortalamaların Kurumdaki Statülerine Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum

Tablo 49. Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Statülerine Göre Yöneticilere Bakış Açısına Dair Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

Tanımlayıcılar						
Yöneticilere Bakış Ortalama						
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maximum
İşçi-Sözleşmeli Personel	1	5,0000			5,00	5,00
GİH-Bekçi	3	3,6000	,40000	,23094	3,20	4,00
Polis Memuru-Başpolis Memuru	101	2,9584	,92965	,09250	1,00	4,60
Komseran Sınıfı	3	4,3333	,57735	,33333	4,00	5,00
Toplam	108	3,0333	,95643	,09203	1,00	5,00

ANOVA					
Yöneticilere Bakış Ortalama					
	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	10,468	3	3,489	4,151	,008
Grup içi	87,412	104	,841		
Toplam	97,880	107			

Tablo 49’da yer alan veriler değerlendirildiğinde, ankete katılanların kurumdaki statüleri ile yöneticilere bakış açısı unsurları arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan Anova Testi neticesinde, significance değeri $0,008 < 0,05$ şeklinde bulunduğundan, faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu neticesine ulaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle katılımcıların kurumdaki statüleri farklılaştıkça yöneticilere bakış açıları nezdinde anlamlı bir farklılık meydana geldiği değerlendirilebilir. Sonuçlara göre, komseran sınıfı personel yöneticilerin yaklaşımlarına

daha olumlu tavır sergilerken katılımcıların büyük çoğunluğunu oluşturan polis memurlarının kararsız kaldıkları görülmektedir.

3.6.10.2. Psiko – Sosyal Unsurlara Ait Ortalamaların Kurumdaki Statülere Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum

Tablo 50. Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Statülerine Göre Psiko – Sosyal Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

Tanımlayıcılar						
Psiko-Sosyal Ortalama						
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maximum
İşçi-Sözleşmeli Personel	1	4,2632			4,26	4,26
GİH-Bekçi	3	3,2281	,21912	,12651	3,05	3,47
Polis Memuru-Başpolis Memuru	101	3,5175	,47386	,04715	1,58	4,53
Komseran Sınıfı	3	3,8421	,05263	,03039	3,79	3,89
Toplam	108	3,5253	,47037	,04526	1,58	4,53

ANOVA					
Psiko - Sosyal Ortalama					
	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	1,117	3	,372	1,716	,168
Grup içi	22,556	104	,217		
Toplam	23,673	107			

Tablo 50’de yer alan veriler değerlendirildiğinde, ankete katılanların kurumdaki statüleri ile psiko - sosyal unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan Anova Testi neticesinde, significance değeri $0,168 > 0,05$ şeklinde bulunduğundan, faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı neticesine ulaşılmaktadır. Bir başka ifade ile katılımcıların kurumdaki statüleri arasındaki farklılıklar ile psikolojik ve sosyolojik faktörlerin değerlendirilmesi bağlamında anlamlı bir farklılık bulunmadığı değerlendirilmesi yapılabilecektir.

3.6.10.3. Örgütsel Unsurlara Ait Ortalamaların Kurumdaki Statülere Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum

Tablo 51. Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Statülerine Göre Örgütsel Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

Tanımlayıcılar						
Örgütsel Ortalama						
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maximum
İşçi-Sözleşmeli Personel	1	4,1818			4,18	4,18
GİH-Bekçi	3	3,1515	,53268	,30754	2,55	3,55
Polis Memuru-Başpolis Memuru	101	3,0351	,51506	,05125	1,82	4,27
Komseran Sınıfı	3	3,4242	,53268	,30754	2,82	3,82
Toplam	108	3,0598	,52425	,05045	1,82	4,27

ANOVA					
Örgütsel Ortalama					
	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	1,744	3	,581	2,186	,094
Grup içi	27,663	104	,266		
Toplam	29,408	107			

Tablo 51’de yer alan veriler değerlendirildiğinde, ankete katılanların kurumdaki statüleri ile örgütsel unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan Anova Testi neticesinde, significance değeri $0,094 > 0,05$ şeklinde bulunduğundan, faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı neticesine ulaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle katılımcıların kurumdaki statüleri arasındaki farklılıkların örgütsel değişkenler bağlamında anlamlı bir farklılık meydana getirmediği değerlendirilebilir.

3.6.10.4. Ekonomik Unsurlara Ait Ortalamaların Kurumdaki Statüleri Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum

Tablo 52. Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Statüleri Göre Ekonomik Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

Tanımlayıcılar						
Ekonomik Ortalama						
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maximum
İşçi-Sözleşmeli Personel	1	2,5000			2,50	2,50
GİH-Bekçi	3	2,6667	1,25831	,72648	1,50	4,00
Polis Memuru-Başpolis Memuru	101	2,9752	,91208	,09075	1,00	5,00
Komseran Sınıfı	3	3,0000	,50000	,28868	2,50	3,50
Toplam	108	2,9630	,90353	,08694	1,00	5,00

ANOVA					
Ekonomik Ortalama					
	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	,497	3	,166	,198	,897
Grup içi	86,855	104	,835		
Toplam	87,352	107			

Tablo 52’de yer alan veriler değerlendirildiğinde, ankete katılanların kurumdaki statüleri ile ekonomik unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan Anova Testi neticesinde, significance değeri $0,897 > 0,05$ şeklinde bulunduğundan, faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı neticesine ulaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle katılımcıların kurumdaki pozisyonları arasındaki farklılıkların ekonomik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık meydana getirmediği değerlendirilebilir.

3.6.10.5. Fiziksel Yeterliliklere Dair Unsurlara Ait Ortalamaların Kurumdaki Statüleri Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum

Tablo 53. Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Statüleri Göre Fiziksel Yeterliliklere Dair Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

Tanımlayıcılar						
Fiziksel Yeterlilikler Ortalama						
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maximum
İşçi-Sözleşmeli Personel	1	3,7500			3,75	3,75
GİH-Bekçi	3	3,2500	,66144	,38188	2,50	3,75
Polis Memuru-Başpolis Memuru	101	3,3106	,55272	,05500	1,00	4,75
Komseran Sınıfı	3	3,5417	,50518	,29167	3,00	4,00
Toplam	108	3,3194	,54936	,05286	1,00	4,75

ANOVA					
Fiziksel Yeterlilikler Ortalama					
	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	,356	3	,119	,386	,763
Grup içi	31,936	104	,307		
Toplam	32,292	107			

Tablo 53’de yer alan veriler değerlendirildiğinde, ankete katılanların kurumdaki statüleri ile fiziksel yeterlilikler arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan Anova Testi neticesinde, significance değeri $0,763 > 0,05$ şeklinde bulunduğundan, faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı neticesine ulaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle katılımcıların kurumdaki statüleri arasındaki farklılıkların fiziksel yeterlilikler açısından anlamlı bir farklılık meydana getirmediği değerlendirilmesi yapılabilecektir.

3.6.11. MOTİVASYON UNSURLARININ KURUMDAKİ GÖREV YAPILAN BÜROLARA GÖRE ANOVA TESTİ SONUÇLARI

3.6.11.1. Yöneticilere Bakış Açısına Dair Unsurlara Ait Ortalamaların Kurumdaki Görev Yapılan Bürolara Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum

Tablo 54. Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Görev Yaptığı Bürolarına Göre Yöneticilere Bakış Açısına Dair Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

Tanımlayıcılar						
Yöneticilere Bakış Ortalama						
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maximum
Müdüriyet (İdari Kısımlar)	18	3,7111	,72994	,17205	2,40	5,00
Trafik Birimleri	16	3,0375	1,03078	,25769	1,20	5,00
Asayiş Büro Amirliği	13	3,1231	,96450	,26750	1,80	4,60
Polis Merkezi Amirliği	28	2,4857	1,02043	,19284	1,00	4,60
Çocuk-Tem-Güvenlik-Olay Yeri İnceleme Büro Amirlikleri	9	2,9778	,63596	,21199	1,80	4,00
Koruma Büro Amirliği	10	3,1800	,64256	,20320	2,40	4,40
Devriye Ekipler Amirliği	14	3,1000	,85844	,22943	1,00	4,20
Toplam	108	3,0333	,95643	,09203	1,00	5,00

ANOVA					
Yöneticilere Bakış Ortalama					
	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	17,076	6	2,846	3,557	,003
Grup içi	80,804	101	,800		
Toplam	97,880	107			

Tablo 54’de yer alan veriler değerlendirildiğinde, ankete katılanların kurumdaki görev yaptığı büroları ile yöneticilere bakış açısı unsurları arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan Anova Testi neticesinde, significance değeri $0,003 < 0,05$ şeklinde bulunduğundan, faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu neticesine ulaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle katılımcıların kurumdaki görev yaptığı bürolar itibariyle yöneticilere bakış açıları nezdinde anlamlı bir farklılık meydana geldiği değerlendirilmesi yapılabilecektir. Sonuçlara göre, ankete en çok katılımı sağlayan Polis Merkezi Amirliği personelinin yöneticilerin yaklaşımlarına 2,48 ortalama ile “Katılmıyorum.” ifadesi ile “Kararsızım.” ifadesi arasında fikir beyan ettikleri görülmektedir. Buna karşın Müdüriyet İdari Kısımlarda görev yapıp ankete katılan personelin ise 3,71 ortalama ile yöneticilerin yaklaşımlarına “Katılıyorum.” ifadesine daha yakın bulunduğu ve diğer bürolar nezdinde de kararsızlığın hâkim olduğu görülmektedir.

3.6.11.2. Psiko – Sosyal Unsurlara Ait Ortalamaların Kurumdaki Görev Yapılan Bürolara Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum

Tablo 55. Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Görev Yaptığı Bürolarına Göre Psiko – Sosyal Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

Tanımlayıcılar						
Psiko-Sosyal Ortalama						
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maximum
Müdüriyet (İdari Kısımlar)	18	3,6754	,40215	,09479	2,63	4,26
Trafik Birimleri	16	3,3257	,56660	,14165	1,58	3,89
Asayiş Büro Amirliği	13	3,7368	,36717	,10183	3,11	4,32
Polis Merkezi Amirliği	28	3,4718	,54348	,10271	1,74	4,53
Çocuk-Tem-Güvenlik-Olay Yeri	9	3,5146	,24373	,08124	3,21	3,95

İnceleme Büro Amirlikleri						
Koruma Büro Amirliği	10	3,4421	,43839	,13863	2,89	4,11
Devriye Ekipler Amirliği	14	3,5376	,44140	,11797	2,42	4,37
Toplam	108	3,5253	,47037	,04526	1,58	4,53

ANOVA					
Psiko - Sosyal Ortalama					
	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	1,778	6	,296	1,367	,235
Grup içi	21,895	101	,217		
Toplam	23,673	107			

Tablo 55’de yer alan veriler değerlendirildiğinde, ankete katılanların kurumdaki görev yaptığı büroları ile psiko - sosyal unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan Anova Testi neticesinde, significance değeri $0,235 > 0,05$ şeklinde bulunduğundan, faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı neticesine ulaşılmaktadır. Bir başka ifade ile katılımcıların kurumdaki görev yaptığı büroları arasındaki farklılıklar ile psikolojik ve sosyolojik faktörlerin değerlendirilmesi bağlamında anlamlı bir farklılık bulunmadığı değerlendirilmesi yapılabilecektir.

3.6.11.3. Örgütsel Unsurlara Ait Ortalamaların Kurumdaki Görev Yapılan Bürolara Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum

Tablo 56. Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Görev Yaptığı Bürolarına Göre Örgütsel Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

Tanımlayıcılar						
Örgütsel Ortalama						
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maximum
Müdüriyet (İdari Kısımlar)	18	3,2727	,57917	,13651	2,09	4,18
Trafik Birimleri	16	3,0739	,51556	,12889	2,27	3,82
Asayiş Büro Amirliği	13	2,9930	,41736	,11575	2,36	3,73
Polis Merkezi Amirliği	28	2,9513	,51692	,09769	1,91	4,27
Çocuk-Tem-Güvenlik-Olay Yeri İnceleme Büro Amirlikleri	9	2,9091	,37206	,12402	2,36	3,45
Koruma Büro Amirliği	10	3,1455	,64880	,20517	2,45	4,09
Devriye Ekipler Amirliği	14	3,0844	,55638	,14870	1,82	3,73
Toplam	108	3,0598	,52425	,05045	1,82	4,27

ANOVA					
Örgütsel Ortalama					
	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	1,493	6	,249	,900	,498
Grup içi	27,914	101	,276		
Toplam	29,408	107			

Tablo 56’da yer alan veriler değerlendirildiğinde, ankete katılanların kurumdaki görev yaptığı büroları ile örgütsel unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan Anova Testi neticesinde, significance değeri $0,498 > 0,05$ şeklinde bulunduğundan faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı neticesine ulaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle katılımcıların kurumdaki görev yaptığı büroları arasındaki farklılıkların örgütsel değişkenler bağlamında anlamlı bir farklılık meydana getirmediği değerlendirilmesi yapılabilecektir.

3.6.11.4. Ekonomik Unsurlara Ait Ortalamaların Kurumdaki Görev Yapılan Bürolara Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum

Tablo 57. Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Görev Yaptığı Bürolarına Göre Ekonomik Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

Tanımlayıcılar						
Ekonomik Ortalama						
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maximum
Müdüriyet (İdari Kısımlar)	18	2,8889	,97853	,23064	1,50	5,00
Trafik Birimleri	16	3,0313	1,07189	,26797	1,00	4,50
Asayiş Büro Amirliği	13	2,9615	,74893	,20772	1,50	4,00
Polis Merkezi Amirliği	28	2,8214	,87363	,16510	1,50	4,50
Çocuk-Tem-Güvenlik-Olay Yeri İnceleme Büro Amirlikleri	9	3,2222	,56519	,18840	2,50	4,00
Koruma Büro Amirliği	10	3,0500	1,03950	,32872	1,50	4,50
Devriye Ekipler Amirliği	14	3,0357	,98964	,26449	1,50	5,00

Toplam	108	2,9630	,90353	,08694	1,00	5,00
--------	-----	--------	--------	--------	------	------

ANOVA					
Ekonomik Ortalama					
	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	1,489	6	,248	,292	,940
Grup içi	85,863	101	,850		
Toplam	87,352	107			

Tablo 57’de yer alan veriler değerlendirildiğinde, ankete katılanların kurumdaki görev yaptığı büroları ile ekonomik unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan Anova Testi neticesinde, significance değeri $0,940 > 0,05$ şeklinde bulunduğundan, faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı neticesine ulaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle katılımcıların kurumdaki görev yaptığı büroları arasındaki farklılıkların ekonomik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık meydana getirmediği değerlendirilmesi yapılabilecektir.

