



**ÜNİVERSİTELERDE ÇALIŞAN İDARİ PERSONELİN  
MESLEK SORUNLARI:  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

**Zeynep HÖBEL**

**Ocak 2010  
DENİZLİ**

**ÜNİVERSİTELERDE ÇALIŞAN İDARİ PERSONELİN  
MESLEK SORUNLARI:  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

**Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Tezi  
Kamu Yönetimi Anabilim Dalı**

---

**Zeynep HÖBEL**

**Danışman: Yard. Doç. Dr. Naci KARKIN**

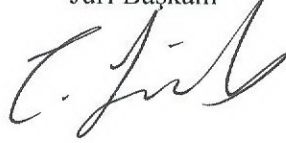
**Ocak 2010  
DENİZLİ**

## YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Kamu Yönetimi Bilim Dalı öğrencisi Zeynep HÖBEL tarafından Yrd. Doç. Dr. Naci KARKIN yönetiminde hazırlanan “**Üniversitelerde Çalışan İdari Personelin Meslek Sorunları: Pamukkale Üniversitesi Örneği**” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 28.01.2010 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Celalettin SERİNKAN

Jüri Başkanı



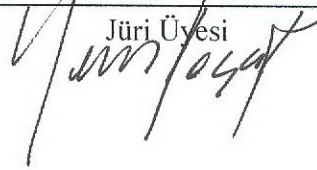
Yrd. Doç. Dr. Naci KARKIN

Jüri Üyesi (Danışman)



Yrd. Doç. Dr. S. Yaman KOÇAK

Jüri Üyesi



Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 11/02/2010 tarih ve 03/09.. sayılı kararıyla onaylanmıştır.



**Doç. Dr. Bilal SÖĞÜT**  
Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza

: 

Öğrenci Adı Soyadı

: Leyne ÖREL

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın tamamlanmasında desteğini esirgemeyen, yönlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında büyük emeği olan, tez danışmanım Sayın, Yrd. Doç. Dr. Naci KARKIN başta olmak üzere bu güne kadar eğitim ve öğretimimde emeği geçen bütün hocalarıma teşekkür ederim.

Tezin alan araştırması safhasında çalışmama destek veren bütün çalışma arkadaşlarıma ve yazım aşamasında destek ve ilgileriyle yanımda olan bütün kıymetli dostlarıma çok teşekkür ederim.

Beni bu günlere getiren, maddi ve manevi hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan; her Őeyimi borçlu olduğum anneme, babama ve sevgili kardeşlerime ve hayatıma girdiği günden beri bütün desteğiyle hep yanımda olan sevgili eşime sabır ve desteklerinden dolayı sonsuz Őükranlarımı sunarım.

Ve benim biricik kızıma...

## ÖZET

### ÜNİVERSİTELERDE ÇALIŞAN İDARİ PERSONELİN MESLEK SORUNLARI: PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Zeynep HÖBEL

Yüksek Lisans Tezi, Kamu Yönetimi ABD

Tez Danışmanı: Naci KARKIN

Ocak 2010, 165 Sayfa

Türkiye’de kamu personel sistemi; idari, akademik, askeri ve adli alanlarda çalışan personel biçiminde sınıflandırılabilir. Bu sınıflardaki personeller için, haklarının ve ödevlerinin düzenlendiği ayrı mevzuatlar bulunmaktadır. Ancak sınıflandırmadan ayrı kurumlar arasında da farklı kazanımlar sözkonusudur. Eşitlik ilkeleri gereği günümüzde kamu personel sisteminin “insan kaynakları yönetimine” ilişkin düzenlenmesi konusunda çalışmalar yürütülmektedir. Bunun yanında özellikle iki sınıf personelin çalıştığı kurumlarda, kurum doğası gereği çatışma ortamı doğabilmektedir. Bu noktada Üniversitelerde çalışan idari personel, kurumda yaşadığı meslek sorunları çerçevesinde konuya ilişkin kapsamlı bir örnek olarak değerlendirilebilir.

Bu çalışmada, üniversitelerde çalışan idari personelin, mesleklerinde yaşadığı sıkıntılar belirlenmeye çalışılarak, sorunlara yönelik uygulanabilir çözüm önerileri üretilmesi hedeflenmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde, kamuda insan kaynakları politikasının yönetim bilimindeki evrensel gelişmelerden etkilendiği varsayılarak, yönetim biliminde insan kaynakları uygulamaları noktasına gelene kadarki tarihsel süreç ele alınmıştır. Bununla birlikte kamu personel yönetimi ve Türkiye’deki tarihsel sürece ilişkin kamu personel rejimi ve kamu görevlisi olarak idari personel incelenmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde, üniversitelerde çalışan idari personelin mesleklerinde yaşayabileceği sorunlar; çalışma ortamı ve iş memnuniyetinden kaynaklanan sorunlar, yönetim ve örgütlenmeden kaynaklanan sorunlar, özlük haklar ve mali koşullarla ilgili sorunlar olmak üzere üç ana başlık altında incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, Pamukkale Üniversitesi idari personeline yönelik 248 kişinin katılımının sağlandığı, demografik bilgiler, çalışma ortamı ve iş memnuniyeti, yönetim ve örgütlenme, özlük haklar ve mali koşullar, fiziksel ve sosyal olanaklar, kendini geliştirme ve hizmet içi eğitim olanakları başlıkları altında 90 sorudan oluşan bir anket çalışması yürütülmüştür. Veriler, SPSS 11.5 programına girilerek analizleri yapılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kamu Personel Yönetimi, İdari Personel, Meslek Sorunları

## ABSTRACT

### THE PROFESSIONAL PROBLEMS OF THE ADMINISTRATIVE PERSONNEL IN UNIVERSITIES: THE CASE OF PAMUKKALE UNIVERSITY

Zeynep HÖBEL

MSc Thesis in Public Administration

Advisor: Naci KARKIN, Asst. Prof. Dr.

Jan. 2010, 165 Pages

Public personnel system in Turkey can be divided into four major groups as administrative, military, academic and judicial personnel. For each of these groups, there are differentiated legislation in which their responsibilities and rights are arranged other than that of public personnel in general. There are different acquisitions due to not only the categorization but also the institutional differences. Some efforts have been made for the public personnel system change towards the human resources system regarding the equality principle. Nevertheless, it is a highly possible situation that a conflict emerges at any time in those public institutions where there are personnel from two different categories work. In this case, administrative personnel in the universities are chosen as a good example of that type of conflict regarding their professional/institutional problems.

In this study, those professional problems been faced with administrative personnel in universities are tried to be put forth in order to produce some applicable proposals for solution related to the problems faced with.

In the first chapter of the study, the historical process up to the human resources approach has been dealt with by assuming that those developments in public personnel administration had been affected from the developments of theories in administrative sciences. Besides, public personnel regime, historical process and administrative personnel as public official unique to Turkey has formed the main parts of that chapter.

In the second chapter, the professional problems that administrative personnel face with in the universities have been questioned as a triple type of problems such as problems deriving from work place and work satisfaction, problems deriving from administration and organizational environment and as final problems deriving from matters pertaining to the personnel and financial conditions.

In the final chapter, an area research has been conducted comprising 248 personnel from various parts of Pamukkale University. In this research, a questionnaire form has been used comprising 90 questions related to demographical questions, work environment and organizational questions, matters pertaining to personnel and financial questions, physical and social questions. the data collected has been analyzed by means of SPSS11.5 statistical package program.

**Keywords:** Public Personnel Administration, Administrative Personnel, Professional Problems

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER .....	iii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vii
GRAFİKLER DİZİNİ.....	viii
TABLolar DİZİNİ .....	ix
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ .....	xv
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM YÖNETİM VE KAMU PERSONEL YÖNETİMİ

1.1. YÖNETİM .....	5
1.1.1. Yönetim Kavramı.....	5
1.1.2. Yönetimin Tarihsel Gelişimi.....	6
1.2.2.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşım.....	7
1.2.2.2. İnsan İlişkileri Yaklaşımı .....	9
1.2.2.3. Personel Yönetimi Anlayışı .....	11
1.2.2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı.....	12
1.2. KAMU PERSONEL YÖNETİMİ.....	14
1.2.1. Kamu Personel Yönetimi Kavramı .....	14
1.2.2. Türk Kamu Personel Yönetiminin Tarihçesi .....	15
1.2.2.1. Osmanlı İmparatorluğu Döneminde Kamu Personel Yönetimi.....	15
1.2.2.2. Cumhuriyet Sonrası Dönemde Kamu Personel Yönetimi. ....	18
1.2.3. Kamu Personel Yönetiminin Önem Kazanmasının Nedenleri .....	21
1.2.4. Türkiye’de Kamu Personel Rejiminin İlkeleri ve Özellikleri .....	22
1.2.4.1. Kamu Personel Rejiminin İlkeleri.....	22
1.2.4.2. Kamu Personel Rejiminin Özellikleri .....	23
1.2.5. Kamu Hizmeti Kamu Görevlisi .....	24
1.2.5.1.Kamu Hizmeti .....	24
1.2.5.1.1. Kamu Hizmetinin Özellikleri.....	24
1.2.5.1.2. Kamu Hizmetinin Türleri .....	25
1.2.5.2. Kamu Görevlisi .....	25
1.2.5.3. DMK’ da Kamu Görevlilerinin Gruplandırılması.....	26
1.2.5.4.Memurların Sınıflandırılması.....	27



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÜNİVERSİTELERDE ÇALIŞAN İDARİ PERSONELİN KARŞILAŞTIĞI TEMEL SORUNLAR

2.1. ÇALIŞMA ORTAMI-İŞ MEMNUNİYETİNDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR .....	29
2.1.1. Ergonomi-Çalışma Ortamı Sorunu .....	29
2.1.2. İş Tatmini Sorunu.....	30
2.1.3. Örgütsel Adalet Algısı Sorunu .....	31
2.1.4. Örgütsel Destek Algısı ve Örgütsel Bağlılık Sorunu .....	32
2.1.5. Görev Tanımı Sorunu.....	33
2.1.6. Örgütlerde Çatışma Sorunu.....	34
2.1.7. Rekreasyon Merkezleri Sorunu.....	36
2.2. YÖNETİM VE ÖRGÜTLENMEDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR .....	37
2.2.1. Motivasyon (Güdüleme) Sorunu.....	37
2.2.2. Performans Yönetimi Sorunu.....	39
2.2.3. Karar Süreçlerine Katılım Sorunu.....	41
2.2.4. Hizmet Öncesi ve Hizmet İçi Eğitim Sorunu.....	42
2.3. ÖZLÜK HAKLAR VE MALİ KOŞULLARLA İLGİLİ SORUNLAR .....	43
2.3.1. Görevde Yükselme Sorunu .....	44
2.3.2. Ücret Sorunu .....	45

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÜNİVERSİTELERDE ÇALIŞAN İDARİ PERSONELİN MESLEK SORUNLARI: PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER.....	48
3.1.1. Araştırmanın Konusu .....	48
3.1.2. Araştırmanın Önemi.....	48
3.1.3. Araştırmanın Amaçları .....	49
3.1.4. Araştırmanın Alanı, Yeri ve Yöntemi.....	49
3.1.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	50
3.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	52
3.1.7. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme .....	53
3.1.8. Araştırmada Kullanılan Ölçek Veri Analizi Yöntemi.....	54
3.2. Alan Araştırması Sonuçlarının Analiz ve Yorumları .....	56
3.2.1. Pamukkale Üniversitesi İdari Personelinin Demografik Bilgileri .....	56
3.2.1.1. Cinsiyet .....	56
3.2.1.2. Bağlı Olduğu Birim.....	56
3.2.1.3. Yönetici Pozisyonu Varlığı .....	57
3.2.1.4. Kıdem Yılı.....	57
3.2.1.5. Yaş Aralığı .....	57
3.2.1.6. Öğrenim Durumu .....	58
3.2.1.7. Medeni Durum .....	58
3.2.2. Çalışma Ortamı İş Memnuniyeti .....	59
3.2.2.1 Yapılan İşte Potansiyel ve Yaratıcılık Kullanılabilirliği.....	59

3.2.2.2. Yapılan İşin Kişisel Gelişime Katkı Sağlaması .....	59
3.2.2.3. Yapılan İşteki Yetki ve Sorumlulukların Açık Olması .....	60
3.2.2.4. İş Akış Şemasına İhtiyaç Duyulması .....	62
3.2.2.5. Bilgi ve Yeteneklere Uygun Bir İş Yapma .....	62
3.2.2.6. Performansla İlgili Geri Bildirim Alma .....	62
3.2.2.7. Yalnızca İşin Gerektirdiği Faaliyetlerle Uğraşma.....	63
3.2.2.8. İstenilen ve Sevilen Bir İş Yapma.....	63
3.2.2.9. Yapılan İş Önemseme .....	64
3.2.2.10. Yapılan İşin Üniversiteye Katkısını Görebilme.....	64
3.2.2.11. Çalışma Arkadaşlarından Yardım Alma .....	65
3.2.2.12. Akademik Personel İle İlişkiler .....	65
3.2.2.13. İdari Personel İle İlişkiler.....	66
3.2.2.14. İş Arkadaşlarıyla İş Dışında Zaman Geçirme .....	66
3.2.2.15. Üniversiteyi Aile Ortamı Gibi Görme.....	67
3.2.2.16. Çalışma Ortamının İşgöreni Değerli Hissettirmesi .....	67
3.2.2.17. Üniversitede Çalışmanın Prestij Kaynağı Olması.....	67
3.2.2.18. Üniversitenin Çalışmak İçin İdeal Bir Kurum Olması.....	68
3.2.2.19. Tekrar Aynı Kurumda Çalışma İsteği.....	68
3.2.2.20. Kurumdan Ayrılmayı Düşünme .....	69
3.2.3. Yönetim ve Örgütlenme .....	71
3.2.3.1. Amirin Bilgisi ve Donanımının Yeterliliği. ....	71
3.2.3.2. Amirin Destek ve Yol Gösterici Olması .....	73
3.2.3.3. Amirin Sorunları Dinlemesi ve Gidermeye Çalışması .....	75
3.2.3.4. Amirin Davranış ve Yöneticiliğiyle Örnek Olması .....	77
3.2.3.5. Üniversitede İdari Personelin Sorunları İçin Çaba Sarf edilmesi .....	77
3.2.3.6. Problemleri Üst Makamlara İletebilme .....	78
3.2.3.7. Problemlerin Üst Makamlarca Çözümlemesi .....	78
3.2.3.8. Kişiyi İlgilendiren Konularda Fikir Alınıp Bilgi Verilmesi.....	81
3.2.3.9. İşle İlgili Durumlarda Hareket Serbestliği Tanınması .....	83
3.2.3.10. İnsiyatif Verildiğinde Risk Alabilme.....	83
3.2.3.11. Üniversite Tarafından Çalışanların Çıkarlarının Koruması .....	84
3.2.3.12. İdari Personele Rektörlük Seçimlerinde Oy Hakkı Tanınması .....	84
3.2.3.13. Genel Sekreterin İdari Personel Tarafından Seçilmesi .....	85
3.2.3.14. Özverili Çalışma.....	85
3.2.3.15. Fazla Çalışmanın Karşılığını Alabilme.....	85
3.2.3.16. Üniversitenin Vizyon-Misyon-Stratejisi Hakkında Bilgi Sahibi Olma .....	86
3.2.3.17. Üniversitede İnsan Kaynakları Kullanımı .....	86
3.2.3.18. Muvafakat işlemlerinde Çalışan ve Kurum Yararı Gözetilmesi .....	87
3.2.3.19. Karar Süreçlerine Katılımın Sağlanması .....	89
3.2.3.20. İzinlerde Esneklik ve Kolaylık Sağlanması .....	89
3.2.4. Özlük Haklar ve Mali Koşullar .....	90
3.2.4.1 Yeterli Maaş Alma .....	90
3.2.4.2. Geçim Sıkıntısı Çekme .....	90
3.2.4.3. Tahsile Uygun İş Yapma .....	90
3.2.4.4. Yükselme Sınavlarının İşleyişinden Duyulan Memnuniyet .....	92
3.2.4.5. Kurum İçi Yükselme Sınavlarında İdari Personelin Rolü.....	95
3.2.4.6. Kadro ve Pozisyonların İşleyişinde Liyakat .....	95
3.2.4.7. Ek Ödemelerde Adaletli Davranılması .....	98
3.2.4.8. Ev Sahibi Olma .....	98
3.2.4.9. Sendikaya Bağlı Olma .....	98

3.2.5. Fiziksel ve Sosyal Olanaklar .....	99
3.2.5.1 Çalışma Ortamı Ergonomisi .....	99
3.2.5.2. Çalışma Ortamındaki Materyallerin Yeterliliği .....	99
3.2.5.3. Personele Sağlanana Sosyal Faaliyetlerin Yeterliliği .....	100
3.2.5.4. Üniversite Hastanesinde Personel Olarak Öncelikli Yararlanabilme .....	100
3.2.5.5. Üniversite Hastanesinden Uzman Doktorlarca Ücretsiz Muayene Olabilme .....	100
3.2.5.6. Mediko Sağlık Hizmetlerinin İşleyişinden Duyulan Memnuniyet .....	101
3.2.5.7. Mediko'dan Yapılan Sevkin Çalışma Kaybı Olarak Görülmesi.....	101
3.2.5.8. PAÜSEM' in Ücret Tarifesi.....	102
3.2.5.9. Kreş İhtiyacı .....	102
3.2.5.10. Ring Hizmetleri .....	103
3.2.5.11. İşe Geliş ve Gidişlerde Personel Servisine İhtiyaç Duyulması .....	103
3.2.5.12. Yemekhane Hizmetlerinden Duyulan Memnuniyet .....	103
3.2.5.13. Ortak Kullanım Alanlarının Temizliği.....	104
3.2.5.14. Çevre Düzenlemesinden Duyulan Memnuniyet .....	104
3.2.5.15. Kantinde Satılan Gıdaların Fiyatları .....	105
3.2.5.16. Sosyal Tesisler ve Havuzlardaki Spor Faaliyetlerinin Ücretleri.....	105
3.2.5.17. Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Fonu/Derneğine Duyulan İhtiyaç ....	105
3.2.5.18. Lojman İhtiyacı .....	106
3.2.5.19. Toplu Konut Projesi İhtiyacı .....	106
3.2.5.20. Üniversite Olanaklarından Adil Olarak Yararlanma .....	107
3.2.5.21. Diğer Şehirlerde Personelin Konaklama İhtiyacı .....	107
3.2.5.22. Sosyal Faaliyetler Düzenlenmesi .....	108
3.2.5.23. Kampus İçi Çarşıya Olan İhtiyaç .....	108
3.2.5.24. Birim İçi Giriş ve Çıkışlarda Kart Basma .....	109
3.2.6 Kendini Geliştirme ve Hizmet İçi Eğitim İmkânları.....	109
3.2.6.1 İşe Başlamadan Önce İşle İlgili Eğitim Verilmesi.....	109
3.2.6.2. Hizmet İçi Eğitimlerin Yeterliliği .....	110
3.2.6.3. Kendini Geliştirdikçe Daha Fazla Yetki ve Sorumluluk Alabilme.....	110
3.2.6.4. Kariyer Gelişimi İçin Kurumca Destek Verilmesi.....	110
3.2.6.5. Performans Değerlendirme ve Motivasyonun İş Kalitesine Etkisi.....	111
3.2.6.6. Üst Öğrenim Görmek İsteği .....	111
3.2.6.7. Yapılan İşle İlgili Bilgi ve Beceri Sahibi Olma Durumu.....	112
3.2.6.8. Kurumun Çalışan Personeli Kurslarla Desteklemesi Durumu .....	112
3.2.6.9. Kurumdaki Mali Olanakların Önemi .....	113
3.2.6.10. Kurumdaki Sosyal Olanakların Önemi .....	113
3.2.6.11. Kurumdaki Kurum İçi İlişkilerin Önemi.....	113
3.3. ALAN ARAŞTIRMASI VE UYGULANABİLİR ÇÖZÜM ÖNERİLERİ .....	115
3.3.1. Çalışma Ortamı – İş Memnuniyetinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Sonuçlar ve Çözüm Önerileri.....	115
3.3.2. Yönetim ve Örgütlenmeden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Sonuçlar ve Çözüm Önerileri .....	125
3.3.3. Özlük Haklar ve Mali Koşullarla İlgili Sorunlara İlişkin Sonuçlar ve Çözüm Önerileri .....	128
SONUÇ.....	130
KAYNAKLAR .....	139
EKLER.....	146
ÖZGEÇMİŞ .....	165

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Eşitlik Teorisi.....	32
Şekil 2.2. Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki.....	35
Şekil 2.3. Performans Yönetim Süreci.....	40

**GRAFİKLER DİZİNİ**

Grafik 2.1. Yıllara Göre Hizmet İçi Eğitim Alan Personel Sayısı .....	43
---	----

## TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. <i>Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Karşılaştırılması</i> .....	13
Tablo 3.1. <i>İdari Personelin Cinsiyet Dağılımı</i> .....	56
Tablo 3.2. <i>İdari Personelin Bağlı Olduğu Birim</i> .....	56
Tablo 3.3. <i>Yönetici Pozisyonu Varlığı</i> .....	57
Tablo 3.4. <i>Kurumdaki Kıdem Yılı</i> .....	57
Tablo 3.5. <i>Yaş Aralığı</i> .....	57
Tablo 3.6. <i>Öğrenim Durumu</i> .....	58
Tablo 3.7. <i>Medeni Durum</i> .....	58
Tablo 3.8. <i>“Yaptığım İşte Tüm Potansiyelimi ve Yaratıcılığımı Kullanabiliyorum” Savına Bakış</i> .....	59
Tablo 3.9. <i>“Yaptığım İş Kişisel Gelişimime Katkı Sağlamaktadır” Savına Bakış</i> .....	59
Tablo 3.10. <i>“Yaptığım İşteki Yetki ve Sorumluluklarım (görev tanımı) Açıkça Belirlenmiştir” Savına Bakış</i> .....	60
Tablo 3.11. <i>İdari Personelin Bağlı Olduğu Birimler Bağlamında Yaptıkları İşteki Yetki ve Sorumluluklarının Belirlenmesine İlişkin Tutumu</i> .....	60
Tablo 3.12. <i>“İşimi Yapabilmek İçin İş Akış Şemasına İhtiyaç Duyuyorum” Savına Bakış</i> .....	62
Tablo 3.13. <i>“Bilgi ve Yeteneklerime Uygun Bir İş Yapıyorum” Savına Bakış</i> .....	62
Tablo 3.14. <i>“Performansıyla İlgili (takdir-ceza) Geri Bildirim Alabiliyorum” Savına Bakış</i> .....	62
Tablo 3.15. <i>“Sadece İşimin Gerektirdiği Faaliyetlerle Uğraşıyorum” Savına Bakış</i> ....	62
Tablo 3.16. <i>“İstedğim ve Sevdiğim İş Yapıyorum” Savına Bakış</i> .....	63
Tablo 3.17. <i>“Yaptığım İş Önemsiyorum” Savına Bakış</i> .....	64
Tablo 3.18. <i>“Yaptığım İşin Üniversiteme Katkısını Görebiliyorum” Savına Bakış</i> .....	64
Tablo 3.19. <i>“Herhangi Bir Problemim Olduğunda Çalışma Arkadaşlarım Bana Yardımcı Olurlar” Savına Bakış</i> .....	65