3.6.11.5. Fiziksel Yeterliliklere Dair Unsurlara Ait Ortalamaların Kurumdaki Görev Yapılan Bürolara Göre Anova Testi Bulguları ve Yorum

Tablo 58. Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Görev Yaptığı Bürolarına Göre Fiziksel Yeterliliklere Dair Unsurlara İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

Tanımlayıcılar						
Fiziksel Yeterlilikler Ortalama						
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maximum
Müdüriyet (İdari Kısımlar)	18	3,5139	,38081	,08976	2,63	4,13
Trafik Birimleri	16	3,2656	,53595	,13399	2,00	4,00

Asayiş Büro Amirliği	13	3,5769	,32088	,08900	3,13	4,13
Polis Merkezi Amirliği	28	3,2366	,69998	,13228	1,00	4,75
Çocuk-Tem-Güvenlik-Olay Yeri İnceleme Büro Amirlikleri	9	3,2917	,46771	,15590	2,50	4,00
Koruma Büro Amirliği	10	3,0875	,46041	,14560	2,50	3,88
Devriye Ekipler Amirliği	14	3,2411	,61913	,16547	1,38	3,88
Toplam	108	3,3194	,54936	,05286	1,00	4,75

ANOVA					
Fiziksel Yeterlilikler Ortalama					
	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	2,412	6	,402	1,359	,239
Grup içi	29,880	101	,296		
Toplam	32,292	107			

Tablo 56'da yer alan veriler değerlendirildiğinde, ankete katılanların kurumdaki görev yaptığı büroları ile fiziksel yeterlilikler arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan Anova Testi neticesinde, significance değeri $0,239 > 0,05$ şeklinde bulunduğundan, faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı neticesine ulaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle katılımcıların kurumdaki görev yaptığı büroları arasındaki farklılıkların fiziksel yeterlilikler açısından anlamlı bir farklılık meydana getirmediği değerlendirilmesi yapılabilecektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇ

Değişim olgusunun hayatımızın her alanında sürekli olarak yaşandığı günümüzde, çalışma ilişkilerinde de bu olgu kendisini hissettirmektedir. Üretimin ve hizmetin en önemli faktörü olan emeği, akademik yazında daha fazla olarak özel şirketler üzerinde yapılan çalışmalar ile izlemekteyiz. Kamu kurumlarında yapılan çalışmalar sınırlı kalmakla birlikte yapılan teorik çalışmaların bazı nedenlerle gerçek yaşama aktarılarak hayata geçirilmesinde sıkıntılar yaşandığı bilinmektedir.

Bireylerin değişken ve dinamik yapısı ile farklılıkları gibi nedenlerle yönetimi zor olmakla birlikte iyi tanınarak beklenti ve isteklerinin tespit edilmesi ve motive edilmesi, kurumlardaki etkinliğinin ve verimliliğinin yükseltilebilmesini sağlayacaktır.

Çalışmamızda İçişleri Bakanlığına bağlı olarak hizmet üreten bir kamu kurumu olan Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğünde görev yapanların motivasyonlarını etkileyen unsurlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Motivasyon unsurları, yöneticilere bakış açısı, psikolojik – sosyolojik, örgütsel, ekonomik ve fiziksel yeterlilikler olarak beş farklı değişken gruplarında ele alınmış, anket sorularına verilen cevapların ortalamaları alınarak demografik özellikler arasındaki ilişki incelenmiştir.

İlçe Emniyet Müdürlüğünün demografik özellikleri, cinsiyet dağılımına göre, ankete katılmış olanların %92,6'lük oranla erkek görevlilerden oluştuğu, %7,4'lük oranla da kadın görevlilerden oluştuğu tespit edilmiştir. Kurumda çalışan personelin oldukça büyük bir kısmı erkek personellerden oluşmaktadır. Bu önemli farkın ise görevin niteliği ve merkezi yönetimin takdiri gereği olduğu değerlendirilmektedir. Dünyada emniyet teşkilatları bağlamında kadınların istihdam edilme oranı yaklaşık %8 olarak tespit edilmiştir. Türkiye açısından ise Emniyet Genel Müdürlüğü verilerine dayalı yapılan bir çalışmada oranın %5,5 olduğu ortaya konulmuştur (Yıldız, 2017 : 120). Ülkemizde kadın emniyet mensubu istihdamı dünya ortalamalarının altında ve fakat ortalamaya çok yakın olduğu görülmekle beraber araştırmanın yapıldığı İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde bu oranın

ülke ortalamalarının üzerinde olduğu gözlenmiştir. 2009 yılında İstanbul ili Kadıköy İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde "Emniyet Teşkilatında Motivasyon Araçları" konulu çalışmada da araştırmaya katılan 231 personelin 205'inin erkek personel olduğu, 26'sının kadın personel olduğu tespit edilmiştir (Erşahıs, 2009 : 82). %88,7'lik erkek personel istihdam oranının Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü erkek personel istihdam oranıyla uyumlu olduğu belirtilebilecektir.

Demografik özellikler, medeni duruma göre değerlendirildiğinde, personelin %92,6'lık oranla evli oldukları, 3,7'lik oranlarla bekâr ve boşanmış veya eşinden ayrı yaşayan personellerden oluştukları ve eşi vefat eden personelin bulunmadığı tespit edilmiştir. Personelin oldukça büyük bir kısmı evli personellerden oluşmaktadır. 2010 yılında, polisin motivasyonu ile ilgili Konya Emniyet Müdürlüğü personeli katılımıyla yapılan bir çalışmada katılımcıların medeni durumları %86,2 oranla evli, %13,8 oranla bekâr olarak tespit edilmiştir (Akman, 2010 : 75). Mustafakemalpaşa ilçe ölçekli çalışmayla Konya ili ölçekli çalışmalardaki katılımcıların medeni durum oranların uyumlu olduğu görülmektedir. Buna karşın 2016 yılında, yerel yönetim olan Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi merkez ilçelerinde farklı statülerde bulunan 257 çalışana yönelik yapılan araştırmada %56,8 oranla evlilerden oluştuğu, %43,2 oranla da bekârlardan oluştuğu tespit edilmiştir (Selen, 2016 : 113). Her ne kadar iki kurumda kamu hizmeti görüyor olsa da medeni durum oranlarının kurumlar itibariyle farklılaşabildiği ifade edilebilecektir.

Personelin yaşlarına göre, %58,3 oranla 41 – 50, %35,2 oranla 31-40 olmak üzere toplamda %93,5 oranla 31 – 50 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Buna karşın 20 – 30 yaş aralığı ile 51 yaş ve üzeri olan personelin ise toplamda %6,5 oranla az sayıda olduğu, genel olarak bakıldığında ise personelin büyük bir çoğunluğunun 31 – 50 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. 2011 yılında Kütahya İl Emniyet Müdürlüğü, Asayiş Şube Müdürlüğü ölçekli motivasyon kapsamlı bir araştırmada ankete katılan 113 personelin 102'sinin 25 ila 45 yaş arasında olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Sönmez, 2011 : 80). Oransal olarak değerlendirildiğinde %90,2'lik oranın, Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü personelinin %93,5 31-50 yaş aralığı ile uyumlu olduğu gözlenmiştir. Buna karşın, İstanbul ili Kadıköy İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde "Emniyet Teşkilatında Motivasyon Araçları" konulu çalışmada araştırmaya katılan 231 personelin

131'inin, yani %56,7 oranının 30 yaş ve altı personelden oluşması (Erşahıs, 2009 : 82) yaş itibariyle istihdam oranlarının il ve ilçeler bazında farklılık gösterebildiğinin ifadesidir.

Demografik özellikler, eğitim durumuna göre değerlendirildiğinde, personelin ağırlıklı olarak %48,1 oranla ön lisans ve %39,8 oranla lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Lise mezunlarının oranı %8,3 olarak ve Yüksek lisans mezunu olanların ise %2,8 oranda kaldığı, son olarak %0,9 oranla da bir personelin ilköğretim mezunu olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak oranlara bakıldığında personelin önemli bir kısmının, yani %87,9 oranla üniversite mezunu olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Erşahıs'ın 2009 yılında İstanbul ili, Kadıköy İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde gerçekleştirdiği çalışmada da, ankete katılan 247 personelin %48,1 oranla ön lisans ve %39,8 oranla lisans mezunu olduğu, toplamda %87,9 oranda üniversite mezunu oldukları tespit edilmiştir (Erşahıs, 2009 : 83). Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü personeli eğitim durumu ile Kadıköy İlçe Emniyet Müdürlüğü'ne bağlı Polis Merkezi Amirlikleri görevlilerinin eğitim durumunun oransal olarak aynı oldukları tespit edilmiştir.

Personelin hizmet sürelerine göre, %33,3 oranla 20 yıl ve üstü ve %28,7 oranla 16 – 20 yıl arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu iki verinin toplamı %62 oranla personelin neredeyse üçte ikisinin mesleğinde kıdemli ve tecrübeli olarak ifade edebileceğimiz personellerden oluştuğu, %22,2'lik dilimin 11 – 15 yıldır, %13'lük dilimin 6 – 10 yıldır teşkilatta görev yaptığı ve son olarak 1 – 5 yıldır görev yapanların oranlarının ise %2,8 olduğu tespit edilmiştir. 2010 yılında, polisin motivasyonu ile ilgili Konya Emniyet Müdürlüğü personeli katılımıyla yapılan çalışma (Akman, 2010 : 76) ve 2009 yılında İstanbul ili, Kadıköy İlçe Emniyet Müdürlüğü'ne bağlı Polis Merkezi Amirlikleri kapsamlı motivasyon araçları ile ilgili yapılan çalışmada (Erşahıs, 2009 : 83) katılımcıların hizmet sürelerinin Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü personeli ile farklılaştığı tespit edilmiştir. Akman'ın yaptığı çalışmada 16 yıl ve üstü personel oranının %45, Erşahıs'ın yaptığı çalışmada ise 16 yıl ve üstü personelin %13,8 oranda kaldığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte yine hizmet gereği Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerimiz şark görevi olarak tabir edilmekte ve birinci bölge olarak tabir edilen batı illerinden personelin genel itibariyle üç ilâ beşinci meslek yılları itibariyle şark görevine atandıklarından şark illerinde yaş değişkeninin farklılaşacağı bilinmektedir.

Kurumdaki rütbe ve statü dağılımına göre değişkenler değerlendirildiğinde, personelin, verilen hizmetin niteliği, hiyerarşik yapısı ve gizliliği dikkate alındığında normal bir dağılımla %93,5 oranla Emniyet Hizmetleri Sınıfı personelleri olan Polis Memuru ve Başpolis Memuru rütbelerinden oluştuğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu oranı takiben %2,8 oranla Komiser Yardımcısı, Komiser ve Başkomiser rütbelerinden oluşan Komiseran Sınıfı bulunmaktadır. %2,8'lik oranla Genel İdare Hizmetleri sınıfı ve Çarşı ve Mahalle Bekçilerinden oluştuğu, %0,9 oranla ise İşçi – Sözleşmeli Personellerden oluştuğu tespit edilmiştir. 2011 yılında Kütahya İl Emniyet Müdürlüğü, Asayiş Şube Müdürlüğü ölçekli motivasyon kapsamlı bir araştırmada ankete katılan 113 personelin %96,5'inin Polis Memuru rütbesinde olduğu (Sönmez, 2011 : 79), 2010 yılında, polisin motivasyonu ile ilgili Konya Emniyet Müdürlüğü personeli katılımıyla yapılan çalışmada katılımcılardan Polis Memuru olanlarının oranının %85,6 olduğu (Akman, 2010 : 76) ve 2009 yılında İstanbul ili, Kadıköy İlçe Emniyet Müdürlüğü'ne bağlı Polis Merkezi Amirlikleri kapsamlı motivasyon araçları ile ilgili yapılan çalışmada Polis Memurlarının oranının %97 olduğu (Erşahıs, 2009 : 83) tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalarda tespit edilen oranlarla Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü personeli Polis Memuru rütbesi oranlarının uyumlu olduğu gözlenmektedir.

Demografik değişkenler bağlamında son olarak kurumdaki istihdam yerleri ele alınmış, personelin oransal olarak sırasıyla;

-%25,9 oranla Polis Merkezi Amirliğinde,

-%16,7 oranla Müdüriyet İdari Kısımlarda,

-%14,8 Trafik Tescil ve Denetleme Büro Amirliklerinde,

-%13 oranla Devriye Ekipler Büro Amirliğinde,

-%12 oranla Asayiş Büro Amirliğinde,

-%9,3 oranla Koruma Büro Amirliğinde ve

-%8,3 oranla Çocuk, Tem, Güvenlik ve Olay Yeri İnceleme Büro Amirliklerinde görevli oldukları tespit edilmiştir.

İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde gerçekleştirilen araştırma kapsamında motivasyon unsuru olarak kullanılmış olan tüm ölçeklerin güvenilirlik analizleri değerlendirildiğinde, Cronbach's Alpha 0,868 olarak tespit edilmiştir. Bulunan değer, ölçeğin güvenilirliği bakımından 1'e oldukça yakın bir değer olmasından dolayı uygun değer olarak nitelendirilmiştir. Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üzeri bulunması durumlarında güvenilirlik katsayısının yeterli olduğunun değerlendirildiği (Gürbüz, 2007 : 250-251) göz önüne alındığında araştırmanın güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu ifade edilebilecektir.

Araştırmada kullanılan tüm değişkenleri tanımlayıcı istatistiklere ilişkin bulguların ortalamalarına göre sıralı durumunu gösteren istatistikler incelendiğinde, uygulanan 5'li Likert Ölçeğinde "Katılıyorum" ifadesini temsil eden 4 puanın etrafında, 4,19 puan ile 3,87 puanları arasında yayılım gösteren ilk sekiz ifade olan;

- Yaptığım görevin İlçe Emniyet Müdürlüğüne yarar sağladığını düşünüyorum. (Psiko – sosyal faktör)
- Çalıştığım kurumda arkadaşlarım ile ilişkilerim ve iletişimim iyidir. (Psiko – sosyal faktör)
- Yaptığım işten memnunum ve gurur duyuyorum. (Psiko – sosyal faktör)
- Görevimi severek ifa ediyorum. (Psiko – sosyal faktör)
- Yaptığım iş, İlçe Emniyet Müdürlüğü açısından önemli bir iştir. (Psiko – sosyal faktör)
- İlçe Emniyet Müdürlüğü bünyesinde birlikte görev ifa ettiğim iş arkadaşlarımı seviyorum. (Psiko – sosyal faktör)
- Yaptığım iş için sahip olduğum bilgi ve tecrübem yeterli düzeydedir. (Psiko – sosyal faktör)
- Kendimi İlçe Emniyet Müdürlüğünde bağlı hissediyorum ve bu iş yerinde bulunmaktan gurur duyuyorum. (Psiko – sosyal faktör)

değişkenlerinin tümünün psikolojik ve sosyolojik unsurlar kategorisinde bulunduğu dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde görevli personelin görevinin bilincinde, kendine güvenen, iletişime açık, işinin gereklerini severek yapan, kurumuna aidiyeti yüksek düzeyde hisseden sosyal kişiliklerden oluştuğu ve psiko – sosyal faktörler açısından tatmin düzeyinin yüksek

olduğu değerlendirmesi yapılabilecektir. Buna karşın “Katılmıyorum” ifadesini temsil eden 2 puanın etrafında, 2,50 puan ile 2,14 puanları arasında yayılım gösteren son  ifade olan;

- İlçe Emniyet Müdürlüğünde personele önem verilir, doğum günü gibi özel günlerde personel hatırlanır. (Yöneticilere bakış açısı unsuru)
- Görevli olduğumuz kurumda işini iyi yapanların adil terfi şansı vardır. (rgtsel unsuru)
- İlçe Emniyet Müdürlüğünde alışma arkadaşlarımızla piknik, yemek vb. sosyal aktiviteler düzenlenmektedir. (Psiko – sosyal unsuru)

değişkenlerinin nispeten tatmin edilmekten uzak, personelin, yöneticilerinin kendilerine daha yakın hissedebileceği şekilde onlara verilen önemi hissetme noktasında problemler yaşadığı ve özel günlerinin hatırlanarak kendilerine bunun hissettirilmesini talep ettikleri ve böylece motivasyonlarının ve dolayısıyla verimliliklerinin arttırılabileceği ifade edilebilecektir. Adil terfi şanslarının bulunmadığı hususunda görüşleri bulunan personelin, kariyer konusunda örgütsel adaletten şüphe duydukları ve çalışmalarının karşılıklarını alma açısından negatif düşüncelere sahip olduğu değerlendirilmektedir. Bu konu özel olarak çalışılabileceği gibi yerel yöneticilerden ziyade merkezi olarak ele alınması gereken bir husus olduğu ifade edilebilir. Sosyal aktivitelerin yetersizliği konusu ise oldukça yüksek oranda yerel yöneticilerin gereğini yapabilecekleri ve bu şekilde tatmin duygularının sağlanabileceği bir husus olarak görülebilir. Bununla birlikte, i güvenlik teşkilatlarının özellikle seçim dönemleri, bayramlar, spor müsabakaları gibi günlerde görev yoğunluğunun arttığı göz önüne alındığında ayrıca özlük hakları ve çalışma saatleri bağlamında da mevzuat ile iyileştirmeler yapılabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırmada kullanılan değişkenler, yöneticilere bakış açısı, psikolojik ve sosyolojik, örgütsel, ekonomik ve fiziksel yeterlilikler olmak üzere beş kategoride değerlendirmeye alındığında;

Yöneticilere bakış açısı değişkenlere verilen cevap ortalamalarının 3,46 ile 2,50 arasında puanlandığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, personelin bu değişkenler bağlamında ağırlıklı olarak kararsız kaldıklarını göstermektedir. Yani alışanların yöneticilere bakış

açısına dair değişkenler bağlamında kararsız gözüktükleri, tatminlerinin sağlanması noktasında çalışmalar yapılmak suretiyle bu değişkenlere bakış açılarının olumlu yöne yöneltilmesi gerektiği değerlendirilmektedir. Özellikle “İş ile ilgili alınan kararlar, konuyla ilgili kişiler tarafından alınmaktadır.” değişkeni dikkate alındığında, diğer değişkenlere göre standart sapma puanı daha düşük ve “Katılıyorum” puanına nispeten yakın olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda yöneticilerin karar alma ve karar alıcıları dengeli hiyerarşik yapılandırması noktasında personel açısından başarılı görüldüğü ifade edilebilecektir. Diğer yandan “İlçe Emniyet Müdürlüğünde personele önem verilir, doğum günü gibi özel günlerde personel hatırlanır.” değişkeninin aldığı puanın “Katılmıyorum” ifadesine yakınlığı ele alındığında ise yöneticilerin personeline önem vererek manevi tatmin duygusu olarak ifade edilebilecek özel günlerde hatırlanılması suretiyle kutlama mesajı veya küçük hediyeler verilerek önemsenmesinin sağlanmasının motivasyon artırıcı bir unsur olarak görülebileceği ifade edilebilecektir. Orta ve üst yöneticilerin çalışanların görüşlerine önem vermesi, görevli amirlerin yöneticilik anlayışından duyulan memnuniyet ve işlerin, çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmakta olduğuna dair değişkenlerin ortalamalarının kararsızlık değerlendirmesi etrafında yoğunlaşması yöneticiler açısından üzerinde çalışılması gereken konulardandır. Katılımcı yönetim anlayışı, istişare, hiyerarşik ilişkilerin görev zamanı veya görev dışında gerekli ölçüde esnetilmesi ve görev dağılımında liyakate önem verilmesi tatmin seviyelerini yükseltebilecektir.

Psikolojik ve sosyolojik değişkenlere verilen cevap ortalamalarının 4,19 ile 2,14 arasında puanlandığı tespit edilmiştir. İlk dokuz sırada bulunan değişkenlerin tüm değişkenler içerisinde de ifade edildiği gibi olumlu içerikli cevaplardan oluştuğu ve ortalama 4 puan etrafında yayılım göstererek “Katılıyorum” cevabı verildiği anlaşılmaktadır. Buradan hareketle kurumda çalışanların anlamlı bir çoğunluğu açısından,

- İfa ettikleri görevlerin yarar sağladığını düşündükleri,
- Kurumda çalışanlar arasında ilişkilerin ve iletişimin yeterli olduğu,
- Yapılan işten memnun olduğu ve gurur hissiyatı yaşadığı,
- Görevin sevekle ifa edildiği,

- Yaptığım işin önemli olduğunu düşündükleri,
- Birlikte görev ifa edilen iş arkadaşlarının sevildiği,
- Yapılan iş için bilgi ve tecrübe düzeyinin yeterli görüldüğü,
- Örgütsel bağlılığın sağlanmış ve yeterli tatmin düzeyinde olduğu,
- Çalışanların birbirlerini yeterli seviyede tanıyor oldukları anlaşılmaktadır.

Bahsi geçen psiko–sosyal değişkenler bakımından personelin tatmin olduğu görülmekte, işin yararlı görülmesi, ilişkilerin ve iletişimin iyi olması, işin sevilmesi, işe atfedilen önemin yüksek olması, iş ile gurur duyulması, olumlu bir iş ortamının varlığını, yeterli tatmin düzeyinin sağlandığını ve motivasyonel durumda olduğunu sonucunu göstermektedir. Buna karşın çalışma arkadaşlarıyla piknik, yemek organizasyonu gibi sosyal faaliyetleri yeterli bulmayanların ortalama puanının 2,14 ile “Katılmıyorum” cevabına yakın olduğu ve araştırma yapılan kurumda bu tür aktivitelerin yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Sosyal aktivitelere gerekli özenin gösterilmesinin tatmin düzeyini artırıcı bir faktör olduğu değerlendirildiğinde, yöneticilerin bu unsur üzerinde gerekli çalışmaların yapmaların iş verimliliği üzerinde etken olabileceği ifade edilebilecektir. 3,48 ile 2,70 arasında ortalamaya sahip bulunan psiko – sosyal değişkenler değerlendirmeye alındığında da “Kararsızım” ifadesi ile “Katılıyorum” ifadesi arasında bulunduğu, bu bağlamda personel arasında fikir birlikteliğinin oluşmadığı ve kimi personel için bu değişkenler bağlamında kararsızlığın söz konusu olduğu kimi personel için ise yeterli görüldüğü söylenebilir. Burada önemli olan husus kararsız kalan personelin de bu değişkenler açısından motivasyonlarının sağlanması bakımından yöneticilerin, bu değişkenler üzerinde çalışmalar yapabileceği ve tatmin seviyesinin yükseltilebileceğidir.

Örgütsel değişkenlere verilen cevap ortalamalarının 3,75 ile 2,36 arasında puanlandığı tespit edilmiştir. “Katılıyorum” cevabına 3,75 ve 3,68 puan ortalaması ile yakın gözükten ilk iki örgütsel değişkenin;

- İşimde terfi edebilme şansım oldukça düşüktür ve

- İlçe Emniyet Müdürlüğünde mesleki eğitimlerin yanında kişisel gelişim eğitimlerinin de düzenlenmesi gerektiğini düşünüyorum şeklinde olduğu tespit edilmiştir.

Olumsuz ifade ile “Katılıyorum” cevabına en yakın örgütsel değişken bağlamında, çalışanların terfi edebilme şanslarının düşük olduğu düşünceleri yerelden ziyade merkezi yönetim kademelerince dikkate alınması gereken bir husus olarak görülmektedir. Zira örgütsel adalet bağlamında olumsuz değerlendirmeler içeren bu faktörün kurum içi tatmin seviyesini olumsuz yönde etkileyebileceği ifade edilebilecektir. Bu açıdan terfi edebilme şanslarını eşit derecede hissedilebildiği kariyer olanaklarının sağlanması oldukça önemlidir. Bununla birlikte katı bir hiyerarşik yapı olan teşkilatın amir sınıfı personeline olan ihtiyacın sınırlı olduğu da dikkate alındığında tüm personelin terfi beklentisi içerisinde bulunmasının da mümkün olamayacağı aşikârdır. Ayrıca yine “Katılıyorum” cevabına yakın olan ikinci örgütsel değişkenin de olumsuz ifade taşıdığı, yani kurumun kişisel gelişime önem vermediği ve desteklemediği sonucuna ulaşılmaktadır. Hem merkezi hem de yerel yönetim açısından ele alınabilecek olan bu faktör açısından gerekli düzenlemelerin yapılarak personelin kişisel gelişimlerinin desteklenmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Bir diğer değişken olan, “Görevli olduğumuz kurumda işini iyi yapanların adil terfi şansı vardır.” değişkeni örgütsel değişkenler arasında 2,36 ile “Katılmıyorum” cevabına en yakın değişken olup, terfi edebilme şansının düşüklüğü değişkeni ile benzerlikler gösterdiği görülmektedir. Görevini mevzuata uygun, layıkıyla yapan personellerin takdir edilmediği ve adil terfi şanslarının yeterli olmadığı görüşüyle motivasyon seviyesinin bu anlamda düşük olduğu gözlenmektedir. Zira hayatın olağan akışı içerisinde örgütlerde işini liyakat esasına göre gereğince yapan bir çalışanın terfi şansının olması gerek kurum içi gerekse kurum dışı unsurlar tarafından beklenecektir. Bu değişkendeki en hassas kelimenin adalet olarak görünmektedir. Terfilerin adil olarak gerçekleşmediği sonucu çıkarılabilecek bu faktör üzerinde yöneticilerin önemle durması gerekmektedir. Birlikte yöneticileri de aşan durumların bulunabileceği göz ardı edilmemelidir. Zira yönetim kademeleri de terfi hiyerarşisi içerisinde ve ilgili değişken bir anlamda kanun koyucunun tasarrufu ile ilintilidir.

3,47 ile 2,77 arasında ortalamaya sahip bulunan örgütsel değişkenler ele alındığında “Kararsızım” ifadesine nispeten yakın bulunduğu görülmektedir. Bu değişkenler,

- Mevzuatın yoğun ve karmaşık olmasının işi zorlaştırması,
- Çalışma saatlerinde yeterli esnekliğin sağlanamaması,
- İletişimin düzeyi,
- Hakların eşitliği,
- İzin olanaklarının yeterliliği,
- Görev yoğunluğu,
- Şikâyet olanakları ve adil çözümler,
- Eğitim olanakları olarak sıralanmaktadır.

Mevzuatın yoğun olması, ülkemizin kanunlar hiyerarşisinde en üst basamak olan anayasadan başlamak üzere kazuistik bir yapı göstermesi, tüm ilgili organlar ve uzantılarınca zaman zaman sorun teşkil ettiği ifade edilebilir. Bazı hükümlerin birbirleriyle çelişen ifadelerle sahip olması, personel nezdinde uygulamalarda problem meydana getirmesiyle birlikte birçok kanun tarafından emniyet teşkilatına görev verilmesi de ayrıca motivasyon düşürücü etken olarak görülebilmektedir. Emniyet teşkilatında bir başka sorun olarak görülen husus da, çalışma saatlerindeki belirsizlik, yeterli esnekliğin sağlanamaması ve görev yoğunluğu olarak görülmektedir. Yine yerel yöneticiler yetkileri dâhilinde yeterli inisiyatifini alarak personelin tatmin seviyelerini yükseltmek için arzulanan esnekliği sağlamaları gerekmektedir. Bununla birlikte mevzuat düzenlemelerinin de yapılması keyfî uygulamaların önüne geçerek kurum verimliliğinin artmasını sağlayabilecektir. İzin olanakları kapsamında ise kesintisiz hizmet veren bir kurum olması açısından emniyet teşkilatı kadrolarının aynı zamanda birçok personeli izine çıkarabilmesi mümkün değildir. Hizmetin sağlıklı bir şekilde devamını sağlamak zorunda olan yöneticilerin, izinler konusunda adil uygulamalara gitmesi personel tatmini açısından önem arz etmekte olduğu ifade edilebilecektir.