Tablo 3.20. “Çalışma Arkadaşlarımla (Akademik Personel) İyi İlişkiler İçindeyim” Savına Bakış.....	65
Tablo 3.21. “Çalışma Arkadaşlarımla (İdari Personel) İyi İlişkiler İçindeyim” Savına Bakış.....	66
Tablo 3.22. “İş arkadaşlarımla İş Dışındaki Zamanlarda da Beraber Vakit Geçiririz” Savına Bakış.....	66
Tablo 3.23. “Üniversitemi Bir Aile, Kendimi de Bu Ailenin Bir Üyesi Olarak Görüyorum” Savına Bakış.....	67
Tablo 3.24. “İçinde Bulduğum Çalışma Ortamı Bana Kendimi Değerli Hissettirir” Savına Bakış.....	67
Tablo 3.25. “Üniversitede Çalışmak Benim İçin Prestij Kaynağıdır” Savına Bakış .....	67
Tablo 3.26. “Üniversite Kamu Görevlilerinin Çalışması İçin İdeal Bir Yerdir” Savına Bakış.....	68
Tablo 3.27. “Çalışacak Olsaydım Yine Bu Kurumda Çalışmak İsterdim” Savına Bakış .....	68
Tablo 3.28. “Yakın Bir Tarihte Kurumumdan Ayrılmayı Düşündüm” Savına Bakış.....	68
Tablo 3.29. İdari Personelin Bağlı Olduğu Birimler Bağlamında Yakın Bir Tarihte Kurumdan Ayrılmayı Düşündüm Önermesine İlişkin Tutumu .....	69
Tablo 3.30. “Amirim Görev ve Sorumluluklarını Yerine Getirebilecek, Yeterli Bilgi ve Donanıma Sahiptir” Savına Bakış.....	71
Tablo 3.31. İdari Personelin Bağlı Olduğu Birimler Bazında, Amirim Görev ve Sorumluluklarını Yerine Getirebilecek Yeterli Bilgi ve Donanıma Sahiptir Önermesine İlişkin Tutumu .....	71
Tablo 3.32. “Amirim İşimle İlgili Konularda Bana Destek ve Yol Göstericidir” Savına Bakış .....	73
Tablo 3.33. İdari Personelin Bağlı Olduğu Birimler Bağlamında, Amirim İşimle İlgili Konularda Bana Destek ve Yol Göstericidir Önermesine İlişkin Tutumu ...	73
Tablo 3.34. “Amirim Personelini Dinler ve Sıkıntılarını Gidermeye Çalışır” Savına Bakış.....	75
Tablo 3.35. İdari Personelin Bağlı Olduğu Birimler Bağlamında, Amirim Personelini Dinler ve Sıkıntılarını Gidermeye Çalışır Önermesine İlişkin Tutumu .....	75
Tablo 3.36. “Amirim Davranış ve Yönetim Şekliyle Personeline Örnek Teşkil Eder” Savına Bakış.....	77

Tablo 3.37. “Üniversitemde İdari Personelin Problemlerinin Giderilmesi İçin Çaba Sarf Edilmektedir” Savına Bakış .....	77
Tablo 3.38. “Problemlerimi Rahatlıkla Üst Makamlara (rektör, rektör yrd., dekan) İletebilirim” Savına Bakış .....	78
Tablo 3.39. “Problemlerim Üst Makamlarca Değerlendirmeye Alınır ve Çözüm Bulunur” Savına Bakış .....	78
Tablo 3.40. İdari Personelin Kurumdaki Kıdem Yılları Bağlamında, Problemlerim Üst Makamlarca Değerlendirmeye Alınır ve Çözüm Bulunur Önermesine İlişkin Tutumu .....	79
Tablo 3.41. “Beni İlgilendiren Konularda (görev yer değişikliği) Fikrim Alınır ve Bilgi Verilir” Savına Bakış.....	81
Tablo 3.42. İdari Personelin, Kendilerini İlgilendiren Konularda (Görev Yer Değişikliği) Fikirlerinin Alınması Yönündeki Önermeye İlişkin Tutumu ....	81
Tablo 3.43. “İşimi Gerektiği Gibi Yapabilmem Konusunda Hareket Serbestliği Tanınır” Savına Bakış.....	83
Tablo 3.44. “Gerekli İnisiyatif Verildiğinde İşimi Yapabilmek İçin Hata Yapmak ve Risk Almaktan Kaçınmam” Savına Bakış.....	83
Tablo 3.45. “Üniversitemde Yönetim Ayırt Etmeden Bütün Çalışanların Çıkarları Doğrultusunda Hareket Eder” Savına Bakış.....	84
Tablo 3.46. “Rektörlük Seçimlerinde İdari Personelin de Oy Hakkının Olması Gerektiğini Düşünüyorum” Savına Bakış.....	85
Tablo 3.47. “Genel Sekreterin İdari Personel Tarafından Seçilmesi Gerektiğini Düşünüyorum” Savına Bakış.....	85
Tablo 3.48. “Gereken Özveriyi Göstererek Çalışıyorum” Savına Bakış .....	85
Tablo 3.49. “Eğer Daha Fazla Çalışırsam Bunun Karşılığını (ödül ve takdirle) Alacağımı bilirim” Savına Bakış .....	85
Tablo 3.50. “Üniversitemizin Vizyonu, Misyonu ve Stratejisi Hakkında Bilgi Sahibiyim” Savına Bakış.....	86
Tablo 3.51. “Üniversitemizde İnsan Kaynakları Kullanımı Profesyonel Düzeyde Uygulanır” Savına Bakış .....	86
Tablo 3.52. “Muvafakat (tayin) İşlemlerimde Çalışanların ve Kurumun Menfaatleri Doğrultusunda Hareket Edilir” Savına Bakış.....	87



Tablo 3.53. <i>İdari Personelin Bağlı Olduğu Birimler Bağlamında, Muvafakat İşlemlerinde Çalışanların ve Kurumun Menfaatleri Doğrultusunda Hareket Edilmesi Önermesine İlişkin Tutumu</i> .....	87
Tablo 3.54. <i>“Gerektiğinde Tüm Karar Süreçlerinde Çalışanların (idari personelin) Katılımı Sağlanır” Savına Bakış</i> .....	89
Tablo 3.55. <i>“Çalıştığım Birimde İdari Personelin Kanuni İzinleri ve Acil İhtiyaçları Doğrultusunda Esneklik ve Kolaylık Sağlanır” Savına Bakış</i> .....	89
Tablo 3.56. <i>“Yaptığım İşin Karşılığında Yeterli Maaşı Alıyorum” Savına Bakış</i> .....	90
Tablo 3.57. <i>“Geçim Sıkıntısı Çekiyorum” Savına Bakış</i> .....	90
Tablo 3.58. <i>“Çalıştığım Birimde En Son Bitirdiğim Okulumla Aldığım Sertifika ve Kurslara Uygun Bir İş Yapıyorum” Savına Bakış</i> .....	90
Tablo 3.59. <i>İdari Personelin Bağlı Olduğu Birimler Bağlamında, En Son Bitirdikleri Okulla Aldıkları Sertifika ve Kurslara Uygun Bir İş Yaptıkları Önermesine İlişkin Tutumu</i> .....	91
Tablo 3.60. <i>“Kurum İçi Yükselme Sınavlarının İşleyişinden Memnunum” Savına Bakış</i> .....	92
Tablo 3.61. <i>İdari Personelin Kurumdaki Kıdem Yılları Bağlamında, Kurum İçi Yükselme Sınavlarının İşleyişinden Duyulan Memnuniyetlik Düzeyine İlişkin Tutumu</i> .....	93
Tablo 3.62. <i>“Kurum İçi Yükselme Sınavlarında İdari Personelin Fikirlerinin Sorulması ve Değerlendirilmesi Gerekir” Savına Bakış</i> .....	95
Tablo 3.63. <i>“Kadro ve Pozisyonların Doğru (liyakat esas) Değerlendirildiğini Düşünüyorum” Savına Bakış</i> .....	95
Tablo 3.64. <i>İdari Personelin Kurumdaki Kıdem Yılları Bağlamında, Kadro ve Pozisyonların Liyakat Esaslı Değerlendirilmesine İlişkin Tutumu</i> .....	96
Tablo 3.65. <i>“Ek Ödemelerin (döner sermaye, ikinci öğretim, vs) Adil Bir Şekilde Dağıtıldığını Düşünüyorum” Savına Bakış</i> .....	98
Tablo 3.66. <i>“Kendime Ait Bir Evim Var” Savına Bakış</i> .....	98
Tablo 3.67. <i>“Bir Sendikaya Bağlıyım” Savına Bakış</i> .....	98
Tablo 3.68. <i>“Çalışma Ortamımız Ergonomik ve Motive Edici Dizayn Edilmiştir” Savına Bakış</i> .....	99
Tablo 3.69. <i>“Çalışma Ortamında İşimle İlgili Araç Gereç ve Materyaller Yeterlidir” Savına Bakış</i> .....	99

Tablo 3.70. “ <i>Personele Sağlanan Sosyal Faaliyetlerin( kültür, sanat, bilim, spor)</i> <i>Yeterli Olduğunu Düşünüyorum</i> ” Savına Bakış .....	100
Tablo 3.71. “ <i>Üniversitemiz Hastanesinde Kendim ve Biri Derece Yakınlarım Öncelikli</i> <i>(sıraya girmeden, randevu, vs) Olarak Yararlanmalıdır</i> ” Savına Bakış....	100
Tablo 3.72. “ <i>Üniversite Hastanemiz, Uzman Doktorlarca Kurum Çalışanlarına</i> <i>Ücretsiz Hizmet Vermelidir</i> ” Savına Bakış.....	100
Tablo 3.73. “ <i>Mediko Sağlık Hizmetlerinin İşleyişinden Memnunum</i> ” Savına Bakış ...	101
Tablo 3.74. “ <i>Hastanelere Gitmek İçin Sevk İşlemini (medikodan) Çalışma Kaybı Olarak</i> <i>Görüyorum</i> ” Savına Bakış.....	101
Tablo 3.75. “ <i>PAÜSEM ‘ in İdari Personel İçin Ücretlendirme Tarifesinden</i> <i>Memnunum</i> ” Savına Bakış.....	102
Tablo 3.76. “ <i>Çalışan Çocuklu Aileler İçin Kurumumuzda Kreş Hizmeti Verilmesi</i> <i>Gerekmemektedir</i> ” Savına Bakış.....	102
Tablo 3.77. “ <i>Kampüs İçi Ring Hizmetlerinden (saatleri ve işleyişi) Memnunum</i> ” Savına Bakış.....	103
Tablo 3.78. “ <i>İşe Geliş ve Gidişlerde Personel Servisine İhtiyaç Duyulmaktadır</i> ” Savına Bakış.....	103
Tablo 3.79. “ <i>Yemekhane Hizmetlerinden Memnunum</i> ” Savına Bakış .....	103
Tablo 3.80. “ <i>Ortak Kullanım Alanları Yeterince Temizdir</i> ” Savına Bakış .....	104
Tablo 3.81. “ <i>Yapılan Çevre Düzenlemelerinden Memnunum</i> ” Savına Bakış.....	112
Tablo 3.82. “ <i>Kantinde Satılan Gıdaların Fiyatlarını Yüksek Buluyorum</i> ” Savına Bakış .....	105
Tablo 3.83. “ <i>Sosyal Tesisler ve Havuzlardaki Spor Faaliyetlerinin Ücretlerini Yüksek</i> <i>Buluyorum</i> ” Savına Bakış.....	105
Tablo 3.84. “ <i>Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Fonu/Derneğine İhtiyaç Olduğunu</i> <i>Düşünüyorum</i> ” Savına Bakış.....	105
Tablo 3.85. “ <i>Üniversitemiz Lojman ve Barınma İhtiyaçları İdari Personeli de</i> <i>Kapsayacak Şekilde Genişletilmelidir</i> ” Savına Bakış.....	106
Tablo 3.86. “ <i>Üniversitemde Bir Toplu Konut Projesine İhtiyaç Duyulmaktadır</i> ” Savına Bakış .....	114
Tablo 3.87. “ <i>Üniversite Olanaklarından (misafirhane, tesisler, otopark) Tüm Personel</i> <i>Adil Olarak Faydalanmaktadır</i> ” Savına Bakış.....	107
Tablo 3.88. “ <i>Üniversitemizin Başka Şehirlerde de Personelinin Konaklama İhtiyacının</i> <i>Giderilmesi İçin Anlaşmaları Olmalıdır</i> ” Savına Bakış .....	107

Tablo 3.89. “ <i>Üniversitemizde Çalışanların (idari personel, akademik) Yer Aldığı Sosyal Faaliyetlerin (piknik, turnuvalar, geziler) Düzenlenmesi Gerekmemektedir</i> ” Savına Bakış.....	108
Tablo 3.90. “ <i>Kampus İçinde Bir Çarşıya (kafe, restoran, alışveriş merkezi, vs) İhtiyaç Duyuyorum</i> ’ Savına Bakış” .....	108
Tablo 3.91. “ <i>Birim İçi (fakülte vs..) Giriş ve Çıkışlardaki Kart Basma İşlemlerinin Gerekli Olduğunu Düşünüyorum</i> ” Savına Bakış.....	109
Tablo 3.92. “ <i>İşe Başlamadan Önce İşimle İlgili Özel Bir Eğitimden Geçirildim</i> ” Savına Bakış.....	109
Tablo 3.93. “ <i>Üniversitemizde Verilen Hizmet İçi Eğitimler Yeterlidir</i> ” Savına Bakış	110
Tablo 3.94. “ <i>Kendimi Geliştirdikçe (tahsil, seminer, kurs) Daha Çok Sorumluluk ve Yetki Alabileceğim Görevlerin Verileceğini Düşünüyorum</i> ” Savına Bakış	110
Tablo 3.95. “ <i>Kariyerimizle İlgili Kişisel Gelişmemizi Artırmada Kurumca Destek Verilmektedir</i> ” Savına Bakış .....	110
Tablo 3.96. “ <i>Performans Değerlendirmede Ödüllendirme ve Motivasyonun İş Kalitesini Artıracağını Düşünüyorum</i> ” Savına Bakış .....	111
Tablo 3.97. “ <i>Kendimi Geliştirmek Adına Bir Üst Öğrenim (Lise, Ön lisans, Lisans, Y. Lisans ve Doktora) Yapmak İstiyorum</i> ” Savına Bakış.....	111
Tablo 3.98. “ <i>Yaptığım İşle İlgili Bilgi ve Becerimin Yeterli Olduğunu Düşünüyorum</i> ” Savına Bakış.....	112
Tablo 3.99. “ <i>Üniversitemiz İdari Personeline Ücretsiz/Cüzi Ücretlerde Kurs( İngilizce, ALES, Bilgisayar, Muhasebe) Olanakları Sağlayarak Kişisel Gelişimlerini Desteklemelidir</i> ” Savına Bakış .....	112
Tablo 3.100. “ <i>Çalıştığım Kurumdaki Mali Olanaklar Benim İçin Birinci Derecede Önemlidir</i> ” Savına Bakış.....	113
Tablo 3.101. “ <i>Çalıştığım Kurumdaki Sosyal Olanaklar Benim İçin Birinci Derecede Önemlidir</i> ” Savına Bakış .....	113
Tablo 3.102. “ <i>Çalıştığım Kurumdaki Kurum İçi İlişkiler Benim İçin Birinci Derecede Önemlidir</i> ” Savına Bakış .....	113

**SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ**

a.g.k.	Adı Geçen Kitap
a.g.m.	Adı Geçen Makale
BM	Birleşmiş Milletler,
DMK	Devlet Memurları Kanunu
EUA	European University Association (Avrupa Üniversiteler Birliği)
IEP	Institutional Evaluation Programme (Kurumsal Değerlendirme Programı)
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
MASAK	Mali Suçları Araştırma Kurulu
MYO	Meslek Yüksek Okulu
PAÜSEM	Pamukkale Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi
SSK	Sosyal Sigortalar Kurumu
TİKA	Türk İşbirliği ve Kalkınma İdaresi
TODAİE	Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi
TÜSİAD	Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği
vb.	ve benzeri
YURTKUR	Yükseköğrenim Kredi Yurtlar Kurumu

## GİRİŞ

Yönetim genel olarak kaynakların en etkili bir şekilde kullanımına yönelik yol ve yöntemleri kapsamı nedeniyle, yönetim olgusunun özel kesim ve kamu kesiminde oldukça önemli bir kavram olarak öne çıkması söz konusudur. Yönetimle ilgili örgüt kuramlarının büyük kısmı, özel sektör örgütlerini temel alarak geliştiği için, kamu yönetimi örgütlerinin genellikle bu kuramlardan yararlanması söz konusudur. Değişen dünya düzeni gereği, kamu personel yönetimi noktasındaki gelişmelere bakıldığında, kırtasiyecilikten uzaklaşarak etkin ve dinamik bir yönetim anlayışının bu alanda geçerli kılınmaya çalışıldığı görülmektedir. Özel sektörde kâr, kamu sektöründe kamu yararı amacına yönelik verimlilik isteğinin gerçekleşmesi noktasında, insan faktörünün, yönetim sürecindeki en önemli kaynak olduğu açıktır. Dolayısıyla, insan odaklı bir yönetim anlayışı benimsenerek, etkili, verimli ve başarılı bir örgütsel ortamın öncelikle paydaşlar olarak çalışanları memnun etmekten geçtiği fikri genel kabul görmeye başlamıştır.

80'lerin sonu itibariyle hız kazanan küreselleşme olgusu, yönetimdeki kaynakları oldukça hareketlendirmiş, sonuçta, artan rekabet olgusu, kamu personel politikalarında da bir takım düzenlemeleri, çağa tutunabilmek adına gerekli kılmıştır. Bu düzenlemeler arasında, kaynak israfından kaçınma, hizmet tanımlarının değişmesi, daha dinamik bir personel yönetimi anlayışı sayılabilir. Bu sürecin sonunda, küresel ve ulusal ölçekte, kamu personel yönetimi anlayışından, insan kaynakları yönetimi anlayışına doğru bir geçiş sürecinin yaşandığı öngörülebilir.

Türk kamu personel sistemi, temel olarak, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK) çerçevesinde yürütülmektedir. DMK sistemi içinde devlet memurları, farklı meslek ve uzmanlık alanları temelinde ayrılmış on ayrı sınıftan oluşmaktadır. Bunun yanında, kamu personel sistemi; idari, akademik, askeri ve adli alanlarda çalışan personel olarak da

sınıflandırılabilir. Bu sistem içerisinde Türk silahlı kuvvetleri personelinin, hâkim/savcılarının ve üniversite akademik personelinin özlük haklarına ilişkin ayrı yasalar bulunmasıyla birlikte bu gruplar da, hem kendi kanunlarında yer alamayan hükümler çerçevesinde hem de mali ve sosyal haklar yönünden 657 sayılı kanuna bağlı kılınmıştır. Son yıllarda gerçekleştirilmiş bazı değişiklikler sonucunda, kamuda çalışan personel arasında, özellikle, mali ve sosyal konularda dengelerin bozulduğu görülmektedir. Aynı işi yapan kamu görevlilerinin, aynı sınıfta olmasına rağmen, farklı kurumlarda farklı mali ve sosyal imkânlardan yararlandırılması söz konusudur. Diğer yandan, akademik, askeri personel ve hâkim/savcılarının ekonomik ve sosyal kazanımlarının aynı kurum içerisindeki diğer personellerden farkı olması, kurum içerisinde farklı sıkıntılar doğurabilmektedir.

Üniversite; bilimsel araştırma ve yayın yapmak ve bunu toplum yararına sunmak, nitelikli insan gücü yetiştirmek, ülkenin ekonomik, sosyal ve bilimsel sorunlarına çözüm üretmek ve ülke refahının gelişmesine katkıda bulunmak gibi amaçları üstlenen ve bu amaçları gerçekleştirebilmek üzere çalışmalarını akademik ve idari personeli eliyle yürüten eğitim-öğretim kurumlarıdır. Üniversitenin insan kaynakları arasında akademik personel eğitim-öğretim başta olmak üzere, bilimsel faaliyetler yürütürken, idari personel de, akademik personelin bu işleri yapabilmesi adına destek hizmeti veren, aynı zamanda üniversitenin kamu kurumu olması nedeniyle kurum içi ve kurumlar arası resmi işleri yürüten kamu çalışanlarından oluşmaktadır. Üniversiteler bu bağlamda, içinde farklı alanlarda ve farklı sınıflarda çalışan oldukça fazla personel bulundurması ve bu çalışanların farklı sosyal ve ekonomik kazanımlarının olması çerçevesinde, farklı çatışma ve huzursuzluğun yaşanması oldukça muhtemel kurumlar arasında yer almaktadır.

Çalışmanın konusunu, üniversitelerde çalışan idari personel ve idari personelin çalışma hayatı içerisinde karşılaştığı meslek sorunları oluşturmaktadır. Bu anlamda, üniversitelerde çalışan idari personelin çalışma yaşamında karşılaştıkları sorunlar, Pamukkale Üniversitesi idari personeli üzerinden tespit edilmeye çalışılarak sonuçta, uygulanabilir çözüm önerileri üretilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümü; kamu personel yönetiminin yönetim bilimleri içerisinde değerlendirilmesi bağlamında, yönetimin kavramının tanımından hareketle yönetimin insan kaynakları boyutuna gelene kadar olan tarihsel süreç, bilimsel yaklaşım yöntemi, insani ilişkiler yöntemi, personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi olarak dört aşamada irdelenmektedir. İnsanın çalışma hayatı içerisinde verimliliğe ulaşmada bir araç olarak kullanımından hareketle, verimliliğin ancak insanı mutlu kılmadan geçtiğini öngören bir dönüşüm süreci anlatılmaya çalışılmıştır. Bu noktada, personel yönetiminin özel kesimde ve kamuda önem kazanmasının nedenleri üzerinde durulmuştur. Kamu personel yönetimi kavramıyla birlikte, Türk kamu personel yönetiminin tarihsel süreci çerçevelenerek günümüzdeki kamu personel rejiminin özelliklerine değinilmiştir. Çalışmanın birinci bölümü, kamu hizmeti ve kamu görevlisi kavramlarıyla birlikte, idari personel içerisinde değerlendirilen memurların sınıflandırılması ile son bulmaktadır.

İkinci bölümde; üniversitelerde çalışan idari personelin karşılaşılabileceği meslek sorunları genel anlamda ele alınmıştır. Bu bölümde, meslek sorunları; çalışma ortamı ve iş memnuniyetinden kaynaklanan sorunlar, yönetim ve örgütlenmeden kaynaklanan sorunlar, özlük haklar ve mali koşullarla ilgili sorunlar olmak üzere üç kısımda değerlendirilmiştir. Çalışma ortamı ve iş memnuniyeti ile ilgili olarak, ergonomi ve çalışma ortamı sorunu, iş tatmini sorunu, örgütsel adalet algısı sorunu, örgütsel destek algısı ve örgütsel bağlılık sorunu, görev tanımı sorunu, çatışma sorunu ve rekreasyon merkezi sorunu olmak üzere temel sorunlar ele alınmıştır. Yönetim ve örgütlenmeden kaynaklanan sorunlar başlığı altında ise, motivasyon, performans yönetimi, karar süreçlerine katılım ve hizmet içi eğitim sorunlarına yer verilmiştir. Özlük hakları ve mali koşullarla ilgili sorunlar kapsamında da, görevde yükselme ve ücret sorunu üzerinde durulmuştur. Bu bölümde, öncelikle kavramlarla ilgili tanımlamalar yapılarak konu ile ilgili alanyazında yer alan noktalar ön plana çıkarılmıştır. Aynı zamanda sorunlar, üniversite idari personeli yönünden örneklemeler yoluyla ele alınmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise; alan araştırması ile ilgili kısım yer almaktadır. Bu bölümde ilk olarak, araştırmaya ilişkin genel bilgilere yer verilmiştir. Genel bilgiler içerisinde, araştırmanın konusu, önemi, amaçları, alanı-yeri-yöntemi, hipotezleri, sınırlılıkları ve kullanılan ölçek veri analizi yöntemleri gibi bilgiler ele alınmıştır. İkinci kısımda ise, Pamukkale Üniversitesi idari personeli üzerinde uygulanan anket sonuçlarının SPSS 11.5 istatistik paket programıyla analizi yapılmış ve oluşturulan tablolar yorumlanmıştır. Üçüncü bölümün üçüncü kısmında ikinci bölümde ele alınan meslek sorunları bağlamındaki tablolara bağlı kalınarak, idari personelin bu noktada karşılaştığı sorunlar ve bu sorunlar çerçevesinde uygulanabilir çözüm önerileri oluşturulmaya çalışılmıştır. Son olarak, analiz sonucunda tespit edilen sorunlar kapsamında genel bir değerlendirme yapılmaktadır.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## YÖNETİM VE KAMU PERSONEL YÖNETİMİ

### 1.1. YÖNETİM

Yönetim kavramının içerisinde temel olarak üç anlamı barındırdığı bilinmektedir. Bunlardan birincisi, bireylerin sevk ve idaresini anlatmak için kullanılırken, yönetim kavramının ikinci ve üçüncü anlamları idari bir sistemi ve idari sistem içerisindeki örgütleri kapsamaktadır<sup>1</sup>. Yönetim olgusu, doğaları birbirlerinden oldukça farklı olan “işletme yönetimi” ve “kamu yönetimi” olmak üzere iki ayrı alanda söz konusudur. Kamusal alanı ilgilendiren yönetim işlevinin, özellikle yönetim/organizasyon alt başlığı çerçevesinde, işletme yönetimi alanında yapılan çalışmalardan oldukça yararlandığını kabul etmek gerekmektedir. En büyük kamu tüzel kişiliği olarak devletin varlığını, devamlılığını sağlayan ve kamu örgütlerini oluşturan “insan” ögesi, yönetim biliminin en fazla üzerinde durduğu unsuru oluşturmaktadır.

#### 1.1.1. Yönetim Kavramı

Yönetim, “*ortak amaçlara ulaşmak için işbirliği yapan bireylerin etkinlikleri*”<sup>2</sup> olarak tanımlanmaktadır. Yönetim bir başka tanımlamaya göre; “*başkaları aracılığı ile iş görme*” olarak ifade edilmektedir. Bu noktada yönetim faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülebilmesinin ancak “başkaları” olarak ifade edilen çalışanların varlığıyla mümkün olabileceği görülmektedir. Bu anlamda insan dışındaki araçlar ne ölçüde etkin olursa olsun, kaliteli bir iş gören varlığının bulunmadığı bir örgütün amaçlarını tam manasıyla gerçekleştiremeyeceği açıktır. İnsan gücünün geliştirilip isteklendirilmesi ile örgütün de gelişeceği, amaçlarını daha kolay gerçekleştirebileceği, aksi halde fiziksel varlığı ne kadar iyi olursa olsun, faaliyetlerini sürdüremeyeceği şüphesizdir.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Bilal Eryılmaz, s.3, (2007). *Kamu Yönetimi*, Genişletilmiş ve Güncellenmiş Yeni Baskı, Erkam Matbaası, İstanbul.

<sup>2</sup> Simon, Herbert, A., Smithborg, Donald, W., and Thompson, Victor A., Public Administration, (New York: Alfred A. Knopf, 1950’ den aktaran, Aykut Polatoğlu, s.1, (2001). *Kamu Yönetimi Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması*, 1. Baskı, ODTÜ Geliştirme Vakfı Yayıncılık ve İletişim A.Ş.- METU, Ankara.

<sup>3</sup> Dursun Bingöl, s.1, (1996). *Personel Yönetimi*, 2. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Örgütlerin temel olarak mal veya hizmet ürettikleri dikkate alınır, mal üretimi noktasında gerekli girdilerin 5M (machine-makine, Money-para, material-malzeme, management-yönetim, man-insan) kavramıyla özetlendiği bilinmektedir. Bu girdiler için de insan faktörünün tüm diğer kaynakları sağladığı, planladığı, organize ettiği, yani bir anlamda yönettiği görülmektedir.<sup>4</sup>

### 1.1.2. Yönetimin Tarihsel Gelişimi

“Yönetim, evrensel bir süreç<sup>5</sup>, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilim”<sup>6</sup> olarak kabul edilebilir. Yönetimin ayrı bir bilim dalı olarak incelenmesi son yüzyılın bir ürünü olmakla beraber, insanlık tarihi kadar eski bir sürecin birikimi olarak da değerlendirilmesi mümkündür. İnsan elinin değdiği her noktada bir yönetim-örgüt ilişkisinden söz etmek olasıdır.

Tarihin birçok farklı zamanlarında, farklı yapılarda örgüt ve yönetimlerden söz etmek mümkündür. Bu anlamda yüzyıllar öncesinde yönetici konumundaki bireylerin, bilimsellikten uzak ve sistemsiz oldukları bilinse de, personeli ödüllendirme ve motive etme adına kendileri ve dönemleri için yeterli yöntemler geliştirdikleri düşünülebilir. Bununla birlikte askeri, ekonomik, sosyal veya siyasal krizlerin sonucu olarak değişen yenedünya düzeni için yeni ihtiyaçların ortaya çıktığı ve yönetimde yeni arayışlara gidilmesi söz konusudur.<sup>7</sup>

<sup>4</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, s.2, (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.

<sup>5</sup> İnan Özalp, s.5, (1985). *İşletmelerde Yönetim: Fonksiyonlar ve Organizasyon*, Bayteş Yayınları, Eskişehir.

<sup>6</sup> Atilla Baransel, s.25, (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*, Cilt 1, 3. Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.

<sup>7</sup> Dursun Bingöl, a.g.k. s.3.

Alanyazın incelendiğinde, personel yönetiminin tarihsel süreci dikkate alındığında, mevcut yönetim anlayışı olarak kabul gören insan kaynakları yönetimine geçiş süreci:<sup>8</sup>

- Geleneksel kuramların yer aldığı Taylorizm ve Fayolizm ile karakterize olan *Bilimsel Yönetim Yaklaşımı*,
- Çalışanı mekanik anlayıştan çıkararak “insan” olarak ele alan *İnsan (Beşeri) İlişkileri Yaklaşımı*,
- Örgütle, çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen ve işletme sahibi dışındaki tüm çalışanları kapsayan *Personel Yönetimi*,
- Teknoloji ve yönetim anlayışında yaşanan değişimler sonrasında insan kaynağının stratejik bir güç olarak önem kazanmasıyla birlikte Personel Yönetimi anlayışının eksik kaldığını savunan *İnsan Kaynakları Yönetimi* olarak dört ana başlık altında sınıflandırılabilir.

#### 1.1.2.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Sanayileşmenin gelişmesiyle birlikte temelini klasik liberal iktisat doktrininden alan bu kuramda, insanların rasyonel hareket edecekleri varsayılarak, örgütün formel yapısı üzerinde durulmaktadır.<sup>9</sup> Bilimsel yaklaşımın öncüsü olarak kabul edilen Frederick W. Taylor, beşeri faktörün “*uygun seçim*”, “*eğitim*” ve “*parasal ödüllerle*” desteklendiği takdirde verimliliğin artırabileceğini iddia etmektedir. Bu noktada, teşvikli ücret (daha fazla işe daha fazla ücret) politikasının, çalışanı ayırmada ve isteklendirmede bir araç olarak kullanılması söz konusudur.<sup>10</sup>

Bilimsel yönetim yaklaşımında, diğer bir adıyla Taylorizm’de; işin en verimli şekilde gerçekleşebilmesi için yol ve yöntemlerin araştırılmasının gerekliliği oldukça önemlidir.<sup>11</sup> Bilimsel yaklaşımda, işçi ve işverenin temelde çıkarlarının aynı noktada birleştiği kabul görmektedir. Bir başka deyişle, uzun vadede işçinin refahının, işverenin

<sup>8</sup>Uğur Dolgun, s.3, (2007). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, Editör: Uğur Dolgun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Kitabevi, Bursa.

<sup>9</sup> Öznur YÜKSEL, s.10, (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, 2. Baskı, Ankara.

<sup>10</sup> Bingöl, a.g.k. s. 4-5.

<sup>11</sup> Doğan CANMAN, s.11, (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1. Baskı, Ankara.

refahıyla bütünleştirilmesi gerekliliği söz konusudur.<sup>12</sup> Bu yaklaşımda, işe uygun yöntemlerle seçilen personelin, eğitimle desteklenmesi durumunda beşeri kaynaklardan en üst düzeyde verim alınmasının mümkün olabileceği savunulmaktadır. Dolayısıyla, verimliliğin artırılması noktasında yalnızca “ekonomik unsur” un etkili olduğu savının yanında, ileri düzeyde uzmanlaşmayla; işin en basit haliyle ve en dar kalıplara sokularak, aşırı parçacı yaklaşımın hedeflenmesi dikkat çekmektedir.<sup>13</sup>

Taylor’a göre, bir işletmede verimliliği engelleyen etmenlerin başında iş yönetimindeki aksaklıklar gelmektedir. Bu aksaklıkların, yönetim sürecinin, bilimselliğe dayalı olarak yürütülmesiyle giderilebileceği belirtilmiştir. Aksi takdirde, işlerdeki etkinsizlik; insan gücü ve malzemenin israfına neden olacağı öngörülmektedir. Dolayısıyla, işe göre eleman alımı desteklenerek; ihtiyaçlar nezdinde, işe en uygun personelin ancak ihtiyaç doğduğunda alınması gerekli görülmektedir.<sup>14</sup>

Bilimsel yönetim yaklaşımı anlayışından önce, çalışanları işe alma ve işten çıkarma görevinin, personele en yakın olan ilk amirin görevi olduğu düşünülürken; bu yaklaşımla birlikte, ilk kez, “*personel dairesi*” ifadesinin kullanıldığı görülmektedir. Aynı zamanda, bu yaklaşımın, verimliliğe ulaşmada tam anlamıyla kullanılamayan emeğin örgütsel süreçlere kazandırılması da amaçlanmaktadır.<sup>15</sup>

Bilimsel yönetim yaklaşımının, 1924 yılında düzenlenen Uluslararası Yönetim Kongresi’yle, uluslararası bir kimlik kazandığı kabul edilmektedir. Fransa’da yayınlanan Genel ve Endüstriyel Yönetim adlı eseriyle, bu akımın öncülerinden biri olan Henry Fayol, yönetimi; planlama, örgütleme, yönlendirme, eşgüdüm (koordine etme) ve denetim olmak üzere beş işleve ayırmıştır.<sup>16</sup> Fayol, örgütte verimliliğin yalnızca insanın çabasıyla olamayacağını, yönetimin geliştirilip desteklenmesiyle

<sup>12</sup> Frederick W. Taylor, *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*, çeviren H. Bahadır AKIN, Adres yayınları, Mart 2005, s. 5-6.

<sup>13</sup> Cahit Tutum, s.14, (1979), *Personel Yönetimi*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.

<sup>14</sup> Doğan Canman, a.g.k. s. 11.

<sup>15</sup> Öznur Yüksel, Burhan AYKAÇ, s. 83-96, (1994), “*Frederick Taylor’un Görüşlerinin Değerlendirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım*”, Amme İdaresi Dergisi Yayınları, Ankara.

<sup>16</sup> Halil Can, Meral Tecer, s. 30-31, (1978). *İşletme Yönetimi*, Doğan Basımevi, Ankara.

mümkün olabileceğini vurgulamaktadır. Böylece, personel yönetimi anlayışının, dar bir tanımlamadan çıkarılıp, geniş bir tanımlamaya geçebilmesi mümkün olabilmiştir.<sup>17</sup>

Bilimsel yönetim yaklaşımına katkı sağlayan bir diğer bilim insanı da, Max Weber'dir. Weber'e göre bürokratik nitelikli<sup>18</sup> örgütlerde ileri düzeyde bir işbölümü, merkezileşmiş bir otorite, bireysel olmayıp genele hitap eden bir yönetim anlayışı, yazılı ve ayrıntılı bir dosyalama sisteminin göze çarpması söz konusudur. Weber'in bu sistemi "ideal tip" olarak gördüğü ve desteklediği görülmektedir. Weber, bu yöntemi her yerde ve her şartta kullanılabilir ideal bir yöntem olarak değerlendirmektedir.<sup>19</sup>

Aşırı katı kuralcılığı, aşırı parçacı yaklaşımı, insan ögesinin sosyo-psikolojik yönünün göz ardı edilmesi bu akımın başlıca aksayan yönleri olarak kabul edilebilir. Bunun yanında örgütün kapalı bir mekanik sistemmiş gibi algılanması, insan unsurunun rasyonel farz edilmesi, verimliliğe ulaşmada dış denetim ve ekonomik tatminin etken olduğu düşüncesi, örgüt içi ilişkilerin göz ardı edilmesi de olası diğer eleştiri noktalarıdır.

### 1.1.2.2. İnsan İlişkileri Yaklaşımı

1930'lu yıllarda, bir açıdan klasik yönetim düşüncesinin devamı olarak kabul edilen, insan ilişkileri okulu adı altında yeni bir yönetim yaklaşımının oluşmaya başladığı kabul edilmektedir. Yönetim ve personel yönetimine ilişkin sorunlara, sosyolojik ve psikolojik açıdan yaklaşmayı temel alan bu yaklaşım ile bir anlamda, ekonomik sistemlerden sosyal sistemlere dönüş söz konusudur.<sup>20</sup>

Elton Mayo ve ekibi, fiziki çalışma koşulları ile iş verimliliği arasında olumlu bir ilişki olduğu varsayımından hareketle, çeşitli deneyler ve testler yapmıştır. Ancak bilimsel yönetim yaklaşımının varsaydığı düşünceden farklı olarak; fiziki şartların kötüleşmesiyle verimliliğin azalması beklenirken, aksine verimliliğin artmaya devam

<sup>17</sup> Öznur Yüksel, a.g.k. s. 12.

<sup>18</sup> Bürokratik nitelikli örgütler; Büyük hacimli, vasıflı ya da vasıfsız işçilerin oluşturduğu basit bir kütle üretim teknolojisiyle basit bir çıktı üreten örgütler olarak tanımlanmaktadır.

<sup>19</sup> Halil Can, Meral Tecer, a.g.k. s. 31-32.

<sup>20</sup> Atila Baransel, a.g.k. s. 216-288.

ettiğinin görüldüğü ifade edilmiştir. Bu deneylerle birlikte, ekip çalışmasının ve işbirliğinin öneminin anlaşılmasının ardından 1930-1950 tarihleri arası yeni bir dalga olarak “*insan ilişkileri yaklaşımı*” adıyla yeni bir yönetim anlayışı oluşmaya başlamıştır.<sup>21</sup>

Daha sonraki deneylerin de insanın örgüt içindeki konumunu belirlemeye yönelik olduğu ifade edilmektedir. Bu noktada, yönetim biliminde insanın, verimlilikte araç olarak kullanılmaktan çıkıp, verimliliğe ulaşmada bir amaç olarak kabul görmeye başladığı ve esas olan etkenin, fiziki şartlardan ziyade psikolojik şartlar olduğu vurgulanmıştır. İnsan ilişkileri yaklaşımında, bir yandan örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik çalışıldığı varsayılırken, diğer yandan da bireylerin etkili isteklendirilmesi yönünde hareket edildiği düşünülmektedir. Bu yöntemde, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ile insan ihtiyaçlarının tatmini konusundaki paralel gidişin sağlanması, yönetimin temel amacı olarak kabul edilmektedir.<sup>22</sup>

Yapılan bir dizi psikolojik ve sosyolojik testlerle, örgütsel yaşamın duygular üzerinde, duyguların da örgütsel yaşam üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bu yaklaşımda, insan ilişkilerinin önemi üzerinde durularak, sorumluluk duygusunun kişiyi olgunlaştırdığı varsayılmaktadır. Kişilere, kendilerini ve çevrelerini kontrol etme olanağının verilmesi durumunda, örgütsel verimliliğin de artacağı öngörülmüştür. İnsan ilişkileri yaklaşımına göre; çalışanların, bir birey olarak, emir almaktan hoşlanmadığı düşünülmektedir. Bu nedenle, emrin kişiyle doğrudan ilişkilendirilmeden, işin sonuçlandırılması yönüyle çalışanlara anlatılmasının gerekli olduğu savunulmaktadır.<sup>23</sup>

İnsan ilişkileri yaklaşımının, ilk kademe amirlerinin insan ilişkilerinde becerikli, sosyal ilişkileri kuvvetli ve bilgili olmaları gerekliliğini savunduğu ifade edilmektedir. Ayrıca, bu yaklaşımda, personel yönetimi ile ilgilenen uzmanların dar bir konunun uzmanı olmaktan çok insan ilişkileri konusunda bilgili ve becerili olmaları gerekliliğine değinilmiştir.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> Öznur Yüksel a.g.k. s. 13-15.

<sup>22</sup> Halil Can, a.g.k. sf. 198.

<sup>23</sup> Öznur Yüksel a.g.k. 13-14.

<sup>24</sup> Cahit TUTUM, a.g.k. sf 14-15.

### 1.1.2.3. Personel Yönetimi Anlayışı

Personel yönetimi anlayışında, örgütü oluşturan insan faktörünün, nasıl temin edileceği ve bu faktörden en etkili ve verimli bir şekilde nasıl yararlanılacağı üzerinde durulmaktadır. Bu anlamda etkili ve verimli bir yönetim için; çalışanın en üst noktada maddi manevi doyuma ulaşmasının sağlanarak, insan kaynağından en üst düzeyde verim alınabilmesinin mümkün olacağı öngörülmektedir.<sup>25</sup> Etkili bir personel yönetimi için çalışanların belirlenen işler için seçilmesi gerektiği düşünülmekte ve çalışanlara yönelik eğitim programının geliştirilmesi gereği ifade edilmektedir. Ayrıca, iş görenlerden maksimum verim almak için güdülenmeleri ve örgüte katkıları doğrultusunda ödüllendirmelerinin de sağlanması öngörülmektedir.<sup>26</sup> Bu anlamda personel yönetiminde, bireyin örgütle olan ilişkilerinin düzenlenerek, karşılıklı kazanımlarının ve çıkarlarının artırılması ve faydanın en üst düzeyde gerçekleşmesinin amaçlandığı görülmektedir.<sup>27</sup> Personel yönetimi anlayışının bu amaca ulaşmada; istek uyandırma (*bireyin örgütteki başarısını artıracak her türlü önlem ve tedbir*) ve koruma (*sosyal imkânların iyileştirilmesi, çalışma ortamının iyileştirilmesi, iş güvenliği ve güvencesinin sağlanması*) kavramları üzerinde durması dikkat çekmektedir.<sup>28</sup>

Ancak personel yönetimi anlayışının, işletmelerde özlük işleri olarak ifade edilen, işe almadan işten çıkarmaya kadarki süreçteki; ücreti, yan ödemeleri, izin kayıtları, raporlu gün sayısı gibi işlemlerin kayıtları tutulurken, ücret ve diğer ödemelere etki edebilecek değerlendirilmelerden öteye gitmediği ifade edilmektedir. Bu noktada, personel yönetimi anlayışının birçok konuda yetersiz kalması söz konusudur. Ayrıca personel yönetimi anlayışının en çok eleştirilen tarafını ise, insanın bir maliyet unsuru olarak algılaması oluşturmaktadır.<sup>29</sup>

<sup>25</sup> Cahit TUTUM, a.g.k. s. 1.

<sup>26</sup> Halil Can, Meral Tecer, a.g.k. s. 120.

<sup>27</sup> Doğan CANMAN, s.95, (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye' de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi, Ankara'dan, Doğan CANMAN, a.g.k. s.3.