Ekonomik değişkenlere verilen cevap ortalamalarının 3,15 ve 2,76 şeklinde puanlandığı tespit edilmiştir. Katılımcıların, yapılan iş karşısında aldıkları ücretin yeterliliği konusunda kararsız kaldıkları, maddi ödüllere ise manevi ödüllerden daha fazla önem vermedikleri değerlendirilebilir. Dolayısıyla da ekonomik

değişkenlerin çalışanlar nezdinde yeterli düzeyde karşılanmaktan uzak olduğu, çalışanların tatminlerini sağlamadığı sonucuna varılmaktadır. 2016 yılında Hasan Hüseyin tarafından Isparta İl Emniyet Müdürlüğü personeline yönelik 355 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen bir araştırmada, ekonomik ödüllerin kişilerin tatminlerini sağlamaktan uzak olmasına rağmen, katılımcıların kendilerini en çok motive edecek olan faktörün dikkate değer bir oran olan %65,6 ile ekonomik unsurlar olduğu bulgusuna ulaşmıştır (Uzunbacak, 2016 : 73). Bununla birlikte personelin maddi ödüllerden ziyade manevi tatmin unsurlarına önem atfetmesi yöneticiler bağlamında motivasyon unsurları açısından dikkate alınması ve bu yönde uygulamalara da ağırlık vermeleri gerektiği değerlendirilmektedir. Devlet Memurları Kanunu'na göre görev ifa eden personellerin maaşları merkezi olarak tayin edildiğinden yerel yöneticilerin bu konuda tasarrufu bulunmamaktadır. Buna karşın personelin manevi ödül olarak kimi zaman bir teşekkür beklentisinin dahi karşılanmadığı durumlar ile karşılaşılabilirdi göz önüne alındığında, üst - ast ilişkilerinin gözden geçirilmek suretiyle sempatik ilişki kanallarının açılarak tatmin duygusunun sağlanmaya çalışılması gerekmektedir.

Son olarak, fiziksel yeterliliklere dair değişkenlere verilen cevap ortalamalarının 3,65 ile 2,93 arasında puanlandığı tespit edilmiştir. 3,65 ortalama ile “Mesai saatlerim dâhilinde yemek imkânlarının yeterli olmadığını düşünüyorum.” ifadesi olumsuz görüş bildiren bir ifade olup, fiziksel yeterlilikler kapsamında “Katılıyorum” ifadesine en yakın ortalama almıştır. Görev sahası itibarıyla büro faaliyetlerinin yanında daha fazla personel ile yaya ve ekip devriye hizmetleri veren emniyet teşkilatı personelinin toplu olarak görev ifa etmediği göz önüne alındığında, yemekhane hizmeti şeklinde bir hizmet alamayacağı açıktır. Ayrıca personelin yirmi dört saat görevde olduğu da unutulmamalıdır. Bu değişken bağlamında tatmin düzeyi sosyal yardımlar kapsamında ele alınarak fiş karşılığı yemek hizmeti veren bir işletme ile anlaşma veya maaşlara yan ödeme şeklinde ekleme yapılmak suretiyle arttırılabilecektir.

Fiziksel yeterlilikler açısından diğer yedi değişkenin genellikle “Kararsızım.” ifadesi etrafında yoğunlaştığı görülmektedir. Kurumda çalışanlar açısından,

- Kurumda kreş olması gerektiği,
- Çalışma ortamının yeterince temiz olduğu,

- Engelliler için mevcut fiziki şartların yeterli olduğu,
- Görev ortamının aydınlatılması ve havalandırması (ısıtma – soğutma) yeterli düzeyde olduğu,
- Yeterli sağlık yardımının sağlandığı,
- Araç, gereç ve teçhizat eksikliğinin olduğu,
- Tuvaletlerin sağlık ve temizlik açısından uygun olmadıkları konularında kararsızlığın hâkim olduğu tespit edilmiştir.

Kurumda kreş olmasının gerekliliği konusundaki kararsızlığın, bayan personelin oldukça az olmasından kaynaklanabileceği söylenebilir. Bayan personellerin daha yoğun olduğu birimlerde yapılacak araştırmalarda bu hususun değerlendirmeye alınabileceği ifade edilebilecektir. Çalışma ortamının temizliği, tuvaletlerin sağlık ve temizlik açısından uygun olmadıkları ve görev ortamının aydınlatılması, havalandırılması konularında büro personeli ile ekip personellerinin ayrı değerlendirmeye tâbi kılınarak araştırmaya alınmasının daha sağlıklı sonuçlar verebileceği değerlendirilmektedir. Araç, gereç ve teçhizat eksikliği noktasındaki kararsızlık fiziki yeterlilikler değişkenleri arasında emniyet teşkilatı bağlamında en dikkat çekici husus olarak göze çarpmaktadır. Yöneticilerin, personelin ne tür ekipmanlara ihtiyaç duydukları konusunda çalışma yaparak en kısa zamanda bu eksikliklerin giderilmesi ve kararsızlığın ortadan kaldırılarak tatmin düzeyinin sağlanması gerekmektedir. Zira risk düzeyi oldukça yüksek olan emniyet teşkilatında araç, gereç ve teçhizat noktasındaki eksiklikler vahim sonuçlar doğurabileceği gibi hizmet alanların da talep edecekleri hizmeti alabilmeleri noktasında problemlerle karşılaşabileceklerdir.

Araştırmada kullanılan motivasyon unsurlarının cinsiyet gruplarına göre yapılan t-testi, yöneticilere bakış açısı, psikolojik ve sosyolojik, örgütsel, ekonomik ve fiziksel yeterlilikler olmak üzere beş kategoride değerlendirmeye alındığında; cinsiyet ile yöneticilere bakış açısına dair unsurlar arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığına dair yapılan t-Testi sonucunda, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı neticesine ulaşılmıştır. Bir başka ifade ile cinsiyetler arasında yöneticilerin uygulamalarını değerlendirme bağlamında anlamlı bir farklılık bulunmadığı anlaşılmıştır. Yapılan literatür taramasında Mehmet'in, Dokuz Eylül Üniversitesi sağlık çalışanlarına yönelik

2008 yılında yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışmasında cinsiyet ile yönetsel unsurlar arasında tarafımızca yapılan çalışmaya benzer ve destekler mahiyette anlamlı bir farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir (Soykenar, 2008 : 80).

Cinsiyet ile psikolojik ve sosyolojik unsurlar arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığına dair yapılan t-Testi sonucunda, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı neticesine ulaşılmıştır. Bir başka ifade ile cinsiyetler arasında psikolojik ve sosyolojik faktörlerin değerlendirilmesi bağlamında anlamlı bir farklılık bulunmadığı anlaşılmıştır. Aslı, 2011 yılında hizmet sektöründe danışmanlık faaliyeti yürüten bir işletmede yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışmasında, benzer şekilde cinsiyet ile psiko-sosyal unsurlar arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı belirtmiştir (Baygüz, 2011 : 137). Buna karşın Birsen'in 2016 yılında yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışmasında cinsiyet ile psiko-sosyal unsurlar arasındaki ilişki değerlendirildiğinde faktörler arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirtilmiştir (Bayrakdar, 2016 : 84).

Cinsiyet ile örgütsel unsurlar arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığına dair yapılan t-Testi sonucunda, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka ifade ile cinsiyetler arasında örgütsel değişkenlerin değerlendirilmesi bağlamında anlamlı bir farklılık bulunmadığı anlaşılmıştır. Aslı da benzer şekilde, 2011 yılında hizmet sektöründe danışmanlık faaliyeti yürüten bir işletmede yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışmasında cinsiyet ile örgütsel - yönetsel unsurlar arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı belirtmiştir (Baygüz, 2011 : 137). Buna karşın Birsen'in 2016 yılında yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışmasında ise cinsiyet ile örgütsel - yönetsel unsurlar arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, faktörler arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur (Bayrakdar, 2016 : 84).

Cinsiyet ile ekonomik unsurlar arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığına dair yapılan t-Testi sonucunda, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka ifade ile cinsiyetler arasında ekonomik değişkenlerin değerlendirilmesi bağlamında anlamlı bir farklılık bulunmadığı anlaşılmıştır. Yapılan literatür taramasında Ferda'nın 2006 yılında Sivas ilinde sağlık çalışanlarına yönelik yapılan Yüksek lisans tezi çalışmasında Cinsiyet ile ücretin yeterli bulunması faktörü arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiş (Ay, 2006 : 90), Birsen ise 2016 yılında yaptığı çalışmasında Cinsiyet ile ekonomik unsurlar arasında anlamlı bir farklılık

bulunmadığı tespitini yapmıştır (Bayrakdar, 2016 : 83). Hasan Hüseyin de 2016 yılında yapmış olduğu araştırmasında ekonomik ödüllendirme ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulgusuna ulaşamamıştır (Uzunbacak, 2016 : 72).

Cinsiyet ile fiziksel yeterliliklere dair unsurlar arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığına dair yapılan t-Testi sonucunda, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka ifade ile cinsiyetler arasında fiziksel yeterliliklere dair değişkenlerin değerlendirilmesi bağlamında anlamlı bir farklılık bulunmadığı anlaşılmıştır. Mehmet, 2015 yılında Ankara ilinde konaklama hizmet sektörüne yönelik yapmış olduğu doktora tezi çalışmasında, herhangi bir değişken gözetmeksizin katılımcıların tümünün yapmış oldukları tercihler bağlamında, işletmedeki fiziksel koşulların iyileştirilmesi aracının en az önem verilen araçlardan olduğu tespitinde bulunmuştur (Can M. , 2018 : 179). Konaklama hizmeti sektörü ile güvenlik hizmeti sektörünün birbirinden nitelik itibariyle oldukça farklılaştığından hareketle, fiziksel yeterlilik kapsamında bu tür tespitlerde bulunulabilecektir. 2009 yılında Levent ve Mehmet tarafından hastane çalışanlarının motivasyonlarını tespit etmeye yönelik 155 kişi üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, fiziksel yeterliliği kapsayan çalışma koşullarının daha iyi durumda bulunmasının kadın çalışanları erkek çalışanlara göre daha fazla motive edeceğine dair tespite bulunmuşlardır (Kıdak & Aksaraylı, 2009 : 87).

Araştırmada kullanılan motivasyon unsurlarının katılımcıların medeni durumlarına göre yapılan anova testi, yöneticilere bakış açısı, psikolojik ve sosyolojik, örgütsel, ekonomik ve fiziksel yeterlilikler olmak üzere beş kategoride değerlendirmeye alındığında; personelin medeni durumları ile yöneticilere bakış açısı unsurları arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan anova testi neticesinde, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle katılımcıların medeni durumlarındaki farklılıkların yöneticilere bakış açıları nezdinde anlamlı bir farklılık meydana getirmediği ifade edilebilecektir. Bununla birlikte katılımcıların çok büyük bir oranının evli oldukları göz önüne alındığında, yöneticilere bakış açısına dair unsurlar açısından medeni durum bağlamında daha dengeli bir dağılım sağlayan örneklemeler üzerinde, daha sağlıklı değerlendirilmelerde bulunulabilecektir. Mehmet, 2008 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi sağlık çalışanlarına yönelik yapmış olduğu yüksek lisans tezi

çalışmasında Medeni Durum ile yönetsel unsurlar arasında benzer şekilde anlamlı bir fark olmadığı tespitinde bulunmuştur (Soykenar, 2008 : 84-85).

Personelin medeni durumları ile psiko–sosyal unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan anova testi neticesinde, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bir başka ifade ile katılımcıların medeni durumlarındaki farklılıkların psiko – sosyal unsurları etkileyebildiği ve farklılaştığı değerlendirilebilir. Ferda, benzer şekilde, 2006 yılında Sivas ilinde sağlık çalışanlarına yönelik yapılan yüksek lisans tezi çalışmasında medeni durum ile psiko-sosyal unsurlar arasında anlamlı farklılıkların olduğunu, buradan hareketle evli veya bekâr olmanın farklı motivasyon araçları gerektirdiği değerlendirmesinde bulunmuştur (Ay, 2006 : 117-118). Birsen ise, 2016 yılında yapmış olduğu çalışmada, çalışanların medeni durumları ile psiko–sosyal unsurlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir (Bayrakdar, 2016 : 87).

Personelin medeni durumları ile örgütsel unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan anova testi neticesinde, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle katılımcıların medeni durumlarındaki farklılıkların örgütsel değişkenler bağlamında anlamlı bir farklılık meydana getirmediği değerlendirilebilir. Aslı ise 2011 yılında hizmet sektöründe danışmanlık faaliyeti yürüten bir işletmede yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışmasında medeni durum ile örgütsel - yönetsel unsurlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespitinde bulunmuştur. Bulguya göre motivasyon araçları olarak örgütsel – yönetsel faktörlerin kullanılması durumunda bekâr çalışanların evli çalışanlara göre daha fazla tatmin oldukları belirtilmiştir (Baygüz, 2011 : 139).

Personelin medeni durumları ile ekonomik unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan anova testi neticesinde, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle katılımcıların medeni durumlarındaki farklılıkların ekonomik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık meydana getirmemektedir. Benzer şekilde Aslı'nın 2011'de yaptığı yüksek lisans tezi çalışmasında da medeni durum ile ekonomik unsurlar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı tespitinde bulunulmuştur (Baygüz, 2011 : 139). Birsen de, bulguları destekleyici şekilde, 2016

yılında yapmış olduğu çalışmada, çalışanların medeni durumları ile ekonomik unsurlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir (Bayrakdar, 2016 : 86).

Personelin medeni durumları ile fiziksel yeterlilikler arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan anova testi neticesinde ise iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle katılımcıların medeni durumlarındaki farklılıkların fiziksel yeterlilikler açısından anlamlı bir farklılık meydana getirmediği ifade edilebilecektir. 2009 yılında Levent ve Mehmet tarafından hastane çalışanlarının motivasyonlarını tespit etmeye yönelik 155 kişi üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, fiziksel yeterliliği kapsayan çalışma koşullarının daha iyi durumda bulunmasının, bekâr çalışanlar üzerinde evli olanlara göre daha fazla motivasyon sağlayacağına dair tespitte bulunmuşlardır (Kıdak & Aksaraylı, 2009 : 87).

Araştırmada kullanılan motivasyon unsurlarının katılımcıların yaşlarına göre yapılan anova testi, yöneticilere bakış açısı, psikolojik ve sosyolojik, örgütsel, ekonomik ve fiziksel yeterlilikler olmak üzere beş kategoride değerlendirmeye alındığında; personelin yaşları ile yöneticilere bakış açısı unsurları arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan anova testi neticesinde, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle katılımcıların yaşlarındaki farklılıkların yöneticilere bakış açıları nezdinde anlamlı bir farklılık meydana getirmediği anlaşılmaktadır. Mehmet de 2008 yılında yapmış olduğu çalışmada yaş ile yönetsel unsurlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını belirtmiştir (Soykenar, 2008 : 70). Buna karşın Birsen, yaş ile örgütsel–yönetsel unsurlar arasında anlamlı bir farklılık bulunduğunu belirterek 20 ila 30 yaş grubunda bulunan çalışanlar ile 41 ila 50 yaş grubunda bulunanlar arasında farklılıklar bulunduğunu, diğer yaş grupları arasında ise bir farklılığın olmadığını bulgusuna ulaşmıştır (Bayrakdar, 2016 : 91).