<sup>28</sup> Cahit TUTUM, a.g.k. s.1.

<sup>29</sup> Öznur Yüksel, s.9, (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, 2. Baskı, Ankara.

#### 1.1.2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı

Personel yönetimi anlayışından, insan kaynakları yönetimine geçişi zorunlu kılan nedenler; işletmelerin büyümesi, teknolojik değişiklikler ve yeniliklerdeki artış, ulusal ve uluslar arası rekabetin yoğunlaşması, işgücü yapısının değişmesi, insanların eğitim düzeylerinin yükselmesi ve yasal düzenlemelerle yeni haklar kazanan işçilerin sendikalaşma eğilimlerinin artması yönündeki gelişmeler olarak kabul edilebilir.<sup>30</sup>

İnsan kaynakları yönetimi anlayışının, 80'li yıllar itibariyle personel yönetimi anlayışı yerine kullanılmaya başladığı görülmektedir.<sup>31</sup> İnsan kaynakları yönetimi anlayışının kavramsallaştırılmasını:<sup>32</sup>

1. İşlevsel açıdan aynı değerlendirip, insan kaynakları yönetimini, personel yönetimine verilen yeni bir ad olarak ele alan yaklaşım,
2. İnsan kaynakları yönetimini personel yönetiminden farklı bir kurama dayandırılması gerektiğini, kuram geliştirmenin de sosyal bilimlere dayandırılarak mümkün olabileceğini ileri süren yaklaşım,
3. Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı olmak üzere üç farklı şekilde değerlendiren yaklaşım söz konusudur.

Birinci yaklaşım, genel olarak bir isim değişiminden bahsetmektedir. Personel yönetimi anlayışının sadece çalışanlar üzerinde bir politika içerdiği, insan kaynakları yönetimi yaklaşımının ise, örgüt içindeki tüm bireyleri kapsadığı belirtilmektedir. Aslında, insan kaynakları yaklaşımının sadece isim değişikliğini değil, kapsam ve uygulama bakımından da büyük farklılıklar içerdiği öngörülebilir.

<sup>30</sup> Dursun Bingöl, a.g.k. s. 8-10.

<sup>31</sup> Halil Can, Ahmet AKGÜN vd., s. 7, (2001), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, , Ankara.

<sup>32</sup>D. Guest, s. 48-51, (1989), "Personnel Management and HRM: Can You Tell The Difference?", *Personnel Management*' ten Öznur Yüksel, (1989), a.g.k. s.6.



İkinci yaklaşımda, personel ve insan kaynakları yönetiminin işlevleri farklı görülmekte ve insan kaynakları biriminin farklı bir yapıda şekillenmesi gerektiği, bunun ise, ancak sosyal bilimlere dayandırılarak mümkün olabileceği öngörülmektedir.

Son yaklaşım ise, insan kaynakları yönetiminin, sadece bir birim olarak insan kaynakları departmanını ilgilendiren konular üzerinde odaklandığını değil, stratejik hedeflerinde oluşturulduğu bir yöntem olarak düşünüldüğünü belirtmektedir. Temel amacı, stratejik planları gerçekleştirmek olan bir insan kaynakları yönetimi tanımlanmaktadır. Ayrıca, insan kaynakları yaklaşımının, örgüt içerisinde koordineli bir çalışma ortamı amaçlarken, bu bütünleşme altında, stratejik amaçları sonuçlandırma amacı da içerdiği ifade edilmektedir.<sup>33</sup>

İnsan kaynakları yönetimi anlayışının, çalışanları sadece ekonomik güdülerin tesiri altında kalarak ekonomik bir varlık olarak değerlendiren Taylorist düşüncenin tersine, toplumsal ve psikolojik olguların etkisiyle “sosyal varlık” olarak kabul eden insancıl görüş üzerine kurulduğu düşünülmektedir. Birey ve örgütün amaçları doğrultusunda, çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının desteklenmesi durumunda, hem çalışan hem de örgüt için maksimum değer elde edileceği görüşü savunulmaktadır.<sup>34</sup>

**Tablo 1:** Personel Yönetimi Anlayışı ile İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Karşılaştırılması

PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
İş Odaklı	İnsan Odaklı
Operasyonel Faaliyet	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar normlar	Misyon ve değer
Klasik yönetim	Toplam kalite yönetimi
İşte çalışan insan	İşi yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

Kaynak: SABUNCUOĞLU, 2000: 11

<sup>33</sup> Dursun Bingöl, s.10, (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul.

<sup>34</sup> Uğur DOLGUN, a.g.k. s.2.

Yukarıdaki karşılaştırmalı tablodan da görüldüğü üzere; insan kaynakları yönetimi anlayışı, her ne kadar personel yönetimi anlayışının bir devamı gibi algılsa da, aslında, fikir ve algıların bir çok açıdan değiştiği yeni bir insan yönetim akımı olarak kabul edilmesi gereği ön plana çıkmaktadır. Bu çerçevede, insan kaynakları yönetiminin bazı amaçları ve bu amaçlara ulaşmada bazı önemli yöntem ve işlevler içerdiği dikkat çekmektedir. Bu anlamda, insan kaynakları yönetiminin; *verimliliği artırmak ve iş hayatının standartlarını yükseltmek* olmak üzere iki ana amacından söz etmek mümkündür.<sup>35</sup>

Alanyazın incelendiğinde, kamu personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişin gerekliliği ile ilgili birçok çalışmaya rastlanabilir. Mevcut 60. Hükümet tarafından üzerinde çalışılan kamu personel reformuna ilişkin yasa tasarısı ile bütün bu gelişmelerin bir etkisi olarak değerlendirilebilecek, kamu yönetiminde yeniden bir yapılanma sürecine girileceği görülmektedir. Her ne kadar, insan kaynakları yönetimi anlayışı, personel yönetimi anlayışından daha kapsayıcı unsurlar içerse de, Türk kamu yönetimi sisteminde geçerli olan anlayış, personel yönetimi anlayışı olduğu için, çalışmanın bundan sonraki kısmında, kamu personel yönetimi anlayışı derinlemesine incelenecektir.

## 1.2. KAMU PERSONEL YÖNETİMİ

En büyük istihdam imkânı sağlayan kuruluş olan devletin, yeni hizmet ve görev alanlarının ortaya çıkmasıyla birlikte; nitelikli kamu personeline olan ihtiyacın yanında kaliteli bir yönetim gerekliliği de giderek önem kazanmaya başlamıştır.

### 1.2.1. Kamu Personel Yönetimi Kavramı

Kamu personel yönetimi de, yönetim olgusu gibi uzun bir tarihsel süreç içerisinde ele alınmalıdır. Bu sürecin, yönetim tarihiyle ilişkili olarak geliştiği varsayılırsa, bütün ülkelerde aynı seyri izlemeyen kamu personel yönetiminin, farklı dönemlerde de olsa hemen hemen aynı evrelerden geçtiği kabul edilmektedir. Bu

<sup>35</sup> Serkan Bayraktaroğlu, s.5, (2006). *İnsan Kaynakları Yönetim*,. 2.Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

evreler; siyasal kayırmacılık, insan gücünden verimli bir şekilde yararlanma isteği ve insan ilişkilerine önem verme şeklinde sıralanabilir.<sup>36</sup>

Küreselleşme ile ortaya çıkan çok yönlü dinamiklerin, tüm dünya ülkelerini birçok yönden; inançlar, gelenekler, değer yargıları, beklentiler bağlamında etkilediği ve toplumların sosyo-ekonomik ve kültürel yapılarında da köklü değişiklikler yaşattığı kabul edilmektedir. Diğer yönden, yeni pazarların oluşumu, uluslararası rekabetin sertleşmesi, uluslararası ve bölgesel bütünleşmelere gidilmesi, bilgi ve teknolojiye ilerlemeler, yeni buluşlar, yeni üretim alt yapıları, üretim girdilerindeki farklılaşmalar, insan hakları ve demokrasideki kaydedilen gelişmeler ve özel yönetim anlayışında yaşanan değişmelerin bu noktada kamu yönetimi disiplini etkilediği görülmektedir. Bütün bu gelişmelerin ışığında, kamu yönetimi ve kamu personel yönetimi anlayışında bazı uyarlamalara gidildiği görülmektedir. Bu bağlamda, Türk kamu personel yönetimi anlayışının da, yaşanan bu gelişmeler ve değişmelerin etkisi altında kalması söz konusudur.<sup>37</sup>

### **1.2.2. Türk Kamu Personel Yönetiminin Tarihçesi**

Türk Kamu Personel Yönetimini; Osmanlı İmparatorluğu dönemi ve Cumhuriyet sonrası dönem olarak iki kısımda incelemek mümkündür.<sup>38</sup>

#### **1.2.2.1. Osmanlı İmparatorluğu Döneminde Kamu Personel Yönetimi**

Osmanlı İmparatorluğunda devlet, merkezi bir yönetim ve buna bağlı olarak da otoriter bir devlet yapısı ile yönetilmekteydi. Bunun sonucu olarak da tımar, kul sistemi gibi kurumlara ve mülkiye, askeriye, ulema gibi sınıflara dayanan bir kamu personel yönetimi yapısı bulunmaktaydı. Selçuklu devletinin kalıntıları üzerine inşaa edildiği kabul edilen Osmanlı devlet örgütünün hemen hemen bütün kurumlarının Selçuklulardan alınıp geliştirildiğinden söz etmek mümkündür. Selçuklu döneminde

<sup>36</sup> Ali ÖZTEKİN, s. 98-99, (1997). *Yönetim Bilimine Giriş*, Turhan Kitapevi, Ankara.

<sup>37</sup> Ulvi Saran, s.1-28, *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma*, Atlas Yayıncılık, İstanbul.

<sup>38</sup> Hasan Şükrü Adal, Kamu Personel İdaresi, İstanbul 1968, Ömer Bozkurt, Memurlar, Ankara 1980, İsmet Giritli, Kamu Yönetimi Teşkilatı ve Personeli, İstanbul 1983, Kamu Bürokrasisi, TÜSİAD Yayınları, Ekim 1983, İstanbul.'dan, Tayfun AKGÜNER, s.1-5, (1992), *Kamu Personel Yönetimi*, Der yayınları, İstanbul .

elde edilen topraklar mülkiyeti devlete ait olmakla birlikte ikta sistemi çerçevesinde işletilmekteydi. Devlet adına toprağın tasarrufunun denetlenmesi olarak da tanımlanabilecek ikta sistemi, Osmanlılardan önce tımar benzeri sisteme verilen isimdir.

Osmanlılar, bu düzeni daha da geliştirerek ilerleyen zamanlarda Müslüman Anadolu Beylikleri'nden ve Hıristiyanlardan alınan bütün toprakları, miri arazi rejimine geçirmiştir. Bu sistemde ele geçirilen topraklar, işlenmesi amacıyla savaş sırasında yararlık gösteren askerlere, devlet adına veriliyordu. Başka bir uygulamada ise, bu topraklar özendirici politikalarla, köylülere verilerek işletiliyordu. Toprağı işletenlerin ise farklı şekillerde vergilere tabi oldukları bilinmektedir. Osmanlıda miri topraklar yıllık getirisi en yüksek olandan başlayarak; has, zeamet ve tımar olarak sıralanmaktadır. Osmanlı tımar sisteminin, Batı Avrupa'da görülen feodal sistemden farklı görülmektedir. Batı Avrupa'da toprak sahiplerine, toprağın geliri yanında idari, hukuki ve ekonomik bağımsızlık verilmektedir. Ayrıca, merkezin bahsedilen toprak sahipleri üzerinde bir otoritesi de yoktur. Osmanlı devletine bakıldığında ise, tımar sahipleri, memur benzeri bir statüyü haizdir. Feodal sistemde görülen, toprak sahipleri üzerindeki otorite boşluğunun, Osmanlı da mevcut olmadığı görülmektedir.

Osmanlı devletinde görülen diğer bir sistem de, kul sistemi olarak adlandırılır. Bu sistem, savaşta alınan esirler ile Rumeli eyaletlerinden alınan ve eğitilen Hıristiyan erkek çocuklarını kapsamaktadır. Devşirme adı verilen yöntemle alınan bu çocuklardan yetenekli olanların Enderun adı verilen okulda eğitildiği görülmektedir. Bu okulun kurulmasında genel amaç, sivil ve askeri yöneticilerin yetiştirilmesidir. Bu anlamda Enderun, resmi bir yönetim okulu olarak kabul edilmektedir.<sup>39</sup> Ulema ise, kadılar, müftüler ve müderrislerden oluşmaktadır. Bu kişiler, halka dini kuralları öğreterek padişaha bağlılığını sağlama ve hukuksal sorunların çözümünün yanında, padişahın şer'i hükümlere uygun davranıp davranmadığını denetlemektedir. Bu denetim, dini lider olarak görevlendirilen şeyhülislam tarafından gerçekleştirilmekteydi.

---

<sup>39</sup> Aykut POLATOĞLU, a.g.k. s.65.

İdari açıdan değişik isimlerle bölümlendirilen idari yapıların görevlileri, yine kendilerine verilen farklı isimler altında tanımlanmaktadır. Osmanlıda en büyük idari birim olana eyaletin başında “beylerbeyi” bulunurdu. Osmanlıda sancakları askeri, idari ve ekonomik açıdan tek yetkili olan Sancakbeyi idare ederdi. Sancaklar da kendi aralarında “kaza”lara bölünür ve bu birimlerin başında kadılar görev yapardı. Köylerde sipahi en yetkili kişi olurken, nahiyeler de ise en yetkili naib olarak adlandırılan personel yöneticilerinin bulunduğu görülmektedir.

İlerleyen zamanlarda Osmanlı İmparatorluğunun toprak hacmindeki artışlar ile yerine getirilen hizmetlerin çoğalmasından dolayı, yönetim içinde yer alan kamu personelinin “Mülkiye”, “İlmiye”, “Seyfiye” ve “Kalemiye” olarak dört kısma ayrıldığı anlaşılmaktadır.<sup>40</sup>

Mülkiye sınıfı en yüksek askeri ve sivil idarecilerden oluşmaktadır. Vezirler, sadrazamlar, beylerbeyi ve sancakbeyleri gibi kişiler bu sınıf içinde yer almaktadır. İlmiye sınıfının ilgi alanı, din, eğitim ve hukuk hizmetlerinden oluşmaktadır. Müftüler, şeyhülislam ve kadılar bu sınıf içinde yer almaktadır. Seyfiye sınıfı ise yüksek askeri yetkililer dışında yer alan; yeniçeriler, humbaracılar gibi askeri bir sınıfı kapsamaktadır. Kalemiye sınıfı devlet toprakları ile ilgili kayıtları tutan, devlet haberleşmesini yöneten görevlilerdir.<sup>41</sup>

İlerleyen dönemlerde Avrupa’da meydana gelen değişimler karşısında herhangi bir varlık gösteremeyen Osmanlı yönetimi, askeri açıdan da Avrupa’dan güçsüz hale gelerek hızlı bir toprak kaybı sürecine girdiği belirtilmektedir. Bu durum karşısında Osmanlı toprak düzeni bozulmuştur. Buna bağlı olarak da toprak sistemi içindeki kamu personel yapısında da bozulmalar başladığı görülmektedir. Merkezi otoritenin giderek güç kaybetmesi nedeniyle, toprak sahipleri üzerindeki nüfuz giderek azalmıştır. II. Mahmut ile birlikte Osmanlı kamu personel yapısı üzerinde etkili reformlar gerçekleştirilmiştir. *Tanzimat* adı verilen bu reform hareketlerinde ana amaç, merkezi otoritenin eski gücüne kavuşmasıdır. Bu dönemde bazı bakanlıklar kurularak, şeyhülislam ve sadrazam da toplanan yetkilerin bir kısmı bu birimlere aktarılmıştır. Bu

<sup>40</sup> Tayfun AKGÜNER, s.10, (2001). *Kamu Personel Yönetimi*, Der Yayınları, İstanbul.

<sup>41</sup> İsmet Giritli, “Kamu Yönetimi Teşkilatı ve Personeli”, İstanbul, 1983, s. 49’ en, Tayfun Akgüner, *Kamu Personel Yönetimi* s.10.

reform hareketiyle birlikte, sivil ve askeri bürokratlardan oluşan kamu personelinin bazı güvenceler istemeye başladığı ve merkezi otoritenin elinde bulunan egemenlik gücüne ve padişahın elindeki yetkilere göz diktiğinden söz etmek mümkündür.<sup>42</sup>

### 1.2.2.2. Cumhuriyet Sonrası Kamu Personel Yönetimi

Yeni Türkiye devletinin Osmanlı döneminin devlet yapısını ve kurumlarını olduğu gibi devraldığı ve bunları Cumhuriyetçi bir çerçeveye oturttuğu kabul edilmektedir.<sup>43</sup> Cumhuriyet dönemi ile birlikte ele alınan öncelikli konulardan biri “memurluk rejiminin yeniden düzenlenmesi” gerekliliğidir. Buradan anlaşılacağı üzere bu dönemde, devlet personeline bir yapı ve statü kazandırma çabası görülmektedir. 1926 yılı ile birlikte “*memurluk rejimini*” düzenleyen bir yasa hayata geçirilmiştir. “*Memurin Kanunu*” adını taşıyan ve kırk dört yıl gibi uzun bir süre yürürlükte kalan bu yasa, “memurluk rejimi” nin aylık dışındaki tüm öğelerini kapsamaktadır. Bu kanun ile birlikte, Osmanlı dönemindeki “idareden azil” yetkisinden vazgeçilerek, memurluk güvenceli bir statüye kavuşturulmuştur. Bu yasanın ortaya çıkarılmasında hem Osmanlı uygulamaları hem de Avrupa örneği rol oynamaktadır. 1927 yılında kamu personelinin maaş sistemini düzenleyen “*Maaş Kanunu*” ve 1929 yılında, aynı konuda hükümler içeren “*Devlet Memurları Maaşatının Tevhid ve Teadülü Hakkında Kanun*”un yürürlüğe girdiği görülmektedir.

Cumhuriyet döneminde oluşturulan kamu personel sistemindeki özelliklere ilişkin olarak, öncelikle, memurluk rejiminin kanunlarla düzenlendiği görülmektedir. Bu dönem içinde kamu çalışanlarının özlük hakları kanun konusunu oluşturmaktadır. Bu anlamda, özlük işlerinde en ince ayrıntılar dahi dikkatle irdelenmiştir. Bu yapı, sağlam bir özlük hakkı sağlarken, bir yandan da oldukça katı bir kamu personel sisteminin başlangıcı olarak görülmektedir.

İkinci olarak, kamu personel yapısının hukuki denetiminde Fransız sisteminden alınan “Danıştay” ve “Yönetmelik yargı” sisteminin, kamu personel yapısının sağlamlaşmasında önemli görev üstlenmesidir. Bir diğer özellik de, oluşturulan bu

<sup>42</sup> Turgay Ergün, Aykut Polatoğlu, s. 71-73, (1988). *Kamu Yönetimine Giriş*, Ankara.

<sup>43</sup> Acar ÖRNEK, s.26, (1988). *Kamu Yönetimi*, Bassan Yayıncılık, İstanbul.

personel yapısının, merkezi idarenin denetiminden ayrı olarak, üst kademe biçimindeki bir idareden yoksun olması durumudur. Ancak daha sonraları, Maliye Bakanlığı tarafından tamamlanan bu eksiklik, maliyenin tekeli ile birlikte, personel sisteminin sadece “maaş düzenlemesinden” oluştuğu şeklinde bir düşüncenin ortaya çıkmasında etkilidir. Bunun sonucunda, kamu personel yapısının olumsuz yönde etkilendiği söylenebilir. Son olarak, personel temin sisteminin de, hem bağımsız idarelere hem de sorumlu bakanlıklara bırakıldığı görülmektedir.<sup>44</sup>

1929 yılında tüm Dünya’yı etkileyen küresel ekonomik buhranın, Türkiye’yi de etkisi altına aldığı kabul edilmektedir. Bunun sonucu olarak bütçede meydana gelen açıkların kamu personeline getirilen ek vergiler ile kapatılmaya çalışıldığı; bunun sonucunda da kamu ve özel kesim çalışanları arasındaki ücret farkının genişlediği ve kamu personel sisteminde sorunlar yaşandığı görülmektedir. Bu nedenden dolayı, yeni düzenlemelere geçilerek, 1939 yılında çıkarılmış olan 3656, 3659 ve 3601 sayılı yasalarla, meydana gelen bu aksamalar çözümlenmeye çalışılmıştır. 1948 yılına gelindiğinde ise “*Memurlar Kanunu Ön Tasarısı*” hazırlanmıştır. 1952 yılına kadar hayata geçemeyen bu tasarı ile beraber, daha sonra hazırlanan tasarılarından da, 1957 yılında yapılan seçimler nedeniyle vazgeçildiği görülmektedir. Bu dönem içerisinde, kamu personelinin ekonomik haklarında gerilemeler yaşandığı da görülmektedir. Gelişmelerin ardından 7244 sayılı yasa ile memurların ücretlerinde iyileştirmelere gidilmiştir.<sup>45</sup>

Kamu personel sistemini etkileyen diğer bir gelişme olarak da, “*Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü*” nin kuruluşu gösterilebilir. TODAİE’ nin kurulması ile birlikte, ülkede kamu yönetiminin, idare hukukundan bağımsız bir alanda öğrenilmesi ve incelenmesi söz konusu olmuştur. Birleşmiş Milletlerin ve Amerika’nın desteğiyle kurulduğu bilinen bu enstitünün amacı, Türkiye ve Orta Doğu ülkelerine kamu yönetimi alanında hizmet vermesi olarak düşünülmüştür. Kurulduğu yıllarda Enstitü’nün, New York Üniversitesi ve BM ile sıkı işbirliği yaptığı ve bu iş birliği sayesinde, kamu yönetimi alanında tanınmış uzmanların, ülkeye gelerek, çeşitli konferanslar verdiği ve Türk kamu yönetimine ilişkin araştırmalar yaptığı bilinmektedir. 1950’lerin sonuna

<sup>44</sup> Cahit Tutum, a.g.k.5-16.