Araştırmada, personelin yaşları ile psiko - sosyal unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan Anova Testi neticesinde, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bir başka ifade ile katılımcıların yaşları arasındaki farklılıklar ile psikolojik ve sosyolojik faktörlerin değerlendirilmesi bağlamında anlamlı bir farklılık bulunmadığı anlaşılmaktadır. Benzer şekilde Mehmet, bireysel faktörler başlığı altında incelediği psiko-sosyal unsurlar ile yaş arasında (Soykenar, 2008 : 71) ve Birsen yaptığı çalışmada, çalışanların yaşları ile psiko–sosyal unsurlar arasında anlamlı bir farklılık

bulunmadığını tespit etmişlerdir (Bayrakdar, 2016 : 90). Aynı tespitle Aslı da 2011 yılında yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışmasında yaş ile psiko – sosyal unsurlar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı tespitinde bulunmuştur (Baygüz, 2011 : 136).

Araştırmada, personelin yaşları ile örgütsel unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan anova testi neticesinde, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle katılımcıların yaşlarındaki farklılıkların örgütsel değişkenler bağlamında anlamlı bir farklılık meydana getirmediği anlaşılmıştır. Aslı da benzer şekilde 2011 yılında yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışmasında yaş ile örgütsel unsurlar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı tespitinde bulunmuştur (Baygüz, 2011 : 136).

Personelin yaşları ile ekonomik unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan anova testi neticesinde, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle katılımcıların yaşlarındaki farklılıkların ekonomik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık meydana getirmediği anlaşılmıştır. Hasan Hüseyin de 2016 yılında yapmış olduğu araştırmasında ekonomik ödüllendirme ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulgusuna ulaşamamıştır (Uzunbacak, 2016 : 72). Birsen de yaptığı çalışmasında benzer şekilde çalışanların yaşları ile ekonomik unsurlar arasında herhangi bir anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır (Bayrakdar, 2016 : 89). Erdoğan, 2008 yılında hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışmasında yapılan tespitten farklı olarak, katılımcılar arasındaki 18 ila 25 yaş grubu çalışanların umumiyetle aldıkları ücretlerinden ve artışlarından memnuniyet duydukları, yaşın ilerlemesiyle bu memnuniyetlerinin arttığı tespitinde bulunmuştur (Erol, 2008 : 79).

Personelin yaşları ile fiziksel yeterlilikler arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan anova testi neticesinde ise iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle katılımcıların yaşlarındaki farklılıkların fiziksel yeterlilikler açısından anlamlı bir farklılık meydana getirmediği anlaşılmaktadır. Benzer şekilde Mehmet, iş ile ilgili faktörler başlığı altında incelediği ve sorular içerisinde çalışma ortamının ısıtma, aydınlatma, havalandırma gibi fiziksel özelliklerinin yeterliliğine dair ifadesinin de bulunduğu unsurlar ile yaş arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığını belirtmiştir (Soykenar, 2008 : 72). 2009 yılında Levent ve Mehmet tarafından hastane

çalışanlarının motivasyonlarını tespit etmeye yönelik 155 kişi üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, fiziksel yeterliliği kapsayan çalışma koşullarının daha iyi durumda bulunmasının, daha genç olan çalışanlar açısından daha fazla motive edici olduğuna dair tespitte bulunmuşlardır (Kıdak & Aksaraylı, 2009 : 88)

Araştırmada kullanılan motivasyon unsurlarının katılımcıların öğrenim durumlarına göre yapılan anova testi, yöneticilere bakış açısı, psikolojik ve sosyolojik, örgütsel, ekonomik ve fiziksel yeterlilikler olmak üzere beş kategoride değerlendirmeye alındığında; personelin öğrenim durumları ile yöneticilere bakış açısı unsurları arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan anova testi neticesinde, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle katılımcıların öğrenim durumlarındaki farklılıkların yöneticilere bakış açıları nezdinde anlamlı bir farklılık meydana getirmediği anlaşılmaktadır. Benzer şekilde Mehmet'in 2008 yılında yapmış olduğu çalışmada öğrenim durumları ile yönetsel unsurlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirtilmiştir (Soykenar, 2008 : 102).

Personelin öğrenim durumları ile psiko - sosyal unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan anova testi neticesinde, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bir başka ifade ile katılımcıların öğrenim durumları arasındaki farklılıklar ile psikolojik ve sosyolojik faktörlerin değerlendirilmesi bağlamında anlamlı bir farklılık bulunmadığı anlaşılmaktadır. Buna karşın Ferda, 2006 yılında Sivas ilinde sağlık çalışanlarına yönelik yapılan yüksek lisans tezi çalışmasında eğitim durumu ile psiko-sosyal unsurlardan olan kurum için önemli olan bir işi yapıyor olmak faktörü arasında anlamlı ilişkinin bulunduğu tespitinde bulunmuştur. Özellikle lisans ve lisansüstü eğitim derecesine sahip çalışanların bu psiko – sosyal faktörü önemsediklerini ifade etmiştir (Ay, 2006 : 118).

Personelin öğrenim durumları ile örgütsel unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan anova testi neticesinde, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle katılımcıların öğrenim durumlarındaki farklılıkların örgütsel değişkenler bağlamında anlamlı bir farklılık meydana getirmediği anlaşılmaktadır. Aslı da benzer şekilde 2011 yılında yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışmasında eğitim durumu ile örgütsel unsurlar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı tespitinde bulunmuştur (Baygüz, 2011 : 140-141).

Araştırmada, personelin öğrenim durumları ile ekonomik unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan anova testi neticesinde, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle katılımcıların öğrenim durumlarındaki farklılıkların ekonomik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık meydana getirmediği anlaşılmaktadır. Kemal Can'ın 2009 yılında lojistik hizmet sektöründe çalışan beyaz yakalılara yönelik olarak 239 kişinin katılımı ile yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışmasında, işgörenlerin öğrenim seviyelerine göre güdüleyici beklentilerinin farklılaştığı tespit edilmiştir. Eğitim seviyesi yüksek olan işgörenlerin güdülenmelerinde ücretleri, yan hakları ve iş güvenceleri gibi unsurların önemlerinin azalmakta olduğu, buna karşın kariyer fırsatları, işin nitelikleri, yetkilerinin artırılması ve dolayısıyla sorumluluklarının da artması gibi unsurların ise öneminin yükseldiği ifade edilmiştir (Birkan, 2009 : 145). Aslı'nın 2011'de yaptığı Yüksek lisans tezinde çalışmamızı destekler mahiyette araştırmasına katılanların eğitim durumları ile ekonomik unsurlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespiti yapılmıştır (Baygüz, 2011 : 141). Erdoğan, 2008 yılında hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışmasında, katılımcıların eğitim durumları yükseldikçe, ücret artışlarında eğitim durumunun dikkate alınmamasının memnuniyetsizliklerini arttırdığını tespit etmiştir (Erol, 2008 : 82).

Personelin öğrenim durumları ile fiziksel yeterlilikler arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan anova testi neticesinde, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle katılımcıların öğrenim durumlarındaki farklılıkların fiziksel yeterlilikler açısından anlamlı bir farklılık meydana getirmediği anlaşılmaktadır.

Araştırmada kullanılan motivasyon unsurlarının katılımcıların kurumdaki hizmet sürelerine göre yapılan anova testi, yöneticilere bakış açısı, psikolojik ve sosyolojik, örgütsel, ekonomik ve fiziksel yeterlilikler olmak üzere beş kategoride değerlendirmeye alındığında; personelin kurumdaki hizmet süreleri ile yöneticilere bakış açısı unsurları arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan anova testi neticesinde, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle katılımcıların kurumdaki hizmet süreleri farklılaştıkça yöneticilere bakış açıları nezdinde anlamlı bir farklılık meydana geldiği değerlendirilmesi yapılabilecektir. Sonuçlara göre, ilk hizmet

yıllarında oldukça yüksek görünen yöneticilere bakış açısına dair olumlu değerlendirmelerin, 6 ile 10 yıl arasında ciddi bir düşüş gösterdiği ve sonraki yıllar itibariyle kararsızlık seviyesinde dengelendiği bulgusuna ulaşılmıştır. Aslı'nın 2011'de yaptığı yüksek lisans tezinde ise farklı olarak araştırmaya katılan çalışanların, hizmet sürelerine göre motivasyon araçlarına verdikleri önemin örgütsel- yönetsel açıdan farklılaşmadığı belirtilmiştir (Baygüz, 2011 : 142). Mehmet de 2008 yılında yapmış olduğu çalışmada, meslek kıdemi ile yönetsel unsurlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirtilmiştir (Soykenar, 2008 : 89).

Araştırmada, çalışanların kurumdaki hizmet süreleri ile psiko-sosyal unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan anova testi neticesinde, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bir başka ifade ile katılımcıların kurumdaki hizmet süreleri arasındaki farklılıklar ile psikolojik ve sosyolojik faktörlerin değerlendirilmesi bağlamında anlamlı bir farklılık bulunmadığı anlaşılmaktadır. Aslı'nın yapmış olduğu çalışmada da psiko-sosyal araçlar ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı bulgusuna ulaşılmıştır (Baygüz, 2011 : 142). Benzer şekilde Birsen de yaptığı çalışmada personelin yaşları ile ekonomik unsurlar arasında herhangi bir anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır (Bayrakdar, 2016 : 89).

Personelin kurumdaki hizmet süreleri ile örgütsel unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan anova testi neticesinde, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle katılımcıların kurumdaki hizmet süreleri arasındaki farklılıkların örgütsel değişkenler bağlamında anlamlı bir farklılık meydana getirmediği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte elde edilen değerlerin birbirlerine oldukça yakın olmasından bahisle sonuçlar değerlendirilmeye alındığında, mesleğin ilk yıllarında örgütsel araçlar nezdinde olumluya yakın tatmin seviyelerinin 6 ile 10 yıl süreleri arasında sert bir şekilde olumsuzla kaydığı ve devam eden yıllarda kararsızlık seviyesinde dengelendiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Personelin kurumdaki hizmet süreleri ile ekonomik unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan anova testi neticesinde, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle katılımcıların kurumdaki hizmet süreleri arasındaki farklılıkların ekonomik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık meydana getirmediği anlaşılmaktadır. Yine Aslı'nın yapmış olduğu çalışmada benzer tespitlerde

bulunmuş, araştırmaya katılan çalışanların, hizmet sürelerine göre motivasyon araçlarına verdikleri önem ekonomik unsurlar açısından farklılaşmadığı belirtilmiştir (Baygüz, 2011 : 142). Hasan Hüseyin de 2016 yılında yapmış olduğu araştırmasında ekonomik ödüllendirme ile çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulgusuna ulaşamamıştır (Uzunbacak, 2016 : 72).

Personelin kurumdaki hizmet süreleri ile fiziksel yeterlilikler arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan anova testi neticesinde, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle katılımcıların kurumdaki hizmet süreleri arasındaki farklılıkların fiziksel yeterlilikler açısından anlamlı bir farklılık meydana getirmediği anlaşılmaktadır.

Araştırmada kullanılan motivasyon unsurlarının, katılımcıların kurumdaki pozisyonları / statüleri itibariyle yapılan anova testi, yöneticilere bakış açısı, psikolojik ve sosyolojik, örgütsel, ekonomik ve fiziksel yeterlilikler olmak üzere beş kategoride değerlendirmeye alındığında; personelin kurumdaki statüleri ile yöneticilere bakış açısı unsurları arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan anova testi neticesinde, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle katılımcıların kurumdaki pozisyonları farklılaştıkça yöneticilere bakış açıları nezdinde anlamlı bir farklılık meydana geldiği anlaşılmaktadır. Sonuçlara göre, komiser ve komiser yardımcısı rütbesinde bulunan komseran sınıfı personel yöneticilerin yaklaşımlarına, daha olumlu tavır sergilerken katılımcıların büyük çoğunluğunu oluşturan polis memurlarının kararsız kaldıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda yönetim kademesinde bulunanların özellikle polis memuru rütbesindeki personelin görüşlerini önemseyerek katılımcı yönetim tarzını benimsemeleri ve bunu ilgililere hissettirmeleri gerekmektedir. Görev dağılımının şartlar elverdiğince adilane sağlanması ve personel tarafından adaletsiz görülen durumlar ile ilgili gerekli izahatın yapılması ve personel tarafından önemli görülen doğum günü gibi özel günlerde hatırlanarak tebrik edilmesi veya küçük hediyeler verilmesinin tatmin seviyelerini yükselteceği ifade edilebilecektir. Buna karşın Aslı'nın yapmış olduğu çalışmada, araştırmaya katılan çalışanların, organizasyondaki görev değişkenine göre motivasyon araçlarına verdikleri önem örgütsel – yönetsel açıdan açısından farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır (Baygüz, 2011 : 134).

Personelin kurumdaki statüleri ile psiko - sosyal unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan anova testi neticesinde, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bir başka ifade ile katılımcıların kurumdaki pozisyonları arasındaki farklılıklar ile psikolojik ve sosyolojik faktörlerin değerlendirilmesi bağlamında anlamlı bir farklılık bulunmadığı anlaşılmaktadır. Birsen de yaptığı çalışmada benzer şekilde personelin kurumdaki statüleri ile psiko - sosyal unsurlar arasında herhangi bir anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmış (Bayrakdar, 2016 : 109), Aslı da destekleyici şekilde, araştırmaya katılan çalışanların, kurumdaki statüleri ile psiko - sosyal unsurlar arasında anlamlı bir farklılaşmanın bulunmadığı bulgusuna ulaşmıştır (Baygüz, 2011 : 134).

Personelin kurumdaki statüleri ile örgütsel unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan anova testi neticesinde, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle katılımcıların kurumdaki pozisyonları arasındaki farklılıkların örgütsel değişkenler bağlamında anlamlı bir farklılık meydana getirmediği anlaşılmaktadır. Buna karşın Mehmet, 2008 yılında yapmış olduğu çalışmada, meslek grupları ile iş ile ilgili unsurlar başlığı altında incelediği örgütsel unsurlar arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu bulgusuna ulaşmıştır. Buna göre doktorlar, diş hekimleri ve sağlık memurları gibi çalışanların motivasyonlarından ebe ve hemşireler gibi çalışanlara göre örgütsel faktörlerin daha etkin olduğu ifade edilmiştir (Soykenar, 2008 : 77).