<sup>45</sup> Hasan Şükrü Adal, “Kamu Personel İdaresi”, İstanbul, 1968, ss.46-55 ‘den Prof. Dr. Tayfun Akgüner, a.g.k. (2001). s.7-8.

doğru Enstitü ismini de koruyarak, milli bir enstitü haline dönuşmüştür. TODAİE'nin başlıca amaçları olarak, kamu yönetimi alanında araştırma ve incelemelerde bulunmak, kamu çalışanlarını eğitmek amacı ile imkânları sağlamak ve kamu yönetimi alanında ilgili konularda eserler yayınlamak, bilgisel ihtiyaçları gidermek şeklinde sıralanmaktadır.<sup>46</sup>

1960 yılında meydana gelen askeri müdahalenin ardından oluşturulan, 1961 anayasası ile kamu personel sisteminde yeni açılımlar meydana gelmiştir. Bu dönem içinde, hükümetin, 160 sayılı kanun ile Başbakanlığa bağlı “*Devlet Personel Dairesi*”ni oluşturması ile birlikte, “Merkezi Personel Dairesi” kurulmuştur. 1961 Anayasası ile birlikte gelişen sosyal devlet anlayışı, devlete kamu hizmeti alanında bazı sorumluklar yüklemiştir. Ayrıca, ayırım gözetmeksizin, herkesin kamu görevlisi olabileceği ve idarenin gerçekleştirdiği hiçbir fiilin, yargının denetimi dışında tutulamayacağı belirtilmiştir. Bununla birlikte devlet ve kamu tüzel kişilerinin yürütmekte sorumlu olduğu işlerin “memur”lar aracılığı ile yürütülmesi ve memurlarla ilgili özlük işlemlerinin ancak yasa ile düzenlenebileceği vurgulanmıştır. Bahsi geçen yıllarda kamu personel yönetimi bakımından, yaşanan en önemli gelişme, günümüzde de yürürlükte olan 657 sayılı “*Devlet Memurları Kanunu*” dur. Bu kanun, 788 sayılı kanundaki eksiklikler nedeni ile 1962 yılındaki reform çalışmaları sonucunda üretilen “Mehtap Raporu” yani *Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi*'nde belirtilen ilkeler ışığında hazırlanmıştır. 657 sayılı kanunun çıkarılması ile birlikte büyük bir direnç ile karşılaşılması, ardından içerisine üniversite personelini de alması üzerine, ilgili düzenleme Anayasa Mahkemesi tarafından geçersiz sayılmıştır. İlerleyen zamanlarda kanun ile ilgili bir sürü KHK vb. çalışmalar yapılması, kanunun özgünlüğünü bozmuş ve kanunun yozlaşmasına neden olmuştur. Bu noktada, Türk Hukuku'nda en çok değişime uğrayan yasalardan birinin devlet memurları yasası olduğu görülmektedir.<sup>47</sup>

<sup>46</sup> Aykut Polatoğlu, a.g.k. s.66.

<sup>47</sup> Tayfun Akgüner, (2001). s.15-18.



### 1.2.3. Kamu Personel Yönetiminin Önem Kazanmasının Nedenleri

Personel yönetiminin önem kazanmasında rol oynayan gelişmeler; özel kesimde ve kamu kesiminde yaşanan gelişmeler ışığında ele alınmaktadır.<sup>48</sup> Örgütlerin büyümesi<sup>49</sup>, sendikacılık<sup>50</sup>, eleman temin zorlukları<sup>51</sup>, işletmenin sosyal sorumluluğu<sup>52</sup> da personel yönetiminin önemini özel kesimde artıran unsurlar olarak değerlendirilmesi mümkündür. Sermaye birikimi ve sendikacılık<sup>53</sup>, ekonomik kalkınma ve planlama<sup>54</sup>, toplumsal özlem ve isteklerdeki artış<sup>55</sup>, yönetimde verimlilik isteği<sup>56</sup> de personel yönetiminin önemini artıran, kamusal kesimden kaynaklanan unsurlar olarak sıralanabilmektedir.

<sup>48</sup> Cahit TUTUM, a.g.k. s. 3-7.

<sup>49</sup> 1768 yılında James Watt'ın buhar makinesini icadıyla birlikte, deniz ve demir yollarının kullanılarak, ürünlerin çok uzak yerlere taşınabilmesinin getirdiği hızlı kentleşme neticesinde kitle üretiminin başladığı kabul edilmektedir. Endüstrinin gelişip kitle üretimine geçilmesiyle birlikte işletmelerin büyüdüğü (birleşerek ya da yutulularak), yapılarının da daha karmaşık hale geldi öngörülmektedir. Özel kesimdeki bütün bu gelişmelerin şirket sahiplerinin çalışanları etkili bir şekilde denetleyememelerinin sonucu olarak personel yönetiminin önem kazandığı düşünülmektedir.

<sup>50</sup> Küreselleşen dünya ile birlikte, insan haklarının da gelişmesi sendikal hareketlerin doğmasına ve kısa bir süre içinde gelişmesine imkân tanıdığı düşünülmektedir. Sendikalaşma ile birlikte çalışanların işverenler karşısındaki gücünün arttığı bu güç karşısında yöneticilerin iş görenlere karşı sorumluluğu genişlediği; çalışan ve yöneten arasındaki bağın da kuvvetlendiği öngörülmektedir.

<sup>51</sup> Teknolojinin gelişmesiyle artan sanayileşme ortamına bağlı olarak yeni iş alanları ve uzmanlık alanlarının meydana geldiği düşünülmektedir. Meydana gelen bu iş ve uzmanlık alanlarının, bu alanlarda çalışacak eğitilmiş ve uzman bireylere gereksinim doğurduğu kabul edilmektedir. Bu gereksinimin de personel yönetimi tekniklerini gündeme taşıdığı varsayılmaktadır.

<sup>52</sup> İşletmenin toplumun gözündeki imajı olarak ta ifade edilebilir. Bu imaj; ekonomik, teknik, yasal ve sosyal alanlarda örgütün iş yapma şekliyle ilişkilendirilebilir. Bu anlamda sosyal ilişkiler içerisinde bulunan örgütün, amacı sadece mal ve hizmet satıp kar elde etmekten ziyade toplumda bir yer edinme, saygınlık kazanma, marka olma doğrultusunda değişmeye başladığı öngörülmektedir.

<sup>53</sup> Gelişen sanayileşme ile birlikte artan sermaye hareketliliğinin kamu ve özel kesim üzerindeki sorumluluk yükünü artırdığı düşünülmektedir. Özellikle gelişen sendikalaşma, iş görenlerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve iş güvenliğinin sağlanması gerekliliğini ön plana çıkarmış, sosyal devlet kapsamı içinde devletin "koruyucu" rol üstlenmesini zorunlu hale getirdiği öngörülmektedir.

<sup>54</sup> İkinci dünya savaşı ile başlayan ve tüm dünya ülkelerini etkisi altına alan ekonomik kalkınma hareketi, ülke ekonomilerinde artan milli gelir düzeyleri ve bunun bir sonucu olarak meydana gelen bölgeler arası dengesizliklerin varlığı, devletin personel politikalarını da etkilediği düşünülmektedir.

<sup>55</sup> Teknolojinin gelişmesi ile birlikte, kitle iletişim araçlarının büyük bir hızla gelişmesi ve büyük halk kitlelerinin, ülke yönetimine daha yakın olma ve katılım isteği, günlük yaşam içerisinde bireylerin istek ve beklentilerini artmamasından dolayı devlet personel politikalarına da etkilediği düşünülmektedir.

<sup>56</sup> Yönetimdeki artan görev ve sorumlulukların, devleti, çözüm için etkili bir yönetim arayışına sevk ettiği bunun yanında toplumsal isteklerdeki artışın, etkin bir yönetim anlayışını gündeme taşıdığı kabul edilmektedir.

#### 1.2.4. Türkiye de Kamu Personel Rejiminin İlkeleri ve Özellikleri

Türkiye’ de kamu personel rejimi, 1926 tarih ve 788 sayılı “Memurin Kanunu” ile hayata geçirilmiştir. Bu kanunu 1939 yılında yayınlanan 3656 sayılı “Devlet Memurları Aylıklarının Tevhit ve Teadülüne Dair Kanunu” takip etmiştir. Şu an yürürlükte olan ve Türkiye’de kamu personel rejimi ilkelerini belirleyen kanun ise; 657 sayılı Devlet Memurları Kanunudur.

##### 1.2.4.1. Kamu Personel Rejiminin İlkeleri<sup>57</sup>:

Kamu personel rejimi; kamu personeli, kamu hizmeti ve devlet arasındaki hukuki düzenlemeleri sağlamaktadır. Devletin görevlerinde meydana gelen artışlar, kamu hizmetlerinde de bir artışa neden olmuştur. Yerine getirilmesi gereken bu hizmetlerin yapısı ve uygulanma şekli karmaşıklaştıkça, bu hizmetlerin gerçekleştirilmesinde rol oynayan nitelikli personel ihtiyacı gündeme gelmiştir. Bu gereklilik, kamu personelinin rolünde yeni düzenlemeleri gerekli kılmaktadır. Devletin artan görev ve sorumluluklarını etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmesi şüphesiz ki iyi işleyen bir kamu personel rejimi ile mümkündür. 657 sayılı yasada düzenlenmiş olan kamu personel rejimi; “sınıflandırma”, “kariyer” ve “liyakat” olmak üzere üç temel ilke benimsemiştir.

*Sınıflandırma:* Bir veya birden fazla birbirine yakın özelliklerin gruplanması olarak tanımlanmaktadır. Personel yönetiminde sınıflandırmanın ayrı bir önem taşıdığı kabul edilmektedir. Bu bağlamda personelin işe alınması, ücret, yükselme, sicil ve eğitim gibi esasların sınıflandırmaya göre düzenlenmesi gerekmektedir. Birçok ülkede uygulanan personel sınıflandırma sistemi; kadro sınıflandırması ve personel sınıflandırması olmak üzere iki şekilde uygulanmaktadır.<sup>58</sup> DMK’ya göre sınıflandırma; “devlet kamu hizmetleri görevlerini ve bu görevlerde çalışan devlet memurlarını görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre sınıflara ayırmaktır” şeklinde tanımlanmaktadır. (md.3/A).

<sup>57</sup> Bilal Eryılmaz, s. 256-257, (2002). *Kamu Yönetimi*, Erkan Matbaa, İstanbul.

<sup>58</sup> Nuri TORTOP, s. 94-95, (1987). *Kamu Personel Yönetimi*, Olgaç Matbaa, Ankara.

*Kariyer:* Memurlara yerine getirdikleri hizmetler için gerekli bilgilere ve yetiştirme koşullarına uygun biçimde sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme olanağının tanınması şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>59</sup> DMK' ya göre kariyer; “Devlet memurlarına, yaptıkları hizmetler için lüzumlu bilgilere ve yetiştirme şartlarına uygun şekilde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkânını sağlamaktır.” (md.3/B)

*Liyakat:* Dar anlamıyla herhangi bir organizasyonda işe en uygun kişinin seçilmesi olarak tanımlanmaktadır.<sup>60</sup> DMK' ya göre Liyakat: “devlet kamu hizmetleri görevlerine girmeyi, sınıflar içinde ilerleme ve yükselmeyi, görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemin eşit imkânlarla uygulanmasında devlet memurlarını güvenliğe sahip kılmaktır” (md. 3/C).

#### **1.2.4.2. Kamu Personel Rejiminin Özellikleri**

Genel olarak Türk kamu personel sisteminde personelin mali ve sosyal hakları 657 sayılı yasa dışında ayrı yasalar altında toplanmaktadır. Hâkim/Savcılar, akademik personel ve askeri personel için ayrı ayrı yasalar mevcuttur. 657 sayılı DMK genel bir çerçeve çizmekle birlikte, bu yasalar da kendi alanlarını düzenlemektedir. Kamu personel rejimine ilişkin tüm çalışanların tek bir çatı altında toplanmasına yönelik çalışmaların yapılması gerektiği hala tartışılmaktadır.<sup>61</sup>

Kökeni Osmanlı'ya dayanan, Türk Personel Rejiminin kendinden önceki gelenekçi, merkezîyetçi yapıdan etkilendiği düşünülmektedir. Günümüz personel rejiminin başlıca özellikleri şu şekilde ifade edilmektedir:<sup>62</sup> “Memurluk kapalı bir kariyer düşüncesine dayanır. Memurluğa girişte genel öğrenim esastır. Hizmete giriş kurumsal esasa dayanmaktadır. Yükselmelerde kıdem ve öğrenim düzeyi belirleyicidir. Aylıklar ve ücretler sınıf ve derece esasına göre düzenlenmiştir. Memurluk güvenceli bir statüdür. Memurluk gelenekçi

<sup>59</sup> Tayfun Akgüner, (2001). a.g.k. s. 22.

<sup>60</sup>Coşkun Can Aktan, Hilmi Çoban, s.13, *Kamu Sektöründe İyi Yönetim İlkeleri*, <http://www.canaktan.org/politika/kurum-devyonetimi/aktan-coban.pdf> , (15 Ekim 2009)

<sup>61</sup> Turgay Ergun, (22-23 Şubat 2003), *Türk Kamu Personel Rejiminde Yeni Yaklaşımlar: Türkiye’de Kamu Personel Rejiminin yeniden Yapılandırılması Sempozyumu*, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Ankara.

<sup>62</sup> Bilal Eryılmaz, a.g.k. s. 257-259.

ve şekilci bir statüdür. Memurluk rejimi yasalarla düzenlenmektedir. Kamu personelinin yargısal denetimi özel kurallara bağlanmıştır.”

### 1.2.5. Kamu Hizmeti ve Kamu Görevlisi

Son yıllarda Türkiye’de kamu hizmeti anlayışında bir takım değişimler yaşandığını gözlemek mümkündür. Özelleştirme uygulamalarının sonucu olarak; “kamu hizmeti” alanının daraltıldığı ve hizmeti gören “kamu görevlisi” anlayışında da düzenlemelere gidildiği bilinmektedir. Türk kamu personel sistemi ile ilgili olarak kamu hizmeti ve kamu görevlisi kavramları hakkında Anayasada ve 657 sayılı DMK’da ayrıntılı düzenlemeler mevcuttur.

#### 1.2.5.1. Kamu Hizmeti

Kamu hizmeti kavramı, kamu yönetiminin bir bütün olarak uğraş alanını ifade etmektedir. Kamu hizmeti bazen “faaliyet, iş, uğraş” anlamında (Anayasanın 128. Maddesi) bazen de “kamu kuruluşları” anlamında (Anayasanın 70. Maddesi) kullanılabilir. Kamu hizmeti; “*bir kamu kurumunun ya kendisi tarafından ya da yakından gözetimi altında, özel girişim eliyle kamuya sağlanan hizmetler*” olarak tanımlanmaktadır.<sup>63</sup>

##### 1.2.5.1.1. Kamu Hizmetinin Özellikleri

Devlet görevlerindeki değişmelerin sosyal ve ekonomik yönden kamu hizmeti kavramını da genişlettiği görülmektedir. Kamu hizmetlerinin özellikleri aşağıda betimlenmektedir.<sup>64</sup>

Bir hizmetin kamu hizmeti olarak sayılıp sayılmamasının, siyasal kararlarla belirlendiği, toplumun koşulları ile de yakından ilgili olduğu, kamu kuruluşlarınca yürütülmesinin ancak yasama organının izni ile gerçekleşebileceği bilinmektedir.

<sup>63</sup> Tahsin Bekir Balta, İdare Hukuku Genel Konular, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını No: 326, Ankara Üniversitesi Basımevi 1970/72), sf 18.’den, Ortak Yayın TODAİ, Doğan Canman, Yücel Ertekin, s. 49, (1987). *Devlet Memurları El Kitabı*, 3. Baskı, Ankara.

<sup>64</sup> A. Şeref Gözübüyük, s. 6-7, (1978), *Türkiye’nin Yönetim Yapısı*, S. Yayınları, TODAİ No: 11, 6. Baskı, Ankara.

Bununla birlikte, kamu hizmetinin, doğrudan kamuya yönelik kamu yararı gütmesi gerektiği, genelde, hizmetin kamu kuruluşlarınca sağlandığı ancak kamu kuruluşu denetimi altında özel kesim tarafından da yürütülebileceği, temelde sürekli ancak süreli ya da geçici nitelikte de olabileceği, hizmetin hem meccani hem de bilimli bir ücret mukabilinde olabileceği görülmektedir. Kamu hizmetinin kamu kuruluşlarınca sadece kamu hukukuna göre yürütülmesinin gerekmediği, hizmetin niteliğine göre özel hukuk kurallarının da uygulanabileceği bilinmektedir. Ancak bir hizmetin kamu hizmeti sayılabilmesi için hizmette iki şart söz konusudur.<sup>65</sup>

- Hizmetin kamuya yöneltilmiş ve kamu yararının olması gerekliliği,
- Hizmetin ya kamu kuruluşlarınca ya da ilgili kamu kuruluşunun sıkı denetimi ve gözetimi altında özel kişilerce yürütülmesi gerektiğidir.

#### 1.2.5.1.2. Kamu Hizmetinin Türleri

Kamu hizmetleri idari, ekonomik, sosyal ve bilimsel, kültürel ve teknik olmak üzere dört ana grupta toplanmaktadır.<sup>66</sup>

*İdari kamu hizmetleri*, geleneksel kamu hizmetleri olarak ifade edilen bu hizmetler, kamu hukuku kurullarının esas olduğu; eğitim, sağlık, vb gibi hizmetleri kapsamaktadır. *Ekonomik kamu hizmetleri*, sınaî ve ticari nitelikli kamu hizmetleri olarak sınıflandırılmış hizmetleri içermektedir. *Sosyal kamu hizmetleri*, emeklilik, sağlık, sosyal güvenlik gibi sosyal kamu hizmetlerini kapsamaktadır. *Bilimsel, kültürel ve teknik kamu hizmetleri*: Özerklik tanınan bir kurum tarafından üretilen hizmet biçiminde olduğu belirtilen ve gelişmeye devam eden hizmetler bu kategoride değerlendirilmektedir.

#### 1.2.5.2. Kamu Görevlisi

Türk kamu yönetiminin insan kaynağını oluşturan ve kamu kuruluşlarında görev yapan herkes, en geniş anlamda kamu görevlisidir.<sup>67</sup> Kamu görevlisi, kamu yönetiminin insan gücünü ifade etmektedir. Daha geniş ifadeyle siyasal iktidarın emrinde, kamu

<sup>65</sup> A. Şeref Gözübüyük, s. 240, (2001). *Yönetim Hukuku*, Turhan Kitabevi, 15. Baskı, Ankara.

<sup>66</sup> A. Şeref Gözübüyük, s.163, (1983). *Yönetim Hukuku*, S yayınları, Sevinç Matbaası, Ankara.

<sup>67</sup> Ali Öztekin, s.328, (2002). *Yönetim Bilimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

hizmetlerinin yürütülmesi için çalışan insanlar, kamu görevlilerini oluşturmaktadır. Bazı durumlarda, kamu görevlileri ifadesinin yanında kamu personeli ifadesi de kullanılabilir. 1961 Anayasasında ve yürürlükte olan DMK’da kamu görevlileri ifadesine rastlanmamaktadır.<sup>68</sup>

Bir çalışanın kamu hizmeti görmesi, o kişinin kamu görevlisi olduğu anlamına gelmemektedir. Kamu görevlileri, kamu yönetimi içinde bir kuruluşa ya da bir kuruma bağlı olarak çalışması gerekmektedir.<sup>69</sup> Bu ifadeden, çalışanların yalnızca kamu hizmeti görevini yapmalarının yetmeyeceği, bir kamu kuruluşuna bağlı olarak çalışmalarının gerektiği anlaşılmaktadır.

### 1.2.5.3. DMK’da Kamu Görevlilerinin Gruplandırılması

Kamu yönetimi üstlendiği görevleri, niteliği ve statüsü farklı personel eliyle gerçekleştirmektedir. DMK’ ya göre kamu görevlisi; memur, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçi olmak üzere 4 gruba ayrılmıştır.

*Memur:* Kamu yönetiminde en önemli ve en büyük payı, kendine özgü bir yapıda olan ve farklı hukuksal statülerde çalışan memurların oluşturduğu kabul edilmektedir. Memurlar, sayıca ve yaptıkları işlerin niteliğinden dolayı, esas kamu görevlileri olarak kabul edilmektedir.<sup>70</sup> Memur kavramı, DMK’ da şu şekilde yer almaktadır: “*Mevcut kuruluş biçimine bakılmadan, Devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenlerdir. Ayrıca tanımlananlar dışındaki kurumlarda genel politika tespiti, araştırma, planlama, programlama, yönetim ve denetim gibi işlerde görevli ve yetkili olan personel de memur sayılır.*” (md 4/A)

*Sözleşmeli personel:* DMK’ya göre, özel bir meslek bilgisine ve ihtisasına ihtiyaç gösteren geçici durumlarda, kurumun teklifi üzerine, Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye Bakanlığı’nın görüşleri alınarak, Bakanlar Kurulu’nca geçici olarak sözleşme ile çalıştırılmasına karar verilen ve işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlileridir. Buna ek

<sup>68</sup> Acar ÖRNEK, a.g.k. s. 167-168.

<sup>69</sup> Şeref Gözübüyük, a.g.k. (1983) s. 116.

<sup>70</sup> Acar örnek, a.g.k. s. 168.

olarak, Teknik hizmetler sınıfında belirtilen görevlerde sözleşmeli personel olarak çalıştırılanlar için, işin *geçici* olması şartı aranmaz. Kısaca sözleşmeli personel, özel bir mesleki bilgiye sahip, uzmanlık gerektiren işler gördürülmek üzere, geçici olarak ve sözleşmeye tabi kamuda çalıştırılan personeldir (md 4/B). Sözleşmeli personel DMK ücret rejimine tabi değildir. Bakanlar kurulunca saptanarak, sözleşmeyle ücret belirlenir. Sözleşmeli personel için, Kurum, yüksek ücret vererek çalıştırmayı özendirici kılabilir.