Personelin kurumdaki statüleri ile ekonomik unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan anova testi neticesinde, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle katılımcıların kurumdaki pozisyonları arasındaki farklılıkların ekonomik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık meydana getirmediği anlaşılmaktadır. Birsen ise yaptığı çalışmada, personelin kurumdaki pozisyonları ile ekonomik unsurlar arasında anlamlı bir farklılık bulunduğunu, buna göre memurlar ile şirket personeli pozisyonunda bulunanlar arasında ekonomik bağlamda motivasyon farklılıklarının tespit edildiğini belirtmiştir (Bayrakdar, 2016 : 109).

Personelin kurumdaki statüleri ile fiziksel yeterlilikler arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan anova testi neticesinde, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle katılımcıların kurumdaki pozisyonları

arasındaki farklılıkların fiziksel yeterlilikler açısından anlamlı bir farklılık meydana getirmediği ifade edilebilecektir.

Araştırmada kullanılan motivasyon unsurlarının, katılımcıların kurumdaki görev yapmış oldukları bürolarına göre yapılan anova testi, yöneticilere bakış açısı, psikolojik ve sosyolojik, örgütsel, ekonomik ve fiziksel yeterlilikler olmak üzere beş kategoride değerlendirmeye alındığında; personelin kurumdaki görev yaptığı büroları ile yöneticilere bakış açısı unsurları arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan anova testi neticesinde, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle katılımcıların kurumdaki görev yaptığı bürolar itibarıyla yöneticilere bakış açıları nezdinde anlamlı bir farklılık meydana geldiği anlaşılmaktadır. Bulgulara göre, ankete en çok katılımı sağlayan Polis Merkezi Amirliği personelinin yöneticilerin yaklaşımlarına 2,48 ortalama ile “Katılmıyorum.” ifadesi ile “Kararsızım.” ifadesi arasında fikir beyan ettikleri görülmektedir. Buna karşın Müdüriyet İdari Kısımlarda görev yapıp ankete katılan personelin ise 3,71 ortalama ile yöneticilerin yaklaşımlarına “Katılıyorum.” ifadesine daha yakın bulunduğu ve diğer bürolar nezdinde de kararsızlığın hâkim olduğu görülmektedir. Bu bağlamda özellikle Polis Merkezi Amirliği personelinin ve Müdüriyet İdari Kısımlar haricindeki diğer personellerin yöneticilere bakış açısı unsurlara dair tatmin düzeylerinin artırılmasının sağlanması gerektiği ifade edilebilecektir. Burada dikkat çeken husus coğrafi yapılanmaya dairdir. Zira Müdüriyet ana binasında görev yapanlar haricindeki diğer personel, başka binalarda ve müdüriyet binasının dışında görev ifa etmektedirler. Bu fiziki uzaklığın personel üzerinde herhangi bir etkisi olup olmayacağına ilişkin ayrı bir çalışma yapılarak neticesine göre değerlendirmelerde bulunmanın motivasyon araçlarına katkıda bulunabileceği ifade edilebilir. Aynı binada bulunan üst yönetici ile personel arasındaki iletişimin sadece resmi boyutta kalmayarak resmi olmayan iletişim kanallarının da organizasyon hedefleri doğrultusunda kullanılması pozitif değer olarak kabul edilebilecektir. Resmi olmayan iletişim kanallarının kapanması yerine denetim altında bulundurulması ve resmi kanallar ile birlikte değerlendirilmesi oldukça etkin olabilmekle birlikte iletişimde doğan boşluklar doldurulabilecek ve böylece arzu edilen organizasyonel iletişim ortamı sağlanabilecektir (Atak M. , 2005 : 66).

Personelin kurumdaki görev yaptığı büroları ile psiko - sosyal unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan anova testi neticesinde, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı neticesine ulaşılmaktadır. Bir başka ifade ile katılımcıların kurumdaki görev yaptığı büroları arasındaki farklılıklar ile psikolojik ve sosyolojik faktörlerin değerlendirilmesi bağlamında anlamlı bir farklılık bulunmadığı anlaşılmaktadır. Mehmet de benzer şekilde, 2008 yılında yapmış olduğu çalışmasında, meslek grupları ile psiko-sosyal unsurları içeren bireysel faktörler arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirtilmiştir (Soykenar, 2008 : 76).

Personelin kurumdaki görev yaptığı büroları ile örgütsel unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan anova testi neticesinde, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle katılımcıların kurumdaki görev yaptığı büroları arasındaki farklılıkların örgütsel değişkenler bağlamında anlamlı bir farklılık meydana getirmediği anlaşılmaktadır.

Personelin kurumdaki görev yaptığı büroları ile ekonomik unsurlar arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan anova testi neticesinde, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle katılımcıların kurumdaki görev yaptığı büroları arasındaki farklılıkların ekonomik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık meydana getirmediği değerlendirilmesi yapılabilecektir. Aslı'nın da yapmış olduğu çalışmada, araştırmaya katılan çalışanların, organizasyondaki görev değişkenine göre motivasyon araçlarına verdikleri önemin ekonomik açıdan farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır (Baygüz, 2011 : 134). Hasan Hüseyin de 2016 yılında yapmış olduğu araştırmasında ekonomik ödüllendirme ile görev ifa edilen bölüm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulgusuna ulaşamamıştır (Uzunbacak, 2016 : 72).

Personelin kurumdaki görev yaptığı büroları ile fiziksel yeterlilikler arasındaki ilişkinin anlamlılığına dair yapılan anova testi neticesinde, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle katılımcıların kurumdaki görev yaptığı büroları arasındaki farklılıkların fiziksel yeterlilikler açısından anlamlı bir farklılık meydana getirmediği anlaşılmaktadır.

ÖNERİLER

Bir kamu kurumu olan Mustafakemalpaşa İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde yapılan bu araştırmanın sonucuna göre demografik özellikler dikkate alındığında, çalışanların motivasyonlarını etkileyen değişkenlerin neler olduğu, araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar ve memnuniyet düzeyleri üzerinde literatürde yapılan benzer çalışmalar ile karşılaştırılmak suretiyle değerlendirilmelerde bulunulmuştur.

Çalışma genel olarak ele alındığında, uygulanan ankette kullanılan yöneticilere bakış açısı, psikolojik ve sosyolojik, örgütsel, ekonomik ve fiziksel yeterlilikler olmak üzere beş gruba ayrılmış olan değişkenler incelendiğinde, çalışanların yöneticilere bakış açısı bağlamında kararsız gözüktükleri, motive edilmeleri noktasında çalışmalar yapılmak suretiyle bu değişkenlere bakış açılarının olumlu yönde ilerletilmesi gerektiği değerlendirilmektedir. Yöneticiler karar alma ve karar alıcıları dengeli hiyerarşik yapılandırması noktasında personel açısından başarılı görülmeyle birlikte tatminin artırılması açısından iş ile ilgili kararlar alınmadan önce ilgili personelle toplantılar düzenlenerek kararlara daha etkin katılmalarının sağlanması ve personelin görüşlerine önem verilerek bunun hissettirilmesinin sağlanması önerilebilecektir. Yöneticilik anlayışı itibariyle memnuniyetin artırılabilmesi ve dolayısıyla verimlilik artışının sağlanması açısından iletişimin formal kalıplardan ziyade gerektiğinde resmi olmayan sempatik kanalların kullanılması, hangi görevin kim tarafından, neden ve ne şekilde icra edilmesinin gerekliliğine dair bilgilendirmelerin yapılması önerilebilecektir. Bu sayede görev dağılımının adil bir şekilde yapıldığı hissiyatının da yerleştirilmesi ve örgütsel adaletin tesis edilmesine dair çalışmaların yapıldığının anlaşılması sağlanabilecektir. Orta ve üst kademe yöneticilerin personeline önem vererek manevi tatmin duygusu olarak ifade edilebilecek özel günlerde hatırlanılması suretiyle kutlama mesajı veya küçük hediyeler verilerek önemsenmesinin sağlanması önerilebilecektir.

Personelin psikolojik ve sosyolojik değişkenler bağlamında, genel itibariyle tatmininin sağlandığı görülmekte, işin yararlı bulunması, sevilmesi ve iş ile gurur duyulması, ilişkilerin ve iletişimin iyi olması, işe atfedilen önemin yüksek olması gibi unsurlar dikkate alındığında olumlu bir iş ortamının varlığı ve motivasyonel durumda bulunulduğu ifade edilebilecektir. Tatmin noktasında eksikliklerin bulunduğu faktörler

açısından personel arasındaki birlik ve beraberliğin sağlanması, iletişimin daha etkin seviyelere yükseltilebilmesi, çalışma arkadaşları arasında iş harici faaliyetlerde bulunarak sosyalleşmenin sağlanması için piknik, yemek organizasyonu gibi sosyal faaliyetler yapılması önerilebilecektir. Kararsızlığın hâkim görüldüğü değişkenler bağlamında da, personelin üstün başarı ile ifa ettiği görevlerin, mevzuata uygun olması durumunda, maddi ödüllerden olan taltif veya başarı belgesi verilmesi suretiyle ödüllendirilmesi, mevzuat açısından yeterli bulunmayan durumlarda da yerel imkanlar dâhilinde ayın personeli uygulamaları ile küçük hediyeler takdim edilmesi ve birimde herkesin görebileceği bir pano vasıtasıyla bu durumun ilân edilmesi ya da personeli davet etmek suretiyle teşekkür edilerek çalışmalarının başarılarından bahsedilmesi önerilebilecektir. Görevde uzmanlaşmanın sağlanarak liyakatin esas alınması ve görev yükünün adil bir şekilde dağılımının sağlanması için hizmet içi eğitimlere ağırlık verilerek etkinleştirilmesi önerilebilecektir. Personelin görüş ve düşüncelerini rahatlıkla ifade ederek katılımcı yönetimin sağlanabilmesi için de resmi olmayan toplantı ortamlarının tatmin seviyesinin yükselmesini sağlayabileceğinden bu tür aktivitelere yönelim önerilebilecektir.

Personelin örgütsel değişkenler bağlamında terfi edebilme şanslarının düşük olduğu düşünceleri açısından, kariyer sisteminin merkezi olarak ele alınarak bu konuda mevzuat çalışmaları yapılması ve adil olarak algılanan bir sistemin inşa edilmesi önerilebilecektir. Kurumun kişisel gelişime önem vermediği ve desteklemediği sonucu açısından da, merkezi ve yerel yönetim olarak gerekli düzenlemelerin yapılarak personelin kişisel gelişimlerinin desteklenmesi önerilebilecektir. Çalışma saatlerinin uzun olması, özlük haklarında yaşanan problemler, zaman zaman yaşanan görev yoğunlukları açısından gerekli kanuni düzenlemelere gidilmesi, motivasyonu artırıcı faktörler olarak değerlendirilmektedir.

Personelin ekonomik değişkenler bağlamında, aldıkları ücretin yeterliliği konusunda kararsız kaldıkları tespiti açısından yine özlük hakları bağlamında yapılacak kanuni düzenlemelerle motivasyonun artırılabilmesi düşünülmektedir. Çalışanların maddi ödüllere manevi ödüllerden daha fazla önem vermedikleri tespiti açısından, yöneticilerin bu faktörü dikkate alarak uygulamalarında manevi tatmin unsurlarını kullanması önerilebilecektir.

Personelin fiziksel yeterliliklere ilişkin değişkenler kapsamında genel itibariyle kararsız kaldıklarından hareketle çalışma ortamının temizliği, tuvaletlerin sağlık ve temizlik açısından uygun olmadıkları ve görev ortamının aydınlatılması, havalandırılması faktörleri açısından büro personeli ile ekip personellerinin ayrı değerlendirmeye tabi kılınarak araştırmaya alınmasının daha uygun olacağı değerlendirilmektedir. Araç, gereç ve teçhizat eksikliği noktasındaki kararsızlık, emniyet teşkilatında fiziki yeterlilikler açısından oldukça önemli olduğundan, görevin sağlıklı ve tatmin edici seviyede ifası bakımından ihtiyaç duyulan araç gereç ve teçhizatın en kısa zamanda temin edilmesi nerilebilecektir.

Bu neriler ile birlikte sonuç kısmında değerlendirmeye tabi tutulan ve literatürde yer alan benzer çalışmalara bakıldığında her bir değişken veya değişken grupları açısından farklı cevaplar verilmek suretiyle farklı tespitlerin yapılabildiği görülmektedir. Bu husus da insan doğasının ne kadar karmaşık bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda gerek çalışmanın yapıldığı İlçe Emniyet Müdürlüğü, gerekse diğer İlçe Emniyet Müdürlükleri veya daha geniş bir bakış açısıyla İl Emniyet Müdürlüğü bünyesinde çalışanlara yönelik olarak farklı zamanlarda benzer çalışmalar yapılarak, ne tür motivasyon araçlarının kullanılabilceğinin tespit edilmesi, görev etkinliği ve verimliliğinin arttırılması için bu araçların kullanılmasının sağlanması, çalışanlar ve hizmeti alanlar açısından olumlu değer katacaktır.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2016). *Etkili Motivasyon* (4. Baskı b.). (S. Uyan, Çev.) İstanbul: Babiali Kültür Yayıncılığı.
- Ağca, V., & Ertan, H. (2008). Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 135-156.
- Akçay, H. (2010). Gıda Perakendeciliğinde İşyeri ve İşgücü Verimliliği. 35. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Akduman, B. (2019). Beklenti Teorisi ve Hedonizmin Marka Bağımlılığı Yaratmadaki Etkisi: Zen Pırlanta Örneği. Gümüşhane: Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Akman, A. (2010). Polisin Motivasyonunda Rol Oynayan Faktörler: Konya Emniyet Müdürlüğü Personeli Üzerine Bir İnceleme. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosya Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Alfayad, Z., & Arif, L. (2017). Employee Voice and Job Satisfaction: An Application of Herzberg's Two-factor Theory. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 150-156.
- Alkış, H., & Öztürk, Y. (2008). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörü Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 212-236.
- Alsaf, O. Ç. (2016). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama. 114-116. Konya.
- Altok, T. (2009). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Andersson, S. (2017). Assessing Job Satisfaction Using Herzberg's Two-Factor Theory: A Qualitative Study Between US and Japanese Insurance Employees. *IAFOR Journal of Business & Management*, 2(1), 22-35.
- Anyamele, S. (2004). Institutional Management in Higher Education - A Study of Leadership Approaches to Quality Improvement in University Management – Nigerian and Finnish Cases . Helsinki: University of Helsinki, Department of Education Research Report 195.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 231-257.