*Geçici personel:* DMK'ya göre; Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye Bakanlığı'nın görüşlerine dayanılarak bir yıldan az süreli veya mevsimlik hizmetlerde çalıştırılan ve işçi sayılmayanlardır (md 4/C). Geçici personelin bir yıldan az süreli, mevsimlik ve geçici görevler için işe alınması nedeniyle, bu personelin sayısının diğer personele oranla daha az olduğu bilinmektedir.<sup>71</sup>

*İşçi:* Diğer üç grup dışında kalan görevlilerdir. Kamu kuruluşlarında iş mevzuatı hükümlerine göre çalışırlar. İşçiler hakkında DMK hükümleri uygulanmaz. Kamu kurumlarında çalıştırılacak işçiler, ayrıca bir uygulamaya gerek olmaması düşüncesiyle iş hukukuna tabi kılınmışlardır. Memurlardan ve diğer kamu görevlilerinden farklı olarak, sendika ve grev hakkı tanınmış olan işçiler için, ücretlerinin değerlendirilmesinde haklarını arama yolları açıktır. (md 4/D)

#### 1.2.5.4. Memurların Sınıflandırılması

657 DMK'ya göre memurlar 10 ayrı sınıfa ayrılmıştır<sup>72</sup>. Çalışmanın konusunu oluşturan üniversitede çalışan idari personelin yoğun olarak bulunduğu sınıfların daha geniş olarak ele alınması önemli olarak değerlendirildiği için, sadece 4 sınıfın tanımlanmasına gidilecektir.

<sup>71</sup> Ali Öztekin, s.102, (1988). *Başlıca Batı Ülkeleri İle Karşılaştırmalı Olarak Türkiye'de Kamu Görevlilerinin Politika İle İlişkileri*, AÜ. Siyasal Bilgiler Fakültesi, Ankara, Yayınlanmamış Doktora Tezi'nden aktaran Ali Öztekin, (1997). s. 102.

<sup>72</sup> Genel İdare Hizmetleri Sınıfı, Teknik Hizmetler Sınıfı, Sağlık Hizmetleri Sınıfı Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfı, Avukatlık Hizmetleri Sınıfı, Din Hizmetleri Sınıfı, Emniyet Hizmetleri Sınıfı, Yardımcı Hizmetler Sınıfı, Mülki İdare Amirliği Sınıfı ve Milli İstihbarat Hizmetleri sınıfı (md 36).

*Genel İdare Hizmetleri Sınıfı:* Devlet Memurları Kanunu'nun uygulandığı kurum ve kuruluşlarda, yönetim icra, büro ve benzeri hizmetleri gören devlet memurları bu sınıfa girmektedir. Genel idare hizmetleri sınıfının özellikleri, diğer sınıflarda olduğu gibi belirtilmemiş ve farklı hizmet gruplarının toplandığı bir sınıf olarak kabul edilmiştir.

*Teknik Hizmetler Sınıfı:* Bu sınıflandırmaya dâhil olabilmek için, “*teknik eleman olmak*” ve “*mesleği ile ilgili görevi fiilen yapmak*” şartları aranmaktadır. Bu sınıflandırma kapsamında olan bazı meslekler; mühendis, mimar, jeolog, kimyager, teknik öğretmen okullarında eğitim görmüş olup, öğretmen mesleği dışında teknik hizmetlerde çalışanlardır.

*Sağlık Hizmetleri Sınıfı;* Bu kapsam içinde sayılan meslekler; sağlık hizmetleri alanında mesleki eğitim görmüş olan kimselerden oluşmaktadır. Örneğin; sağlık memuru, doktor, hemşire, ebe, sağlık mühendisi, eczacı, veteriner hekim, sağlık idarecisi, sağlık fizikçisi, biyolog, psikolog gibi meslekler bu sınıflandırmada yer alır.

*Yardımcı Hizmetler Sınıfı;* Kamu kurumları içinde, her türlü dosya ve yazıların dağıtımını sağlamak, iş sahiplerini karşılamak, hizmet yerlerinin temizliğini sağlamak, aydınlatma ve ısıtma işlerini yürütmek, ilaçlanacak birimleri ilaçlamak, tedavi hizmeti verilen yerlerde, hasta ve hastanelerin temizliğinden sorumlu olmaktır. Ayrıca kurumlarda koruma ve muhafaza gibi hizmetleri de yardımcı hizmetler üstlenmektedir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÜNİVERSİTELERDE ÇALIŞAN İDARİ PERSONELİN KARŞILAŞTIĞI TEMEL SORUNLAR

#### 2.1. ÇALIŞMA ORTAMI VE İŞ MEMNUNİYETİNDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR

Çalışma hayatı içerisinde personelin karşılaştığı sorunlar iş hayatının kalitesini ve işin kalitesini büyük ölçüde etkilemektedir. Bu bölümde üniversitede çalışan idari personelin çalışma ortamından ve iş memnuniyetinden kaynaklanan sorunları; ergonomi ve çalışma ortamı, iş tatmini, örgütsel adalet algısı, örgütsel destek algısı ve örgütsel bağlılık, görev tanımı, çatışma, rekreasyon merkezleri gibi temel başlıklar altında ele alınmaktadır.

##### 2.1.1. Ergonomi ve Çalışma Ortamı Sorunu

Ergonomi kelimesi; Yunanca kökenli Ergon (çalışma) ve Nomos (yasa) sözcüklerinin birleştirilmesiyle elde edilmiştir. Ergonomi kavramsal anlamda ise; çalışanların biyolojik ve psikolojik özelliklerinin göz önünde tutularak, insan-makine-ortam uyumuna yönelik çalışmaları kapsayan multidisipliner bir bilim alanı olarak kabul edilmektedir.<sup>1</sup>

Ergonomi kavramı içerisinde değerlendirilen, çalışma ortamı koşulları iyileştirildiği takdirde verimliliğin de artabileceği tezi, bilimsel çalışmalarla desteklenmektedir. Çalışanların, kendilerini rahat hissettikleri ortamlarda daha verimli olmaları kuşkusuzdur. Kötü çalışma koşulları; yetersiz aydınlatma, havadaki nem düzeyi, havalandırma, ısıtma – soğutma gibi çalışma ortamının fiziksel şartlarının kötü olması, uzun çalışma süreleri, ergonomik olmayan çalışma ortamları biçiminde sıralanabilir. Bireylerin fiziksel ve ruhsal durumlarını etkileyebilen çalışma ortamı

---

<sup>1</sup> Sait Kaya, s. 25-35, (Ağustos-2008), *Ergonomi ve Çalışanların Verimliliği Üzerine Etkileri*, İzmir Ticaret Odası, AR&GE Bülten, [http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-9ADCE4362AFE/10443/ergonomi\\_sait.pdf](http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-9ADCE4362AFE/10443/ergonomi_sait.pdf), (12.10.2009)

koşullarının, etkililik ve verimlilik elde edilebilmesinde öneminin büyük olduğu ifade edilmektedir.<sup>2</sup>

Çalışma hayatının kalitesinin artmasında büyük bir role sahip olan çalışma ortamı, çalışanların işlerine daha iyi yoğunlaşmalarına olanak sağlayabilecektir. Bununla birlikte, işine yoğunlaşmış bireyler, dış ortamdan rahatsızlık duymaksızın daha verimli çalışmalar yürütebileceklerdir.

### 2.1.2. İş Tatmini Sorunu

İş tatmini olgusu, genel anlamıyla “*bireyin çalışma ortamına karşı reaksiyonu*” şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>3</sup> Çağdaş örgütlerde iş görenlerin iş tatminlerinin sağlanması ve artırılması sorunu, giderek önem kazanmaktadır. İş görenlerin, ekonomik beklentilerinin yanında farklı beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere örgütte faaliyette buldukları dikkate alınır, bireylerin zorunlu olmadıkları halde dahi çalışmak isteyebilecekleri düşünülebilir.

İnsanın örgütsel yaşamda, kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek arzusunda olduğu düşünülmektedir. Bunu gerçekleştiremeyen bireyin, hiçbir zaman psikolojik olarak doyumluğa ulaşamayacağı öngörülür. İş tatminindeki bu psikolojik doyumsuzluğun, yalnızca bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacağı da kabul edilmektedir. Örgütsel sonuçlara bakıldığında iş tatminsizliğinin; iş görende işten soğuma, örgütten ayrılma isteği, işten uzaklaşma isteği, kendini yetersiz ve değersiz hissetme, örgütteki ilişkilere uyum sağlayamama, yanlış kararlar alma ve hata yapma ile örgütsel anlamda verimliliğin düşmesine neden olabileceği öngörülmektedir.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Ramazan Göral, s.115, (2006). *Büro Yönetimi Mesleki ve Teknik Yayınlar Serisi*, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara’ dan Ateş Bayazıt Hayta, (2007) Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, s. 21-41.

<sup>3</sup> Berry, L., M. (1997). “Psychology At Work”, Mc Graw Hill Companies Inc., San Francisco, USA. s. 12’den İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin bir Alan Araştırması, *Akdeniz Üniversitesi I.I.B.F. Dergisi*, Sayı:7. s.2.

<sup>4</sup> Kadir Ardıç, Türker Baş, s.1, *Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması*, <http://paribus.tr.googlepages.com/ardic5.doc> (12 Ekim 2009)

İş tatmini farklı değişkenler tarafından etkilenmektedir. Konu ile ilgili çalışmalara bakıldığında, iş tatminini etkileyen faktörlerin bireysel (yaş, cinsiyet, kültürel değerler, yaşanılan sosyal çevre) ve örgütsel faktörler olarak iki açıdan incelendiği görülmektedir. Her bireyin örgütsel ortamına karşı tutumunu belirleyen faktörler farklı olsa da, her bireyin çalıştığı örgüt hakkındaki düşüncelerini etkileyen temel değişkenler genel olarak, ücret, işin niteliği, terfi imkânları, sosyal haklar, yönetimin tutum ve davranışı, çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri, kurum imajı vb. olarak değerlendirilebilir.<sup>5</sup>

Üniversitelerde çalışan idari personelin iş tatminini ölçmek amacıyla, çoğu üniversitenin, idari personeli üzerinde internet üzerinden memnuniyet anketi çalışmaları yürüttüğü görülebilmektedir. Ancak, bu çalışmada sözü edilen bu anketlerin sadece sorularına ulaşılabilmiş, sonuçlarıyla ilgili bulgulara erişilememiştir. Ancak, üniversite idari personelinin meslekte yaşadığı sıkıntılar bir bütün olarak değerlendirilirse, iş tatminsizliği sorunun genel bir sorun olarak yaşandığı söylenebilir.

### 2.1.3. Örgütsel Adalet Algısı Sorunu

Örgütle özdeşleşmiş bir işgörenin, kendi menfaatlerini örgüt menfaatleriyle paralel olduğunu kabul edeceği düşünülmektedir. Bunun da ancak, örgütün işgörene sunduğu adalet algısı ile yoğunluk kazanabileceği belirtilmektedir. Örgütle özdeşleşen bir işgörenin işteki memnuniyetinin, örgüt kaynaklı belli başlı sorunları çözümlenmeye de yardımcı olabileceği varsayılabilir. Örgütle özdeşleşme; işgörenin iş yerindeki adaleti nasıl algıladığıyla yakından ilgili olabilmektedir. Emeğinin karşılığını tam olarak alamadığını düşünen çalışanların diğer çalışanlara oranla örgüte daha az bağlılık duygusu besledikleri de varsayılmaktadır.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Zeki Akıncı, (2002). Turizm Sektöründe İş Gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 4. s.4-8.

<sup>6</sup> Martin, Christopher L. and Bennett Nathan (1996): "The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Group & Organization Management*, Vol. 21, No. 1, s. 84 ' den, Hulusi Doğan, (2002), *İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü*, [http://eab.ege.edu.tr/pdf/2\\_2/C2-S2-%20M7.pdf](http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-%20M7.pdf), (10.09.2009)

Alan yazın incelendiğinde örgütsel adalet algısının Adams'ın “eşitlik kuramı”<sup>7</sup> ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Bu kurama göre; bireyler kendileri ile eşdeğerdeki kişileri sürekli olarak kendileri ile karşılaştırmaktadır.<sup>8</sup>



Şekil: 2.1. Eşitlik Teorisi (Kaynak: Newstrom, 1997, 153)

Örgütsel adalet algılamaları genellikle üç farklı açıdan değerlendirilmektedir. Bunlardan ilki, işlem adaletsizliğinden kaynaklanan “örgüte tepki”, ikincisi dağıtım adaletsizliğinden doğan “sonuçlara tepki” ve üçüncüsü de kişilerarası iletişim adaletsizliğinden ortaya çıkan “yöneticiye tepki” dir.<sup>9</sup>

Örgütsel adalet kavramı noktasında, üniversitelerde çalışan idari personelin kurumu adaletsiz olarak algıladığı noktasında çok sayıda yoruma ulaşılmıştır.<sup>10</sup> Akademik personelin idari personele karşı kurumdaki olanaklardan daha fazla yarar sağladığı düşünülmektedir. Aynı zamanda akademik personelin menfaatlerinin gözetilmeye çalışıldığı ve idari personelin de bu noktada görmezden gelindiği iddia edilmektedir.<sup>11</sup>

#### 2.1.4. Örgütsel Destek Algısı ve Örgütsel Bağlılık Sorunu

Örgütsel destek algısı, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütün var olduğunu düşünmeleri olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel destek, aynı zamanda, işgörenlerin zaman ve emek harcadıkları örgüt tarafından

<sup>7</sup> Newstorm John, Davis Keith, (1997), *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, McGraw Hill Inc., s.153' den, Dursun Çiçek, s.23, (2005), *Örgütlerde Motivasyon ve Eş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinden Tespit Edilerek Eş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

<sup>8</sup> Adams, J.S. (1965). *Inequity in Social Exchange*. *Advanced and Experimental Social Psychology*, L. Berkowitz (Ed.) New York: Academic Press.'den, Fusun Çınar Altıntaş, , (2006). *Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir İnceleme*, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2. s. 21.

<sup>9</sup> Mahmut Özdevecioğlu, , (2003), *Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21, s.79.

<sup>10</sup> <http://www.memurlar.net/haber/> (12.05.2009)

<sup>11</sup> <http://www.memurlar.net/haber/5928/> (12.08.2009)

kendilerine saygı gösterilmesi, destek ve yardım sağlanması hali olarak da ifade edilmektedir. Bu noktada örgütsel desteğin; iş gören açısından olumlu hissetme, örgüt için ise artan bağlılık hissi, performans artışı ve iş gücü devrinin düşmesini sonuç vereceği varsayılmaktadır.<sup>12</sup>

Örgütsel bağlılık ise, çalışanların örgütün hedef ve değerlerini benimseyerek, örgütün bir parçası olabilmek için çaba sarf etmeleri ve kendilerini örgütün (ailenin) bir üyesi gibi hissetmesi anlamına geldiği ifade edilmektedir. Bunun yanında, destekleyici bir örgüt şu şekilde aktarılmaktadır:

“Çalışanların eleştirilerini ve önerilerini dikkate alıp uygulamaya koyar, örgüt içindeki insani ilişkilerini pozitif olarak düzenler, örgüt iklimini yaşanır hale getirir, Örgüt içinde kayırcılık yapmaz, herkese adaletli davranır, hak yemez ve çalışanlarını önemser”.<sup>13</sup>

Örgütsel bağlılığın oluşmasında; yöneticilerin, işgörenlere örgütün kıymetli birer elemanı oldukları hissini vermeleri, karara katılmalarını cesaretlendirmeleri, örgüt içi iletişimi sağlıklı bir şekilde yürütmelerinin önemli olduğu belirtilmektedir.<sup>14</sup>

Alanyazında yer alan çalışmalarda, üniversitelerde çalışan idari personelin örgütsel destek ve örgütsel bağlılık seviyelerini konu alan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Üniversite idari personelinin meslekte yaşadığı sorunlar bu çerçevede değerlendirildiğinde, bir kısım idari personelin örgütsel destek algısından yoksun olduğu ve örgütsel bağlılık hissini de zayıf olduğu sonucu öngörülebilir.

### 2.1.5. Görev Tanımı Sorunu

Görev tanımı, kısaca, işin amaç ve kurallarının önceden net bir şekilde belirlenerek, işgörene aktarılan bilgi düzeyi olarak ifade edilebilir. İşgörenin işini tam olarak bilmesi durumunda, zamandan daha fazla yararlanma imkânı sağlayabileceği belirtilmektedir. Sorumlulukların işgören tarafından açık bir şekilde bilinmesi örgütsel

<sup>12</sup> Ünal Sığırı, Nejat Basım, (2006). İşgörenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 12. Isparta, s. 136.

<sup>13</sup> Mahmut Özdevecioğlu, (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt:18 Sayı:2. İzmir, , s. 113-130.

<sup>14</sup> Levent Bayram, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: *Örgütsel Bağlılık*, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der59m6.pdf> (02.10.2009)

amaçların gerçekleştirilmesinde yaşamsal olarak değerlendirilmektedir. İyi bir görev tanımının; herkesçe anlaşılabilmesine, kısa ve öz olmasına, kurumun faaliyet alanını ve görevini net olarak açıklayabilmesine, ulaşımı mümkün standartlara bağlı olabilmesine, kurumun değer ve inançlarını yansıtmasına bağlı olduğu ifade edilmektedir. Aynı zamanda kurumun neden var olduğunun ve kime hizmet verdiğinin bilinmesi, kurumun ve kişinin görevi nasıl yürüteceğini bilmesi gereği bu süreçte dikkat çekmektedir.<sup>15</sup>

Görev tanımının yapılmış olması, çalışanın kendisinden ne beklediğini ve ne yapması gerektiğini bilmesine yol gösterecektir. Bu durumun örgütsel yaşamdaki belirsizliği azaltabileceği, deneme-yanılma türü öğrenmeden kaynaklanan iş sorunlarını ortadan kaldıracabileceği ve işteki uyumu da artırabileceği belirtilmektedir.<sup>16</sup>

Yapılan çalışmalarda, üniversitede çalışan idari personelin görevindeki tanımsızlıktan kaynaklı sorunlar yaşadığı görülmektedir. Kamu kurumlarındaki hizmetli kadrosunda görev yapan personelin artık masa başı işi yapması nedeniyle, hizmetlilerin işlerinin de memurlara yaptırıldığı iddia edilmektedir. İdari personelin maaşlarının düşük olmasından dolayı, memurların çalışmak istemedikleri ve az elemana çok iş yaptırıldığı dile getirilmektedir.<sup>17</sup>

### 2.1.6. Örgütlerde Çatışma Sorunu

Örgütlerde çatışma ortamı oluşturan birçok sebepten söz etmek mümkündür. Alanyazın incelendiğinde, farklı bireylerin farklılaşan çıkarlarından kaynaklanan uyumsuzluğun, anlaşmazlık olarak ifade bulduğu görülmektedir. Çatışma, çoğu zaman örgütte yıpratıcı etkiler bıraksa da, bazı çalışmalar, çatışmanın yapıcı etkisi olduğunu da iddia etmektedir. Çatışma yönetimi ile ilgili olarak, *İşbirliği*, *Başkasını Tanıma*,

<sup>15</sup> Allan, J., s.75. (1999). Zaman Yönetimi, Çeviren: Mehmet Zaman, İstanbul: Hayat Yayınları.' den, Selen Kılıç, *Zaman Tuzakları-3*, <http://uretim.meb.gov.tr/EgitekHaber/s82/yazarlar/Selen.htm>, (12 Aralık 2009)

<sup>16</sup> Glisson, C. & Durick, M. s. 81-33:61, (1988). "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", *Administrative Science Quarterly*'den Filiz Karaman, Ali Ender Altunoğlu, (2007). Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Düzeyini Etkileyen Faktörler, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt, 14 Sayı: 1, s. 112.

<sup>17</sup> [www.memurlar.net](http://www.memurlar.net) (13.08.2009)

*Hâkimiyet Kurma, Önleme ve Uzlaşma*<sup>18</sup> olmak üzere 5 stratejik nokta üzerinde durulmaktadır.<sup>19</sup>

Yapılan bir çalışmada stratejiler arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde ortaya koyulmaktadır<sup>20</sup>;

	Kendine Önem Verme	
	Yüksek	Düşük
Yüksek	İşbirliği	Başkasını Tanıma
Düşük	Hâkimiyet Kurma	Önleme
	Uzlaşma	

**Şekil: 2.2.** Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki

Kaynak: Lin, Su-Mei. (2003)

Ulusal bir sendika tarafından, Türkiye’de üniversite sorunu ve üniversite çalışanları üzerine yapılmış bir araştırmada 6 ildeki üniversitede toplam 131 idari personele yöneltilen “akademik personelle ilişkileriniz nasıldır” sorusuna % 41,4’lik bir oran “İlişki akademisyen ve memura göre değişiyor” derken, % 27’lik bir oran “memurların yaptığı işi önemsemiyorlar” demiş, % 19,8’lik bir kesim ise, “akademisyenlerle iyi bir diyalogumuz var” diye cevaplamıştır. % 11,7’lik bir oran ise, “akademisyenler kapalı bir grup gibi davranıyorlar” şeklinde yanıt vermiştir.<sup>21</sup>

<sup>18</sup> 1. İşbirliği: Problem çözmeye ilişkili, açıklık, bilgi değişimi ve her iki taraf içinde kabul edilebilir çözüm üretmeye yönelik paylaşımları belirtmektedir. 2. Başkasını Tanıma: Farklılıkları görmezden gelerek karşı tarafı memnu etme davranışları olarak belirtilmektedir. 3. Hâkimiyet Kurma: Kazanma ve kaybetme odaklı bu anlayışta sonucu kendi lehine çevirmeye çalışma şeklinde ifade edilmektedir. 4. Önleme: erteleme, kaçma vb davranış durumu olarak öngörülürken 5.Uzlaşma: Her iki tarafı da memnun edecek sonuca ulaşmak için verilen tavizler olarak açıklanmaktadır.

<sup>19</sup> Psenicka, Clement. & Rahim, Afzalur. (2002). A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries. The International Journal of Organizational Analysis, (10) 4, 302-326, sf 307’den, Aslı Yüksek Özdemir, Ali Özdemir, *Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Bir Uygulama*, [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/articles/2007/18/AYOZDEMIR-AOZDEMIR.PDF](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2007/18/AYOZDEMIR-AOZDEMIR.PDF), (26. 10.2009)

<sup>20</sup> Lin, Su-Mei. (2003). Relationships Among Conflict Management Styles, Employees’ Job Satisfaction and Team Effectiveness – A Comparison Between Public and Private Hospitals in Taiwan. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Nova Southeastern University. S. 23’den, Aslı Yüksek Özdemir, Ali Özdemir, s.5, *Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Bir Uygulama*, [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/articles/2007/18/AYOZDEMIR-AOZDEMIR.PDF](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2007/18/AYOZDEMIR-AOZDEMIR.PDF), (26. 10.2009)

<sup>21</sup> Türk Eğitim Sen, *Türkiye’de Üniversite Sorunu ve Üniversite Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, 2009, Ankara.

Üniversite içerisinde idari personel, akademik personel, yönetici personel ve öğrencilerin zaman zaman çatışma içinde olduğu bilinmektedir. Farklı kültürel birikime sahip olan idari personel, akademik personel ve yönetici grubu, gerek idari tutumdan kaynaklı uygulamalarla, gerekse de kurumun doğası gereği karşılıklı sorun yaşayabilmektedir. İdari personel, akademisyen öncelikli bir hayatın içinde, ikinci plana itildiğini düşündüğünü değişik platformlarda ifade etmektedir. Ayrıca, üniversitedeki uygulamaların akademisyenlerin beklentileri ve çıkarları doğrultusunda şekillendiği yönündeki rahatsızlık da dile getirilmektedir.<sup>22</sup>

### 2.1.7. Rekreasyon Merkezleri Sorunu

İnsan ihtiyaçları ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, insanların fiziksel, duygusal ve sosyal gereksinimlerinin bulunduğu görülmektedir. Bu nedenle, insanla ilgili herhangi bir planlamadan önce, söz konusu ihtiyaçların gözetilmesi ve uygulanması gerekliliği örgütsel gereklilik açısından şüphesizdir.

Bu açıdan değerlendirilirse, üniversitelerde değişik rekreasyon aktiviteleri veya organizasyonları düzenlenmektedir. Bu organizasyonların amacı, üniversite hayatı içerisinde yer alan aktörlerin stresini azaltmak, çalışanlar arası iletişimi<sup>23</sup> ve iş kalitesini artırmak olarak görülmektedir. Kampüs rekreasyon<sup>24</sup> programları, üniversitenin misyonu (eğitim, öğrencinin yaşam kalitesini artırmak ve insanları gelecek için hazırlamak) için gereklidir.<sup>25</sup> Kaliteli rekreasyon programlarının, katılımcıların sosyal, fiziksel ve zihinsel yönden gelişimlerine katkıda bulunacağı belirtilmektedir.<sup>26</sup>

<sup>22</sup> <http://forum.memurlar.net/forum.aspx?id=2&year=0&x=10&y=6> (07.06.2009)

<sup>23</sup> Gaziosmanpaşa Üniversitesi Rektörlüğü ile Türk Eğitim-Sen Kurum İdari Kurulu'nun 01.05.2008 tarihli toplantı sının 4/13 kararı gereği: Akademik ve idari personel arasında iş arkadaşlığı ve sosyal diyalogu pekiştirmek amacıyla sosyal etkinlikler yapılması kararı alındığı belirtilmektedir. [www.turkegitimsen.org.tr/1mevzuatword/gop\\_kik\\_tutanagi\\_01\\_05\\_08.doc](http://www.turkegitimsen.org.tr/1mevzuatword/gop_kik_tutanagi_01_05_08.doc), (27.10.2009)

<sup>24</sup> Rekreasyon kavramı, yenilenme anlamına gelip, Türkçe'de, boş zaman değerlendirme olarak kullanılabilir. Rekreasyona, bireylerin ya da grupların boş zamanlarında gönüllü olarak yaptıkları dinlendirici ve eğlendirici faaliyetler olarak anlam yüklediği de görülmektedir.

<sup>25</sup> HAMMITT, S.A. & HAMMITT, W.E., "Campus Recreation Facilities: Planning for Better Use" , JOPERD-January, 1985' den, Özcan Bizati, Osman Göde, Necla Köksal, s.3, *Eğitim ve Yönetim Açısından Kampüs Rekreasyon Programlarının Organizasyonel Etkinliğinin Ölçülmesi*, <http://www.bayar.edu.tr/besbd/folders/1999c3s4p32-37.pdf>, (1 Aralık 2009).

<sup>26</sup> Özcan Bizati, Osman Göde, vd., a.g.m.



Günümüzde çalışan kişinin çalışma kapasitesi kadar, kendisi için boş zaman oluşturulması ve bunun da en iyi şekilde değerlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Boş zamanı en iyi şekilde değerlendirmenin çalışma verimini artıracığı, çalışma düzeni sağlayacağı ve bunların yanında kültürel ilerleme noktasında çalışma hayatı açısından önemli olduğu öngörülmektedir.<sup>27</sup> İnsanın en önemli ve geniş zamanının çalışma ortamında geçtiği dikkate alınır, çalışma dışı vakitlerinin önemi dikkat çekmektedir. Örgütsel yaşamda aktif olarak yer alan bireyler, aktif zamanlarının çoğunu evlerinden çok iş yerlerinde geçirmektedir. Dolayısıyla, kurum içi boş vakitlerin değerlendirilmesi hem bireysel açıdan hem de kurumsal açıdan önemlidir.

## 2.2. YÖNETİM VE ÖRGÜTLENMEDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR

Yönetim ve organizasyon, özellikle kamu örgütleri için, bazen yönetilmesi ve organize edilmesi güç büyüklüklere ulaşması noktasında, daha fazla özen gösterilmesi gereken bir konudur. Örgütsel büyüklükten dolayı, yüz yüze iletişimin sağlanamaması, ara kademelerin çokluğu dolayısıyla ilke ve kuralların artması, kamuda organizasyona olan ihtiyacı daha da önemli kılmaktadır.

### 2.2.1. Motivasyon (Güdüleme) Sorunu

Motivasyon, genel olarak, örgütlerde, çalışanları sevk ve idare etmek adına, bireyi harekete geçirmek ve isteklendirmek için çeşitli araçlar kullanarak onları güdülemek olarak ifade edilmektedir. Ancak, bütün insanların birbirlerinden hem fizik hem ruh haliyle farklı olarak yaratıldıkları dikkate alınır, aynı olaylara karşı aynı tepkileri vermedikleri dikkate alınmalıdır. Herhangi bir olay bir kişiyi çok mutlu ederken, başka birisi için aynı derecede mutluluk seviyesinde karşılanamayabilir. Dolayısıyla, insanları motive eden unsurlar ayrı ayrı olabileceği gibi, ayrı derecelerde yankı bulabileceği de öngörülmektedir. Konuyla ilgili olarak alanyazında yer alan çalışmalar incelendiğinde, insanların yalnızca maddi olanaklar için değil, statü ya da başka sebeplerden dolayı da çalışmak istedikleri belirtilmektedir. Bu bağlamda, insanları örgütsel yaşam noktasında motive eden unsurlar: “*Yönetime katılım*”, *yetki ve*

<sup>27</sup> E.J. Nixon, and E.A. Jewett, An Introduction to Physical Education, Seventy Edition, Toronto, 1969, s. 123’ den Mustafa Yeniçeri, Bayram Coşkun, vd., (Bahar 2002), Muğla İl Merkezindeki Memurların Boş Zaman Değerlendirme Eğilimlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, Sayı :7, s. 2.

*sorumluluk devri*”, “*rekabet*”, *etkin iletişim*”, “*çalışma yaşamının kalitesi*”, “*takdir ve ödüllendirme*”, “*kariyer geliştirme*”, “*eğitim olanakları*” olarak sıralanmaktadır.<sup>28</sup>

Bir başka çalışmada ise motivasyon araçları, üç ana başlık altında incelenmektedir.<sup>29</sup>

1. *Ekonomik Motivasyon Araçları*, özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki en önemli motivasyon araçları olarak kabul edildiği öngörülmektedir<sup>30</sup>.
2. *Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları*; çalışanlara ekonomik fayda sağlamaksızın sosyal ve psikolojik tatmin sağlama yönü olan motivasyon araçları olarak bilinmektedir.<sup>31</sup>
3. *Örgütsel ve Yönetimsel Motivasyon Araçları*; personel ile örgüt arasındaki karşılıklı beklentilerin öne çıktığı motivasyon araçlarıdır.<sup>32</sup>

Organizasyonlarda motivasyon yönetiminin doğru bir şekilde uygulanabilmesinin *etkin bir liderlik* eşliğinde ve *kurum kültürüyle bütünleşmiş* olarak uygulamaya geçilmesiyle mümkün olabilirdiği üzerinde durulmaktadır.<sup>33</sup>

Ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon araçlarının kamuda uygulanabilirliği noktasında, 657 DMK’ nun 122. Maddesinde şu ifadeler yer almaktadır: Görevinde olağanüstü gayret ve çalışması ile başarı sağlayan memurlara merkezde atamaya yetkili amirler, illerde valiler ve kaymakamlar tarafından takdirname verileceği belirtilmektedir. Gene aynı kanununun 123. Maddesi gereği: (Değişik: 29/11/1984 KHK - 243/24 md.) Bağlı buldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları sonucunda emsallerine göre başarılı görev yaptıkları görülen Devlet memurlarına bağlı veya ilgili

<sup>28</sup>Coşkun Can AKTAN, Üniversitelerde Motivasyon Yönetimi, [www.canaktan.org/egitim/universite-reform/motivasyon.htm](http://www.canaktan.org/egitim/universite-reform/motivasyon.htm), (01.09.2009)

<sup>29</sup>Dursun Çiçek, (2005), *Örgütlerde Motivasyon ve Eş Yaşam Kalitesi: Bir kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinden Tespit Edilerek Eş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*, Basılmamış Doktora Tezi, Adana.

<sup>30</sup> Ücret politikası, ekonomik ödüller, teşvik primumu, kara katılma, sosyal haklar verilmesi vb.

<sup>31</sup> Yetki ve sorumluluk devri, terfi-eğitim ve kariyer geliştirme olanakları, rekabet, bağımsız çalışma imkânı, psikolojik güvence, sosyal katılım, danışmanlık hizmeti ve çevreye uyum vb.

<sup>32</sup> Amaçlara göre yönetim, esnek zaman uygulamaları, iş güvencesi ve manevi ödüller verilmesi, kalite çemberleri, yönetim ve kararlara katılma, toplam kalite yönetimi, takım çalışması, iş tasarımı, iş değiştirme, iş basitleştirme, iş genişletme, iş zenginleştirme, performans değerlendirme, iletişim, fiziksel çalışma koşulları, sendikalar, liderlik, kendi kendine motivasyon, diğer motivasyon araçları vb.

<sup>33</sup>Coşkun Can Aktan, a.g.m.

Bakanın uygun görmesi üzerine bir mali yıl içinde bir aylıkları tutarını, Emniyet Hizmetleri Sınıfına dâhil memurlarla Maliye ve Gümrük Bakanlığında Gümrük işlerinde görevli memurlara iki aylıkları tutarını aşmamak üzere ödül verilebilir denilmektedir. Bunlardan uygun görülenlere ilgili Bakanın teklifi ve Başbakanın tasvibi ile bir aylıkları tutarında daha ödeme yapılabileceği belirtilmektedir. Üniversite çalışanlarına yönelik motivasyon için güzel bir örnek olması noktasında, Gaziantep Üniversitesi'nin uygulaması gösterilebilir. Bu üniversitede, Rektör tarafından, 657 sayılı devlet memurları yasasının 122. ve 123. maddeleri uyarınca 50 personele takdirname, 13 personele ise, ödül takdim edilmiştir.<sup>34</sup>

Genel olarak bir değerlendirme yapılırsa, üniversite idari personelinin, motivasyon kavramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, idari personelin çalışma hayatı içerisinde motivasyon eksikliği yaşadığından söz edilebilir. Maddi yada manevi ödüllendirmenin yapılamadığı, aksine, bazen, kurumun çalışanlarda motivasyon azalmasına yönelik tutum ve davranışlara maruz bıraktığı düşünülmektedir.<sup>35</sup>

### 2.2.2. Performans Yönetimi Sorunu

Performans, diğer bir ifadeyle başarı; işletmede bireylerin kendi özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde sağlayabilme durumu olarak tanımlanmaktadır.<sup>36</sup> Performans değerlendirme kavramı ise, insan kaynakları yönetimi işlevlerinin içinde değerlendirilmektedir. Alanyazın incelendiğinde, çalışanların mevcut başarı halini ve geleceğe ilişkin potansiyel durumlarını belirlemek amacıyla performans değerlendirmesinin önemi ortaya konulmaktadır. Performans yönetiminin doğru analiz ve etkili bir uygulama eşliğinde; bireysel performansı geliştireceği, bireylerin gizli güç performansını ortaya çıkaracağı, gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını planlayacağı, kuruluş amaçlarını gerçekleştireceği, iç ve dış müşteri tatmini ve performans-ücret

<sup>34</sup> [www.memurhabercisi.com/genel-haberler/spor/gazu-akademik-ve-idari-personel-ile-basarili-ogrencileri-odullendirdi.html](http://www.memurhabercisi.com/genel-haberler/spor/gazu-akademik-ve-idari-personel-ile-basarili-ogrencileri-odullendirdi.html). (14.08.2009)

<sup>35</sup> [http://www.turkegitimsen.org.tr/1yayinlarpdf/tes\\_univ\\_bulten.pdf](http://www.turkegitimsen.org.tr/1yayinlarpdf/tes_univ_bulten.pdf), (11.09.2009)

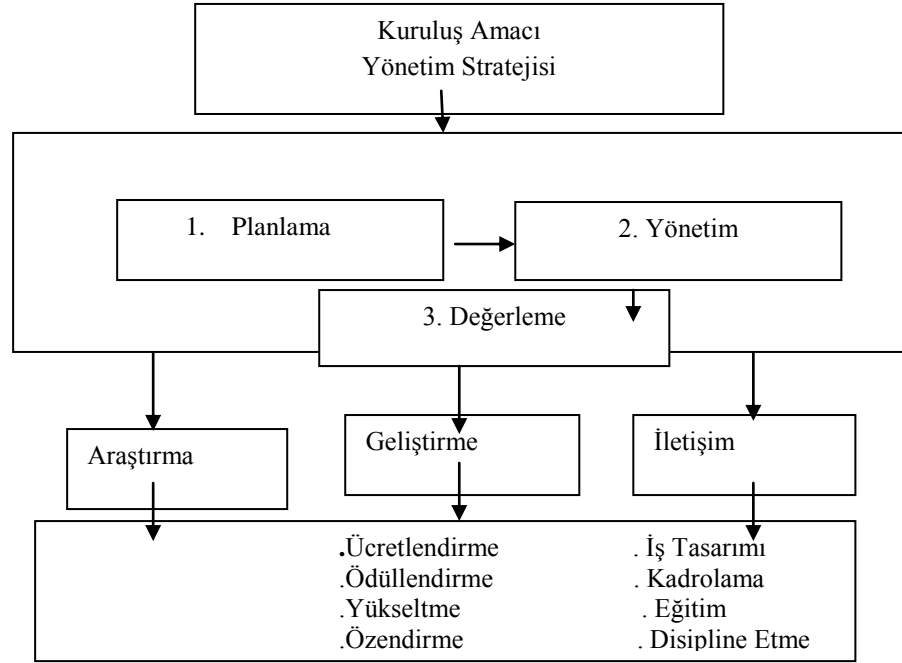
[http://www.turkegitimsen.org.tr/lib\\_basili/52.pdf](http://www.turkegitimsen.org.tr/lib_basili/52.pdf), (06.11.2009)

<http://forum.memurlar.net/topic.aspx?id=566989>, (06.11.2009)

<http://forum.memurlar.net/forum.aspx?id=2>, (06.11.2009)

<sup>36</sup> İlhan Erdoğan, s. 154, (1991), *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İÜ.İF. Yay. No:141, İstanbul.

dengesini sağlayacağı, rekabet üstünlüğü yaratacağı ve gözlem kalitesini artıracığı yönünde yönetime kazanç sağlayacağı kabul edilmektedir.<sup>37</sup>



Şekil: 2.3. Performans Yönetim Süreci<sup>38</sup>

Kamu örgütlerinde, performans yönetimi uygulamaların tam olarak yapılamadığı, performans yönetimi anlayışının kuruluşa yerleşmediği, performans yönetimi ilkelerine uyulmadığı, ölçütlerin yanlış belirlendiği, ölçütlerin nasıl uygulanacağını bilinmemesinden veya eksik ve yanlış uygulanmadan kaynaklanan sorunlarla karşılaşıldığı dikkat çekmektedir. Aynı zamanda, performansın, ücretlendirme ve ödüllerle desteklenmemesi, doğru bir disiplin anlayışının olmaması, yöneticilerin ilgisizliği, özendiricilerin yetersizliği ve süreli hedeflerin ulaşılamaz olması da kamu örgütlerinde karşılaşılan sorunlar arasında görülmektedir. Bunun yanında, planlama aşamasındaki başarısızlık, izleme ve yönlendirmedeki yetersizlik, geliştirme aşamasında gerçekleştirilen veri analiz ve yorumlarında yetersiz kalınması da kamuda karşılaşılan performans yönetiminin başarısızlıkları olarak ifade edilmektedir.<sup>39</sup>

<sup>37</sup> Glendinning, Peter M. (2002): "Performance Management: Periah or Messiah", *Public Personnel Management*, Vol.31, No.2, p.162.' den Kamil Ufuk Bilgin, s. 54-55, *Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık: "Performans Yönetimi"*, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der65m9.pdf> (10.9.2009)

<sup>38</sup> Kamil Ufuk Bilgin, *Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık "Performans Yönetimi"*, sf 58 <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der65m9.pdf>, (22.08.2009)

<sup>39</sup> Kamil Ufuk Bilgin, a.g.m., s. 69-70.

Üniversitelerde, kamu kurumu olmanın doğası gereği, idari personeline yönelik performans yönetiminin ve performans değerlendirmenin tam anlamıyla yapılamadığı düşünülmektedir. Performans değerlendirmenin yapılabilmesi için bireylerin görev tanımlarının oluşturulması gereği kuşkusuzdur. Görev tanımı olmadan, performans değerlendirmenin hangi ölçüte göre yapılacağı bilinemeyecektir. Bu nedenle üniversitelerin de, diğer kamu kurumları gibi, performans yönetimi noktasında zayıf kaldığı varsayılabilir. Buna karşın, üniversitelerde idari personelin performans değerlendirilmesi ile ilgili yapılmış olan çalışmalara bakıldığında, Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nin idari personeli için 2007-2008-2009 yılları itibariyle performans primi uygulaması gerçekleştirdiği görülmektedir.<sup>40</sup>

### 2.2.3. Karar Süreçlerine Katılım Sorunu

Kararlara katılma, çalışanın kendini ilgilendiren konularda doğrudan ya da temsilcileri kanalıyla söz ya da oy kullanarak katılmaları olarak ifade edilmektedir. İnsanların kararlara katılmak istemesi, beklenen bir durum olarak öngörülürse, kişinin işiyle ilgili kendisini uzman olarak değerlendirmesinden dolayı, işle ilgili konularda söz sahibi olmak isteyeceği düşünülmektedir. Bu noktada, kişinin kendisine saygı duyulmasını beklemek olağandır. Çalışanların, grup halinde, karar verme sürecinde etkin olmaları durumunda, örgütsel yaşamda verimli olabileceği, işine bağlanabileceği ve çalıştığı kurumun sorunlarına daha duyarlı yaklaşarak örgüt vatandaşı olmak için elinden geleni yapabileceği öngörülmektedir.<sup>41</sup> Örneğin, stratejik planlama sürecinde kararlara katılımın, kararın hazırlanması ve uygulanması aşamalarında başarısızlık olasılığını azalttığı belirtilmektedir.<sup>42</sup>

<sup>40</sup> <http://www.pdb.metu.edu.tr/performans.php>,(28.07.2009)

<sup>41</sup> Erol EREN, s. 213, 416 (1997), Yönetim Psikolojisi İ.Ü. Yayınları, İstanbul.

<sup>42</sup> Nutt, P.C. (1992). "Helping top management avoid failure during planned change", Human Resource Management, 31, 319-344' den Yrd. Doç. Dr. Filiz Karaman, Yrd. Doç. Dr. Ali Ender Altunoğlu, (2007). Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler, Yıl: Cilt:14 Sayı:1, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, s.3.

Konuyla ilgili çalışmalara bakıldığında üniversitede çalışan idari personelin kararlara katılımın sağlanmadığı görülmektedir.<sup>43</sup> Aynı zamanda, üniversitelerin kurum idari kurul kararlarında da konunun sürekli gündeme getirildiği ve bu konuda çözüm beklendiği dile getirilmektedir.<sup>44</sup>

Konuya ilişkin olarak, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD), Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA) Kurumsal Değerlendirme Programı (IEP) tarafından 2008 yılında hazırlanan “Türkiye’de Yükseköğretim: Eğilimler, Sorunlar ve Fırsatlar” başlıklı raporda şöyle denilmektedir:

*“Üniversite mensuplarının kurumun rolü ve profili üzerine stratejik tartışmalara dâhil edilmesi, üniversitenin güçlü olduğu noktaları ve amaçlarını yansıtan açık bir misyonun belirlenmesinde tüm üniversite paydaşlarının katılımının sağlanması ve her bireyin bu misyonun yerine getirilmesine katkıda bulunmaya motive edilmesi...”*<sup>45</sup>

#### 2.2.4. Hizmet Öncesi ve Hizmet İçi Eğitim Sorunu

Kamu çalışanların işe yönelik eğitim kavramları iki şekilde inceleme alanı bulabilmektedir. Birincisi, hizmet öncesi<sup>46</sup> verilen eğitim, diğeri de, hizmet içi verilen eğitimidir. Genellikle benimsenen görüş hizmet öncesi eğitimin, memur olmadan önceki eğitimi kapsadığı şeklindedir.<sup>47</sup> Buradan hareketle, kamu hizmeti görevlilerinin hizmete yatkınlığını sağlamayı, verimlilik düzeylerini yükseltmeyi, gelecekteki görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri için onların bilgi, deneyim ve becerilerini artırmayı amaçlayan eğitim etkinlikleri hizmet içi eğitim olarak tanımlanmaktadır.<sup>48</sup>

<sup>43</sup> <http://www.egitimsen.org.tr/index.php?yazi=1326>,(11.09.2009)

<sup>44</sup> [http://www.turkegitimsen.org.tr/lib\\_basili/142.pdf](http://www.turkegitimsen.org.tr/lib_basili/142.pdf),(11.9.2009)

<sup>45</sup> Avrupa Üniversiteler Birliği'nden (EUA) *Türkiye’de üniversiteler raporu*, <http://www.ab-ilan.com/index.php/avrupa-egitim/62-akademik-haber-/213-avrupa-universiteler-birligi>, (1.11.2009)

<sup>46</sup> asil memurluk kapsamına girene kadarki toplam eğitimleri kapsadığı düşünülmektedir

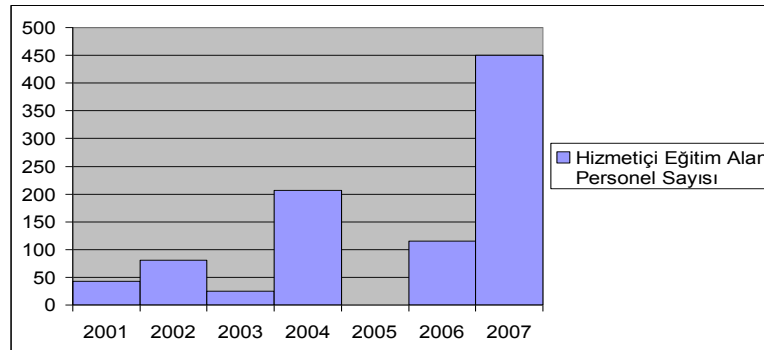
<sup>47</sup> Cahit Tutum, *Personel Yönetimi* TODAİE Yayınları no: 179 (Ankara: Doğan Basımevi, 1979), s. 118’ de aktarıyor: T. Bekir Balta, “kamu personel Yönetimi Eğitimi” Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı. (Ankara : SBF, 1966), S. 476.