- Arslan, K. (2002). Üniversiteli Gençlerde Mesleki Tercihler ve Girişimcilik Eğilimleri. *Doğuş Üniversitesi dergisi*, 2002(6), 1-11.
- Arslantürk, E. (2015). Çalışanlarda Öz Yetkinlik İnancı ve Yaratıcı İş Davranışı: Ar-Ge Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek lisans Tezi.
- Aruma, E. O., & Hanachor, M. E. (2017). Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Assessment of Needs in Community Development. *International Journal of Development and Economic Sustainability*, 5(7), 15-27.
- Ataay, İ., & Acar, A. (2018). Ücret Yönetimi. İstanbul Üniversitesi Öğretim Üyeleri içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 371-469). İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde Resmi Olmaya İletişimin Yeri ve Önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 59-67.
- Atak, M. (2006). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Servis Elemanlarının Hizmet İçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Uygulaması . İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı Yüksek lisans Tezi.
- Ay, F. A. (2006). İşletmelerde Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması. 90. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek lisans Tezi.
- Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1993). Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*, 28(2), 117-148.
- Bandura, A. (1994). Self - Efficacy. *Encyclopedia of Human Behavior*(4), 71-81.
- Bandura, A., & Cervone, D. (1986). Differential Engagement of Self-Reactive Influences in Cognitive Motivation. *Organizational Behaviour and Human Decision Process*(38), 92-113.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baygüz, A. (2011). Çalışma Yaşamında İşgören Motivasyonunu Artıran Özendirme Araçlarının Etkinlikleri Üzerine Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. 142. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Yüksek lisans Tezi.

- Bayrakdar, B. (2016). Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Bandırma Belediyesi Örneği. 115-118. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Blimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek lisans Tezi.
- Bilecen, F. (2008). İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi. 6. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek lisans Tezi.
- Birkan, K. C. (2009). Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi. 125. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek lisans Tezi.
- Boz, H. (2009). Turizm Sektöründe Motivasyonun Personel Performansına Etkisi: Bodrum Otellerinde Uygulama. Bolu: Turizm Sektöründe Motivasyonun Personel Performansına Etkisi: Bodrum Otellerinde Uygulama.
- Bölükbaşı, A., & Yıldirtan, D. (2009). Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 27(2), 345-366.
- Budak, G., & Budak, G. (2018). *İşletme Yönetimi* (9. b.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, Eğitim, Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Can, H., Azizoğlu, Ö., & Aydın, E. (2015). *Örgütsel Davranış* (2. Baskı b.). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S. (2016). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi* (8. Baskı b.). Ankara: Siyasal Yayın Dağıtım.
- Can, M. (2018). Motivasyon Araçlarının Kuşaklar ve Örgüt Kültürü Bağlamında Karşılaştırmalı Analizi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Doktora Tezi.
- Canpolat, C. (2011). Öğretmen Kariyer Basamakları Uygulaması ile Öğretmen Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. Elazığ: Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftiği, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı Yüksek lisans Tezi.
- Chi, N.-W., & Han, T.-S. (2008). Exploring the Linkages Between Formal Ownership and Psychological Ownership for the Organization: The Mediating Role of Organizational Justice. *British Journal of Clinical Psychology*, 81(4), 691-711.
- Çakmak, B. (2005). Organizasyon Tarafından Sağlanan Barınma Olanaklarının Yarattığı Tatmininin Genel İşTatminine Katkısı: Türk Kara Kuvvetleri Örnek Olayı. Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yüksek lisans Tezi.

- Çıtır, I., & Kavi, E. (2010). Algılanan Örgütsel Güven ile İş Güvencesi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 231-243.
- Deci, E., Koestner, R., & Ryan, R. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.
- Demir, H., & Okan, T. (2009). Motivasyon Üzerinde Ulusal KÜltür Etkisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 121-142.
- Demirel, Y. (2013). Psikolojik Danışman Öz Yetkinlik Ölçeğinin Hazırlanması. 24. . Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Psikolojik Danışma ve Rehberlik Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- DMK. (1965). 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu.
- Dokuz Eylül Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı. (2014, Ocak). 2013 Yılı Çalışan Memniyeti Anket Raporu. 4-6. İzmir.
- Dündar, G. (2018). Kariyer Geliştirme. İ. Ü. Üyeleri içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 281-315). İstanbul: Beta Basın Yayım A.Ş.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Elbir, Ö. (2006). Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerinde Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumunda Bir Uygulama. 102-103. Kütahya.
- Eraslan, M., & Tozlu, A. (2011). Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemi. *Sayıştay Dergisi*(81), 33-61.
- Ercoşkun, M., & Nalçacı, A. (2005). Öğretimde Psikolojik İhtiyaçların Yeri ve Önemi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*(11), 353-370.
- Erdem, A. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 51-57.
- Erdem, M. (2004). Contribution of Motivational Needs on the Internet Usage,. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (16. Baskı b.). İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2019). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)* (13. Baskı b.). İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş.

- Ergül, B. (2006). Yönetimde Yetki Devri ve Uygulamalı Bir Çalışma. Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Ergül, H. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.
- Ergül, H. (2006). Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret - Başarı İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(18), 92-105.
- Erol, E. O. (2008). Motivasyon Sağlayıcı Araç ve Yöntemlerin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Araştırması. 77.
- Erşahıs, Ü. (2009). Emniyet Teşkilatında Motivasyon Araçları: Kadıköy Emniyet Müdürlüğü Personeli Üzerine Bir İnceleme. Ankara: Polis Akademisi, Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Güvenlik Stratejileri ve Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Ertuğrul, Ö. (2015). Davranışsal Öğrenme Bazlı Bir Yapay Makine Öğrenme Yönteminin Geliştirilmesi. Malatya: İnönü Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Elektrik-Elektronik Mühendisliği Ana Bilim Dalı Doktora Tezi.
- Esendemir, F. (2018). *Emniyet, Jandarma ve Sahil Güvenlik Teşkilatlarında Meslekten Çıkarma Disiplin Cezası* (1. b.). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Fromm, E. (1994). *Erdem ve Mutluluk Ahlak Psikolojisi Üzerine Bir İnceleme* (2 b.). (T. Yörükan, Dü., & A. Yörükan, Çev.) New York: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Gagne, M., & Leci, E. (2005). Self-determination Theory And Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*(26), 331-362.
- Gambetti, Z. (2008). Foucault'da Disiplin Toplumu-Güvenlik Toplumu Ayrımı. *Mesele Dergisi*(20), 1-9.
- Garih, Ü. (2006). *İş Hayatında Motivasyon*. İstanbul: Hayat Yayıncılık, İletişim, Eğitim Hizmetleri ve Tic. Ltd. Şti.
- Girard, J., & Girard, J. (2009). The Future of Management . . . Are You Ready? *Canadian Institute of Management*, 24-25.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2013). *Organizational Behaviour: : Managing People and Organizations*. South-Western: Cengage Learning.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 147-159.
- Gürbüz, S. (2007). Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21), 240-260.
- Haliloğlu, F. (2013). Yönetim Kuramlarının Liderlik Konusuna Yaklaşımları. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

- Herzberg, F. (2003). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Boston: Harvard Business Review.
- Hosmer, L., & Kiewitz, C. (2005). Organizational Justice: A Behavioral Science Concept with Critical Implications for Business Ethics and Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 15(1), 67-91.
- Hotamışlı, M., & Şenol, F. (2011). *İş Güvencesinin Motivasyon Açısından Önemi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Houliort, N., Koestner, R., Joussemet, M., Nantel-Vivier, A., & Lekes, N. (2002). The Impact of Performance-Contingent Rewards on Perceived Autonomy and Competence. *Motivation and Emotion*, 26(4), 279-295.
- İnfal, S., & Bodur, S. (2011). Hemşirelerin Önem Verdikleri Motivasyon Araçları. *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 19(2), 77-82.
- Isaac, A. (2013). Ücret Sistemleri. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 4-64.
- Javed, T. (2018). Impact of Employee Ownership on an Organizational Productivity: A Mediating Role of Psychological Ownership. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(2), 1-12.
- Kanbur, A., & Kanbur, E. (2008). Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 27-40.
- Karahan, A. (2008). Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 231-246.
- Karakaya, D. (2014). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. P. Tanrıöğen içinde, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (s. 58-59). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Kartal, N. (2019). Yönetim: Kavramsal Bir Çerçeve. *Basılmamış Kitap*. içinde
- Keser, A. (2019). *Çalışma Yaşamında Motivasyon* (2. Baskı b.). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Keskin, B. (2008). Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. 17. Ankara: Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kestane, D. (2003). Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği. *Maliye Dergisi*, 126-144.
- Kıdak, L., & Aksaraylı, M. (2009). Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri. *Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 75-94.
- Koç, H., & Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeler için Yönetim Bilimi* (2. b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği* (17. b.). İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş.
- Korman, A., Greenhaus, J., & Badin, I. (1977). Personnel Attitudes and Motivation. *Annual Review of Psychology*(28), 175-196.
- Köroğlu, Ö. (2011). İş Doymu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Doktora Tezi.
- Küçük, Ç. (2019). 657 Sayılı Kanun Kapsamında Disiplin Cezaları ve Ceza Hukuku ile Ceza Muhakemesi Hukukunun Genel İlkelerinin Disiplin Hukukunda Uygulanabilirliği. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Hukuku Ana Bilim Dalı Doktora Tezi.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Lawler III, E., & Suttle, J. (1972). A Causal Correlational Test of The Need Hierarchy Concept. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7(2), 265-287.
- Locke, E. (1968). Toward A Theory Of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.
- Locke, E. (1996). Motivation Through Conscious Goal Setting. *Applied & Preventive Psychology* 5, 117-124.
- Locke, E., & Latham, G. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Lunenburg, F. (2011). Goal-Setting Theory of Motivation. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1), 1-6.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality* (1.Baskı b.). Harper & Row Publishers.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. New Jersey: D. Van Nostrand Company Inc.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonları Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41-52.
- Nortilli, A., & Wong, K. (2014). A Case Analysis of the Organisational Behaviour of Ryanair and Its Impact. *Journal of Contemporary Management*, 73-83.
- Okan, T. (2008). Motivasyon Üzerine Ulusal Kültür Etkisi ve Bir Çalışma. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Oktay, S. (2011). İnsan Kaynakları Kökeni Olarak Klasik Dönem. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Ölçer, F. (2005). Depermanlı Mağazalarda Motivasyo Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-26.
- Önen, M., & Kanayran, H. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.
- Öneren, M. (2013). Motivasyon ve Motivasyon Kuramları. M. Paksoy içinde, *Davranış Bilimleri* (s. 249-272). İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Örücü, E., & Kambur, A. (2008). Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 85-97.
- Örücü, E., Yumuşak, S., & Özçelik, C. (2004). İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi: Kalite Yönetimini Uygulayan ve Uygulamayan İki Şirketin Karşılaştırılması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 135-168.
- Özdaşlı, K., & Akman, H. (2012). İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 73-81.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde Yeni Değerler* (6 b.). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Özdoğru, M., & Aydın, B. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma Durumları ve İstekleri ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 357-367.
- Özel, P., & Topaloğlu, T. (2008). Motivasyonda Kapsam Kuramları. C. Serinkan içinde, *Liderlik ve Motivasyon* (s. 83-131). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özkubat, S., & Demiriz, S. (2013). Çevreye Karşı Motivasyon Ölçeğinin Okul Öncesi Öğretmen Adayları Üzerinde Geçerlik Güvenirlik Çalışması. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 87-114.
- Öztürk, Z., & Dünder, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 57-67.
- Parlar, S. (2008). Sağlık Çalışanlarında Göz Ardı Edilen Bir Durum: Sağlıklı Çalışma Ortamı. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 7(6), 547-554.
- Pelletier, L., Tuson, K., Green-Demers, I., Noels, K., & Beaton, A. (2006). Why Are You Doing Things for the Environment? The Motivation Toward the Environment Scale (MTES). *Journal of Applied Social Psychology*, 437-468.

- Pfeffer, J., & Langton, N. (1993). The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 382-407.
- Podolny, J., & Phillips, D. (1996). The Dynamics of Organizational Status. *Industrial and Corporate Change*, 5(2), 453-471.
- Randall, M., Cropanzano, R., Bormann, C., & Birjulin, A. (1999). Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*(20), 159-174.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature. *Journal Of Applied Psychology*, 698-714.
- Riggle, R., Edmondson, D., & Hansen John D. (2009). A Meta-Analysis Of The Relationship Between Perceived Organizational Support and Job Outcomes: 20 Years Of Research. *Journal Of Business Research*, 1027-1030.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Örgütsel Davranış* (14. Baskı b.). (İ. Erdem, Çev.) New Jersey: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Ruth, K. (1990). Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology. M. Dunnette, & L. Hough içinde, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (s. 75-170). California: Consulting Psychologists Press.
- Ryan, R., Rigby, C., & Przybylski, A. (2006). The Motivational Pull of Video Games: A Self-Determination Theory Approach. *Motivation and Emotion*, 30(4), 344-360.
- Rybnicek, R., Bergner, S., & Gutschelhofer, A. (2017). How Individual Needs Influence Motivation Effects: A Neuroscientific Study on McClelland's Need Theory. *Review of Managerial Science*, 13(2), 443-482.
- Schneider, B., & Alderfer, C. (1973). Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 489-505.
- Schunk, D. (2012). *Learning Theories, An Educational Perspective* (6. Baskı b.). Boston: Pearson Education, Inc., publishing as Allyn & Bacon.
- Seker, S. (2014). Beklenti Teorisi (Expectancy Theory). *YBS Ansiklopedisi*, 20-23.
- Selen, U. (2016). Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açısının Değerlendirilmesi: Yerel Yönetim Örneği. Tekirdağ: Namık Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarım Ekonomisi Ana Bilim Dalı Doktora Tezi.
- Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonlarında Kullanılan Araçlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39), 944-964.

- Simons, T., & Enz, C. (1995). Motivating Hotel Employees: Beyond the Carrot and the Stick. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(1), 20-27.
- Soykenar, M. (2008). Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama. 79. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Sökmen, A. (2007). Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İşgörenlerin Yöneticilerine Dönük Algıları: Ankara'daki Otel İşletmelerinde Bir Değerlendirme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 170-182.
- Sönmez, Ö. (2011). Modern Yönetim Anlayışında Motivasyon: Kütahya İl Emniyet Müdürlüğü Asayiş Şubesinde Bir Uygulama. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (1998). Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (2003). Social Cognitive Theory and Self Efficacy: Implications for Motivation Theory and Practice. L. Porter, G. Bigley, & R. Steers içinde, *Motivation and Work Behaviour* (s. 126-140). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(11), 523-547.
- Şahin, C., & Belge, R. (2016). İbn Haldun'da Coğrafi Determinizm. *Akademik Bakış Dergisi*(57), 439-467.
- Şenol, F. (2010). Motivasyon Araçlarının Algılanmasında İşgüvencesinin Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi.
- T.C. Anayasası. (1982). 2709 Sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasası.
- T.C. Mustafakemalpaşa Kaymakamlığı Nüfus Müdürlüğü. (2019, 01 23). *T.C. Mustafakemalpaşa Kaymakamlığı Nüfus Müdürlüğü*. T.C. Mustafakemalpaşa Kaymakamlığı Nüfus Müdürlüğü: <http://www.mustafakemalpaşa.gov.tr/nufus-mudurlugu> adresinden alındı
- Tarı, R., & Pehlivanoglu, F. (2007). Kocaeli İlinde Tüketici Davranışlarının Gelir-Harcama Grupları İlişkisi Açısından Analizi (Tüketim Harcamaları Profili). *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 192-210.
- Taşpınar, F. (2006). Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Terma Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Afyonkarahisar: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

- TDK. (2019, Haziran 13). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. <http://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Tınaz, P. (2013). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar* (3. Baskı b.). İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş.
- Torun, M. (2013). Örgütlerde İşgören Performansını Artırmada Kullanılan Motivasyon Araçlarının İncelenmesi Ve Bir Uygulama. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Turan, İ., Şimşek, Ü., & Aslan, H. (2015, Aralık). Eğitim Araştırmalarında Likert Ölçeği ve Likert-Tipi Soruların Kullanımı ve Analizi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(30), 186-203.
- Uzunbacak, H. (2016). Türk Polis Teşkilatı'ndaki Ödüllendirme Sistemi Üzerine Bir Araştırma. *International Journal of Academic Value Studies*, 2(5), 60-75.
- Ünlüöner, K., Ertürk, M., & Olcay, A. (2007). Otel İşletmelerinde Psiko - Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19), 9-32.
- Ünsar, S., İnan, A., & Yürük, P. (2010). Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 248-262.
- Üstün, A. (2009). Bilgi Hizmetlerinde Verimlilik ve Motivasyon. *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, 23(3), 602-608.
- Veznedaroğlu, L., & Özgür, O. (2005). Öğrenme Stiller: Tanımlamalar, Modeller ve İşlevleri. *İlköğretim Online*, 4(2), 1-16.
- Vroom, V. (1995). *Work and Motivation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Wahba, M., & Bridwell, L. (1976). Maslow Reconsidered: A Review Of Research On The Need Hierarchy Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 212-240.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yıldırım, A. (2014). Sosyo-Kültürel Yapı ve Suç Olgusu Arasındaki İlişki: Malatya İli Örneği. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014(3), 1-7.
- Yıldız, S. (2017, Mart). Türkiye'de Kadın Polis İstihdamının Analizi. *Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi*, 5(1), 113-135.

Yürür, S. (2005). Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama. Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.



EKLER

EK-1 ANKET FORMU

Bu anket formu, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma İlişkileri ve İnsan Kaynakları Programında yürütülen “Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Unsurlar: Bir Kamu Kurumu Örneği” Yüksek Lisans tez çalışmasının verilerinin toplanmasına yönelik hazırlanmış olan anket sorularını içermektedir.

Anket, Motivasyon Unsurları ile ilgili sorular ve Kişisel Bilgiler ile ilgili sorular olmak üzere iki bölümde toplam 52 (Elli İki) sorudan meydana gelmektedir. Yapılan tez çalışmasında GİZLİLİK esas olduğundan cevap kâğıdına isminizi yazmayınız. Aşağıdaki ifadelerle ilgili görüşlerinizi size uygun olan seçeneğin yanında bulunan kutuyu işaretleyerek (X) belirtiniz.

İlgi ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ediyorum.

Ümit GÜNER

Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi
SBE Çalışma İlişkileri ve İK Bölümü
Yükseklisans Öğrencisi

A)	Motivasyon Faktörleri ile İlgili Sorular:	1) Kesinlikle Katılmıyorum	2) Katılmıyorum	3) Kararsızım	4) Katılıyorum	5) Kesinlikle Katılıyorum
1	İlçe Emniyet Müdürlüğü orta ve üst yöneticileri tarafından çalışanların görüşlerine önem verilmektedir.					
2	İlçe Emniyet Müdürlüğünde görevli amirlerimin yöneticilik anlayışından memnunum.					
3	İlçe Emniyet Müdürlüğü çalışanı olarak yaptığım iş genellikle takdir edilir.					
4	Çalıştığım birimde yapılan işler, çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmaktadır.					
5	İş ile ilgili alınan kararlar, konuyla ilgili kişiler tarafından alınmaktadır.					
6	Görevimi yaparken bürokratik engellerle nadiren karşılaşırım.					
7	Birlikte görev yaptığım çalışanların işlerinin ehli olmamaları nedeniyle daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum.					
8	Mevzuatın yoğun ve karmaşık olması iş yapmayı zorlaştırmaktadır.					
9	Görevli olduğumuz kurumda işini iyi yapanların adil terfi şansı vardır.					
10	Maddi ödüllerle manevi ödüllerden daha fazla önem veririm.					
11	Yaptığım iş, İlçe Emniyet Müdürlüğü açısından önemli bir iştir.					
12	Görev yoğunluğu, mesai saatleri içerisinde tamamlanacak düzeydedir.					

13	Yaptığım iş için sahip olduğum bilgi ve tecrübem yeterli düzeydedir.					
14	İşimde terfi edebilme şansım oldukça düşük seviyededir.					
15	İlçe Emniyet Müdürlüğündeki görevimden, amirlerimden, görev arkadaşlarımdan ve yaptığım işten kaynaklı sebeplerle stres altında bulunmaktayım.					
16	Çalıştığım kurumda arkadaşlarım ile ilişkilerim ve iletişimim iyidir.					
17	İlçe Emniyet Müdürlüğü bünyesinde birlikte görev ifa ettiğim iş arkadaşlarımı seviyorum.					
18	İlçe Emniyet Müdürlüğünde birimler arasında iletişim yeterli düzeydedir.					
19	İlçe Emniyet Müdürlüğünde duygu ve düşüncelerimi yeterli derecede ifade edebiliyorum.					
20	Diğer personel ile eşit haklara sahip olduğumu değerlendiriyorum.					
21	Çalışma arkadaşlarımı yeterli seviyede tanıyor ve anlıyorum.					
22	İlçe Emniyet Müdürlüğünde problemlili personellerin olduğunu düşünüyorum.					
23	Çalışma arkadaşlarım arasında çok fazla tartışmalar yaşanmaktadır.					
24	İlçe Emniyet Müdürlüğünde personele önem verilir, doğum günü gibi özel günlerde personel hatırlanır.					
25	İlçe Emniyet Müdürlüğünde memnuniyet duymadığım uygulamalar olduğunda şikâyet olanaklarım mevcuttur ve adil çözümler bulunur.					
26	İlçe Emniyet Müdürlüğünde çalışma arkadaşlarımızla piknik, yemek vb. sosyal aktiviteler düzenlenmektedir.					

27	Kurumda düzenlenen sosyal etkinlikleri yeterli bulmuyorum.					
28	Yaptığım işten memnunum ve gurur duyuyorum.					
29	İlçe Emniyet Müdürlüğünde yaptığım işin karşılığı aldığım ücret yeterlidir.					
30	İlçe Emniyet Müdürlüğünde izin olanaklarının yeterli olduğunu düşünüyorum.					
31	İlçe Emniyet Müdürlüğünde sağlanan eğitim olanaklarının tatmin edici olduğunu düşünüyorum.					
32	İlçe Emniyet Müdürlüğünde mesleki eğitimlerin yanında kişisel gelişim eğitimlerinin de düzenlenmesi gerektiğini düşünüyorum.					
33	İlçe Emniyet Müdürlüğünde araç gereç ve teçhizat eksikliği vardır.					
34	Görev yaptığım ortamın aydınlatılması ve havalandırması (ısıtma – soğutma) yeterli düzeydedir.					
35	İlçe Emniyet Müdürlüğündeki tuvaletler sağlık ve temizlik açısından uygun değildir.					
36	Kendimi İlçe Emniyet Müdürlüğüne bağlı hissediyorum ve bu iş yerinde bulunmaktan gurur duyuyorum.					
37	Yaptığım görevin İlçe Emniyet Müdürlüğüne yarar sağladığımı düşünüyorum.					
38	Görevimi severek ifa ediyorum.					
39	İlçe Emniyet Müdürlüğündeki görevimle ilgili yeterli sağlık yardımı alabiliyorum.					
40	İlçe Emniyet Müdürlüğünde iş güvenliği konusunda kendimi rahat hissediyorum.					
41	Mesai saatlerim dâhilinde yemek imkânlarının yeterli olmadığını düşünüyorum.					

42	İlçe Emniyet Müdürlüğünde çalışma saatlerinde yeterli esneklik uygulanmamaktadır.					
43	İlçe Emniyet Müdürlüğünde çalışma ortamının yeterince temiz olduğunu değerlendiriyorum.					
44	Engelliler için mevcut fiziki şartların yeterli olduğunu düşünüyorum.					
45	İlçe Emniyet Müdürlüğünde kreş olması gerektiğini düşünüyorum.					

B) Kişisel Bilgiler ile ilgili sorular:

46- Cinsiyetiniz?

<input type="checkbox"/>	Kadın	<input type="checkbox"/>	Erkek
--------------------------	-------	--------------------------	-------

47- Medeni Durumunuz?

<input type="checkbox"/>	Evli	<input type="checkbox"/>	Bekar	<input type="checkbox"/>	Boşanmış/Ayrı Yaşıyor	<input type="checkbox"/>	Eşi Vefat Etmiş
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	-----------------------	--------------------------	-----------------

48- Yaşınız?

<input type="checkbox"/>	20-30	<input type="checkbox"/>	31-40	<input type="checkbox"/>	41-50	<input type="checkbox"/>	51 ve üstü
--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	------------

49- Öğrenim durumunuz?

<input type="checkbox"/>	İlköğretim	<input type="checkbox"/>	Lise	<input type="checkbox"/>	Ön Lisans (2Yıllık)	<input type="checkbox"/>	Lisans(4 yıllık)	<input type="checkbox"/>	Yükseklisans
--------------------------	------------	--------------------------	------	--------------------------	------------------------	--------------------------	---------------------	--------------------------	--------------

50- Emniyet teşkilatında kaç yıldır görev yapıyorsunuz?

<input type="checkbox"/>	1 – 5 Yıl	<input type="checkbox"/>	5 – 10 Yıl	<input type="checkbox"/>	10 – 15 Yıl	<input type="checkbox"/>	15 – 20 Yıl	<input type="checkbox"/>	20 ve Üstü
--------------------------	-----------	--------------------------	------------	--------------------------	-------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------

51- İlçe Emniyet Müdürlüğündeki pozisyonunuzu belirtiniz (İşçi, Polis Memuru, Komiser Yardımcısı vs.):

İşçi-Söz. Personel	GİH - Bekçi	Pol.Mem Başpol.Mem.	Kom.Yrd.- Komiser Başkomiser	Emniyet Amiri, Emn. Müdürü
-----------------------	----------------	------------------------	------------------------------------	-------------------------------

52- İlçe Emniyet Müdürlüğünde görev yaptığınız Büro Amirliğini belirtiniz:

Müdüriyet (İdari Kısımlar)	Trafik Birimleri	Asayiş Büro Amirliği	Polis Merkezi Amirliği
----------------------------------	---------------------	-------------------------	------------------------

Çocuk-TEM - Güvenlik-Olay Yeri İnceleme	Koruma Büro Amirliği	Devriye Ekipler Amirliği
---	-------------------------	-----------------------------

Teşekkür ederim.

**EK-2 BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL ve BEŞERİ
BİLİMLER ETİK KURULU DEĞERLENDİRME FORMU**

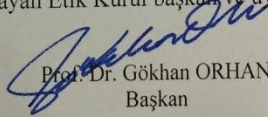
T.C. Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu
Değerlendirme Formu

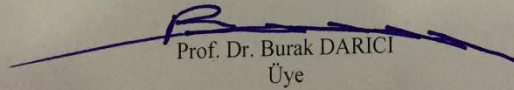
Araştırmanın Başlığı:	“Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Unsurlar: Bir Kamu Kurumu Örneği”
Başvuru Formunun Etik Kurula geldiği tarih:	20.02.2019
Başvuru Formunun Etik Kurulda incelendiği tarih:	07.03.2019
Toplantı No. ve Karar tarihi:	2019/4 - 07.03.2019

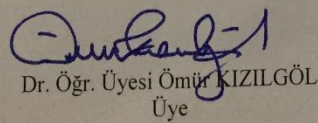
SONUÇ

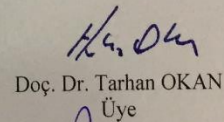
1.	<input checked="" type="checkbox"/> Uygun
2.	<input type="checkbox"/> Düzeltilmesi gereklidir: Etik sorun olabilecek sorular/maddeler, süreçler ya da unsurlar bulunmaktadır. Açıklama:
3.	<input type="checkbox"/> Görevsizlik: Gerekçe, Görüş, Tavsiye ve Açıklamalar:
4.	<input type="checkbox"/> Uygun değildir: Gerekçe, Görüş, Tavsiye ve Açıklamalar:

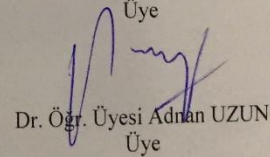
Başvuru dosyasının incelenmesinde hazır bulunan ve araştırmayla doğrudan veya dolaylı olarak ilişkisi bulunmayan Etik Kurul başkan ve üyelerinin ad soyad ve imzaları


Prof. Dr. Gökhan ORHAN
Başkan


Prof. Dr. Burak DARICI
Üye


Dr. Öğr. Üyesi Ömür KIZILGÖL
Üye


Doç. Dr. Tarhan OKAN
Üye


Dr. Öğr. Üyesi Adnan UZUN
Üye