<sup>48</sup> Doğan CANMAN, s. 85, (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*, TODAİE , No 260, 1. Baskı, Ankara.

Hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenler arasında; hizmet öncesi verilen bilgilerin eksik ya da yetersizliği, kamu kesimindeki kariyer olgusu, hizmetteki gelişme ve değişimler, bazı becerilerin sadece hizmet içinde kazanılabileceği görüşü, öğrenme ve kendini geliştirme arzusu gösterilmektedir.<sup>49</sup>

Üniversitelerde, 657 sayılı DMK'nın 214. maddesi, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 51. maddesi ve 124 sayılı Yüksek Öğretim Üst Kuruluşları ile Yüksek Öğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin 29. maddesi gereği, Hizmet içi eğitime yönelik bir yönetmelik bulunmaktadır. Hizmet İçi eğitim adaylık süresi içinde; temel eğitim, hazırlayıcı eğitim ve staj şeklinde, aday memurların yetiştirilmelerine ilişkin yönetmelik esaslarına göre yapılırken, asli memurluk süresi içinde; yetenek ve verimliliği geliştirme eğitim ile üst görevlere yetiştirme eğitimi olarak bu yönetmelik esaslarına göre düzenlenmiştir. Konuya ilişkin olarak aşağıda Pamukkale Üniversitesi'nde yıllara dayalı hizmet içi eğitim alan personel sayısı gösterilmektedir.

Grafik: 2.1. Yıllara Göre Hizmet içi Eğitim Alan Personel Sayısı



Kaynak: [www.pau.edu.tr](http://www.pau.edu.tr)' den, *Pamukkale Üniversitesi Stratejik Plan (2009-2013)*, 30.08.2009

### 2.3. ÖZLÜK HAKLAR VE MALİ KOŞULLARLA İLGİLİ SORUNLAR

Kamu kurumlarında çalışan personel için, özlük haklar ve mali koşullarla ilgili kazanımlar oldukça önemlidir. Kamu çalışanlarının özlük ve mali hakları ile ilgili düzenlemeler, önceden belirlenmiş kurallara göre olarak işlemektedir. Bundan dolayı, bürokratik engellere takılan hak taleplerinin zamanında ve hak kaybı yaşanmadan

<sup>49</sup> A.g.k. s. 85-86.

gerçekleştirilmesi oldukça güçtür. Bu bakımdan, özlük haklar ve mali koşullarla ilgili sorunlar üniversitelerde çalışan idari personelin temel sorunları kapsamında ele alınmıştır.

### 2.3.1. Görevde Yükselme Sorunu

Yükseköğretim Üst Kuruluşları İle Yükseköğretim Kurumları Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği'nin 17. Maddesi gereğince; boş kadro durumu ve talepler göz önüne alınarak, her unvan için ayrı ayrı ve yılda iki defadan fazla olmamak üzere görevde yükselme sınavı yapılabilir denilmektedir.<sup>50</sup> Üniversitelerde çalışan idari personelin görevde yükselme yönetmeliğine tabi kadro<sup>51</sup> ve unvanları<sup>52</sup> aynı yönetmelik kapsamında belirtilmiştir.

Üniversitede görevde yükselme sınavına tabi olmayan kadrolar ise; Genel Sekreter, Genel Sekreter Yardımcısı, I. Hukuk Müşaviri, Daire Başkanı, Üniversite Hastaneleri Başmüdürü, Fakülte Sekreteri, Yüksek Okul Sekreteri, Enstitü Sekreteri ve Savunma Sekreteri kadroları şeklinde sıralanmıştır. Bu kadrolara atanabilmek için, özel şartların sağlanması gerektiği belirtilmektedir.<sup>53</sup>

<sup>50</sup> Yükseköğretim Üst Kuruluşları İle Yükseköğretim Kurumları Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği (Resmi Gazete Tarihi: 12.11.2005 Resmi Gazete Sayısı: 25991) www.yok.gov.tr.

<sup>51</sup> a) Yönetim Hizmetleri Grubu; 1) Genel Sekreter, 2) Genel Sekreter Yardımcısı, 3) Daire Başkanı, 4) Üniversite Hastaneleri Başmüdürü, 5) Fakülte Sekreteri, Yüksek Okul Sekreteri, Enstitü Sekreteri, 6) Savunma Sekreteri, 7) Özel Kalem Müdürü, Çiftlik Müdürü, Yurt Müdürü, Hastane Müdürü, İlköğretim ve Ortaöğretim Müdürü, Döner Sermaye İşletme Müdürü ile diğer unvanlı müdürler, Şube Müdürü, 8) Müdür Yardımcısı, 9) Şef, Koruma ve Güvenlik Şefi. b) Hukuk Hizmetleri Grubu; 1) I.Hukuk Müşaviri, 2) Hukuk Müşaviri. c) Araştırma ve Planlama Hizmetleri Grubu; Basın ve Halkla İlişkiler Müşaviri, Uzman, Araştırmacı, Müze Araştırmacısı. d) Sağlık Hizmetleri Grubu; Başhemşire. e) Bilgi İşlem Hizmetleri Grubu; Çözümleyici. f) İdari Hizmetleri Grubu; 1) Ayniyat Saymanı, Sıhhi Malzeme Saymanı, Sayman, 2) Memur, Bilgisayar İşletmeni, Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni, Ambar Memuru, Santral Memuru, Daktilograf, Sekreter, Veznedar, Satın alma Memuru, Ayniyat Memuru, Yurt Yönetim Memuru, Tahsildar, Mutemet, İkmal Malzeme Sorumlusu, Raportör, Şoför, Koruma ve Güvenlik Görevlisi. g) Yardımcı Hizmetler Grubu; Teknisyen Yardımcısı, Aşçı, Kaloriferci, Bekçi, Dağıtıcı, Hizmetli, Hastabakıcı, Gassal ve Hayvan Bakıcısıdır.

<sup>52</sup> Mühendis, Mimar, Şehir Plancısı, Bölge Plancısı, Avukat, Jeolog, Hidrobiyolog, Hidrolog, Jeomorfoloğ, Fizikçi, Matematikçi, İstatistikçi, Yöneylemci, Ekonomist, Kimyager, Heykeltıraş, Arkeolog, Astronom, Kaptan, Veteriner, Sosyal Çalışmacı, Biyolog, Psikolog, Bakteriolog, Fizyoterapist, Diyetisyen, Çocuk Gelişimcisi, Sağlık Fizikçisi, Kütüphaneci, Mütercim, Antrenör, Öğretmen, Kameraman, Sinema TV Uygulayıcısı, Programcı, Sağlık Teknikeri, Odyolog, Tıbbi Teknolog, Tekniker, Teknik Ressam, Grafiker, Restoratör, Teknisyen, Rasatçı, Ressam, Makinist, Matbaacı, Gemi Adamı, Fotoğrafçı, Dekoratör, Desinatör, Çocuk Eğitimcisi, İmam, Hemşire, Sağlık Memuru, Ebe, Laborant, Hayvan Sağlık Memuru, Sağlık Teknisyeni, Veteriner Sağlık Teknisyenidir.

<sup>53</sup> Yükseköğretim Üst Kuruluşları İle Yükseköğretim Kurumları Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği (Resmi Gazete Tarihi: 12.11.2005 Resmi Gazete Sayısı: 25991) www.yok.gov.tr.



Üniversitelerde çalışan idari personel, görevde yükselme sınavlarının çok seyrek aralıklarla yapılıyor olmasından dolayı sıkıntı duyduklarını belirtmektedir. Dolayısıyla, personelin uzun aralıklarla yapılan görevde yükselme sınavlarından dolayı maddi-manevi hak kaybına uğrayabilecekleri dikkate alınmalıdır.<sup>54</sup>

### 2.3.2. Ücret Sorunu

Anayasamızın 55. maddesinde ücret, emeğin karşılığı olarak tanımlanmıştır. Kamu personeline yapılacak ödemeler, aynı zamanda aylık adıyla da anılmaktadır. Genel olarak kamu çalışanlarının ücret sistemini düzenleyen kanunlara; 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 926 sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanunu, 3466 sayılı Uzman Jandarma Kanunu, 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu ve 2802 sayılı Hâkimler ve Savcılar Kanunu örnek olarak gösterilebilir.

Ücretin ve ekonomik yardımların her düzeydeki personeli işe çekmede isteklendirmede ve elde tutmada önemli faktör olduğu kabul edilmektedir. Bu bağlamda, ücretin, personeli işe bağlamada bir araç olarak işlev görmesi önemlidir. Personelin kuruma olan bağlılığının ve veriminin artmasında adil ve yüksek ücretin önemli olduğu ifade edilebilir. Bireyler, kendilerini ile aynı durumda gördükleri diğer bireylerle kıyaslayacağından, ücretlerin eşit ve adil olması önemli bir beklentidir.<sup>55</sup>

Ücret sisteminin yetersiz kaldığı noktalarda farklı çalışma alanları, farklı nitelikteki iş ve personel hizmetlerinin değerlendirilebilmesi amacıyla yan ödeme-ek ödeme uygulamaları getirilmesi zorunluluğunun doğduğu belirtilmektedir. Devlet memurlarına ödenen yan ödemelerin belirlenmesinde etki eden faktörlerin; kadro (görev unvanı), hizmet sınıfları, öğrenim durumu, kadro derecesi, çalışma mahalli, görevin yetki, sorumluluk ve hizmetin nitelikleri şeklinde sınıflandırılabilir. Yan ödemeler, zamlar ve tazminatlar olmak üzere kısımda değerlendirilmektedir. Zamlar; iş güçlüğü zammı, iş riski zammı, temininde güçlük zammı ve mali sorumluluk zammından oluşurken, tazminatlar da; özel hizmet tazminatı, eğitim öğretim tazminatı, din hizmetleri tazminatı, emniyet hizmetleri tazminatı, mülki idare Amirliği özel hizmet

<sup>54</sup> www.turkegitimsen.org,(22.10.2009)

www.egitimbersen.org.tr/, (22.10.2009)

<sup>55</sup> Bülent Himmetoğlu, s. 164, 166, (1979). *Personel Yönetimi: Teknik ve Fonksiyonları*, Ege Üniversitesi, İşletme Fakültesi Resmi Teksir Yayını, İzmir.

tazminatı, denetim tazminatı, adalet hizmetleri tazminatı ve diğer tazminatlar olmak üzere, ödenmektedir.<sup>56</sup> İyi bir ücretleme sisteminin temel amaçları olarak, öncelikle, nitelikli personeli örgüte çekebilmek, ikinci olarak, nitelikli personeli işletmede tutabilmek ve son olarak, personeli güdüleyebilmek olduğu kabul edilmektedir.<sup>57</sup>

Konuya ilişkin bir çalışmada kamu kurumları arasında personele, maaşı dışında ek ödeme yapan kurumlar ve ödemeleri şu şekilde sıralanmaktadır: <sup>58</sup>

1- Hazine Müsteşarlığı Serbest Bölgeler Genel Müdürlüğü personeline verilen Serbest Bölge Tazminatı<sup>59</sup>, 2- Hazine Müsteşarlığı Personeline verilen Ek Ödemedir.<sup>60</sup> 3- Askeri kurumlarda çalışan devlet memurlarına verilen Ek Özel Hizmet Tazminatı<sup>61</sup>, 4- Maliye Bakanlığı Personeline verilen Ek Ödeme<sup>62</sup>, 5- MASAK Personeline verilen Ek Ücret<sup>63</sup>, 6- Sağlık Bakanlığı Personeline verilen Döner Sermayedir.<sup>64</sup> 7- TİKA Personeline ödenen Tazminat<sup>65</sup>, 8- Adli Tıp Kurumu Personeline yapılan Ek Ödeme<sup>66</sup>, 9- Milli Piyango İdaresi Genel Müdürlüğü personeline verilen İkramiye<sup>67</sup>, 10- Gümrük Müsteşarlığı Personeline yapılan Ek Ödemeler<sup>68</sup>, 11- Kültür ve Turizm Bakanlığı Kültür ve Turizm Uzmanlarına verilen Ek Ödemedir.<sup>69</sup> 12- Çevre ve Orman Bakanlığı Çevre ve Orman Uzmanlarına verilen Ek Ödeme <sup>70</sup>, 13- Sanayi ve Ticaret Bakanlığı

<sup>56</sup> Doğan Kestane, *Devlet Memurlarının Yan Ödemeleri ve Gelişimi*, [http://www.debud.org/Html/makaleler/yan\\_odeme\\_dogan.htm](http://www.debud.org/Html/makaleler/yan_odeme_dogan.htm), (27.07.2009)

<sup>57</sup> M. Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, s. 180, (1991). *Personel Yönetimi*, 2. Baskı, Kardeşler Cilttevi, İzmir.

<sup>58</sup> "Personeline Ek Ödemede Bulunan Kurumlar" <http://www.memurlar.net/haber/5291/>, (19.05.2009)

<sup>59</sup> (4059 Sayılı Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı Teşkilatı Hakkında Kanunun 7/e maddesi ile düzenlendiği ifade edilmektedir.)

<sup>60</sup> (4059 Sayılı Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı Teşkilatı Hakkında Kanunun Ek 1. maddesi ile düzenlendiği bildirilmektedir.)

<sup>61</sup> (926 Sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanununun ek 17. maddesi ile düzenlendiği ifade bildirilmektedir.)

<sup>62</sup> (213 sayılı Kanunun ek-13 üncü maddesinde düzenlendiği ifade edilmektedir.)

<sup>63</sup> (4668 Sayılı Türk İşbirliği ve Kalkınma İdaresi Başkanlığının Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanunun 17. Maddesinde düzenlendiği bildirilmektedir.)

<sup>64</sup> (209 Sayılı Sağlık Ve Sosyal Yardım Bakanlığına Bağlı Sağlık Kurumları İle Esenlendirme (Rehabilitasyon) Tesislerine Verilecek Döner Sermaye Hakkında Kanunun 5. maddesinde düzenlendiği ifade edilmektedir.)

<sup>65</sup> (4668 Sayılı Türk İşbirliği ve Kalkınma İdaresi Başkanlığının Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanunun 17. Maddesinde düzenlendiği bildirilmektedir.)

<sup>66</sup> (2659 Sayılı Adli Tıp Kurumu Kanununun 30. maddesinde düzenlendiği ifade edilmektedir.)

<sup>67</sup> (320 Sayılı Milli Piyango İdaresi Genel Müdürlüğü Kuruluş Ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamede düzenlendiği bildirilmektedir.)

<sup>68</sup> (4458 sayılı Gümrük Kanununun 222. maddelerinde düzenlendiği bildirilmektedir.)

<sup>69</sup> (4848 sayılı Kültür ve Turizm Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun 32. maddesinde düzenlendiği ifade edilmektedir.)

<sup>70</sup> 4856 sayılı Çevre ve Orman Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununun 35. maddesinde düzenlendiği belirtilmektedir.)

Personeline verilen Ek Ödeme <sup>71</sup>, 14- SSK Personeline verilen Ek Ödemedir. <sup>72</sup>, 15- Türkiye İş Kurumu Personeline verilen Ek Ödeme <sup>73</sup>, 16- BAĞKUR Personeline verilen Ek Ödeme <sup>74</sup> ve 17- YURTKUR Personeline verilen Ek Ödemedir. <sup>75</sup>

Hangi döneme ve hangi ülkeye bakılırsa bakılsın, personel için ücret sorununun her zaman güncelliğini koruduğu görülecektir. Sendikaların dönem dönem yapmış olduğu üniversiteler kurultayında, Türkiye'deki memurların yaşadığı genel ücret sorununun yanında üniversitede çalışan idari personelin kamu çalışanlarının içinde en düşük ücretle çalışan personel olduklarının özellikle altı çizilmektedir. <sup>76</sup>

---

<sup>71</sup>(4077 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunun 36. maddesinde düzenlendiği belirtilmektedir.)

<sup>72</sup> (4958 sayılı Sosyal Sigortalar Kurumu Kanununun 17. maddesinde düzenlendiği belirtilmektedir.)

<sup>73</sup> (4904 sayılı Türkiye İş Kurumu Kanununun 15. maddesinde düzenlendiği belirtilmektedir.)

<sup>74</sup> (1479 sayılı Kanunun 7. maddesinde düzenlendiği ifade edilmektedir.)

<sup>75</sup> (Yüksek Öğrenim Öğrencilerine Burs, Kredi Verilmesine İlişkin Kanunun 5. maddesinde düzenlendiği belirtilmektedir.)

<sup>76</sup> [http://www.turkegitimsen.org.tr/1yayinlarpdf/univ\\_kurultay\\_2008.pdf](http://www.turkegitimsen.org.tr/1yayinlarpdf/univ_kurultay_2008.pdf), (01.11.2009)

<http://www.egitimbirsen.org.tr/dokuman/egitimcalisanlari.pdf> , (12.07.2009)

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**ÜNİVERSİTELERDE ÇALIŞAN İDARİ PERSONELİN**  
**MESLEK SORUNLARI:**  
**PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**  
**ALAN ARAŞTIRMASI**

**3.1. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER**

Araştırmaya ilişkin genel bilgiler bölümünde; alan araştırmasının konusu, önemi, amaçları, alanı – yeri – yöntemi, hipotezleri, sınırlılıkları, ölçek ve veri analiz yöntemleri hakkında genel bilgiler yer almaktadır.

**3.1.1. Araştırmanın Konusu**

Üniversiteler, bilimsel özerkliği ve kamu tüzel kişiliğinin yanında, nitelikli insan gücü yetiştirmek adına lisans ve lisansüstü alanlarda eğitim–öğretim veren bunun yanında kamu refahının artması yönünde akademik alanda bilim üreten ve bunu toplum yararına sunan kurumlardır. Üniversiteler, topluma karşı üstlendiği bu görevleri, akademik ve idari personel eliyle yürütmektedir. Akademik personel, bilgi üretme işlevi ile bilime katkı sağlarken, idari personel de her türlü destek hizmeti vermenin yanında, kurum içi ve kurumlar arası resmi işlemleri yürüten çalışanları kapsamaktadır. Bu noktada, üniversitelerde çalışan idari personel ve idari personelin çalışma hayatı içerisinde karşılaştığı meslek sorunları, araştırmanın temel konusunu oluşturmaktadır.

**3.1.2. Araştırmanın Önemi**

Üniversiteler, farklı zamanlarda değişik açılardan bilimsel çalışmaların konusu olarak yerini almıştır. Alanyazına bakıldığı zaman, konu olarak üniversiteyi içeren çalışmaların, genellikle akademisyenler veya öğrenciler üzerinde odaklandığı görülmektedir. Dolayısıyla, bu çalışma, daha önceki çalışmalarda, dar kapsamlı ve yüzeysel

olarak değinilen üniversite idari personelini, tek başına çalışma konusunu olarak kabul etmesi noktasında önem kazanmaktadır.

### **3.1.3. Araştırmanın Amaçları**

Üniversitelerin bir kurum olarak görevlerini sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmesi sürecinde idari personelin öneminin büyük olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bazı kamu kurumlarında olduğu gibi, üniversiteler, iki ayrı kategoriye tabi çalışanın bulunduğu kurumlara has sorunlar taşımalarının yanında, akademik özerkliğe ve özel bütçeli kamu tüzel kişiliğine sahip oldukları için, idari personelin normal kamu örgütlerinde karşılaştıkları bir takım sorunlara ek olabilecek sorunlar da barındırmaktadır. Buradan hareketle, üniversitelerde idari personelin çalışma yaşamında karşılaştıkları sorunlar, Pamukkale Üniversitesi idari personeli örneği üzerinden tespit edilmeye çalışılarak, sonuçta, uygulanabilir çözüm önerilerine erişilmesi amaçlanmaktadır.

### **3.1.4. Araştırmanın Alanı, Yeri ve Yöntemi**

Araştırma, Pamukkale Üniversitesi'nin insan gücünü oluşturan faktörlerden idari personel üzerinde gerçekleştirilmektedir. Araştırmanın veri toplama kısmında, 90 önermeden oluşan 500 adet anket, Ekim – Kasım 2009 tarihleri arasında, çalışanlara, araştırmacı tarafından, birebir görüşme yoluyla, elden dağıtılmış ve kendilerinden, onlara en yakın buldukları seçenekleri işaretlemeleri istenmiştir. Anket, gene araştırmacının bizzat kendisi tarafından çalışanlardan toplanmıştır. Geniş ve kapsayıcı bir örneklem üzerinde uygulandığı düşünülen anketin yanında, araştırma, derinlemesine mülakat yoluyla desteklenmiştir. Anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler, SPSS 11.5 istatistik paket programına girilmiş, öncelikle frekans analizi, daha sonra ise Ki-kare analizleri gerçekleştirilmiştir.

### 3.1.5. Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışmada Pamukkale Üniversitesinde çalışan idari personelin örgütsel yaşamlarında karşılaştıkları sorunlar; çalışma ortamı ve iş memnuniyeti, yönetim ve örgütlenme, özlük haklar ve mali koşullar, fiziksel ve sosyal olanaklar, kendini geliştirme ve hizmet içi eğitim olanakları gibi belli başlı konular çerçevesinde ele alınarak, içinde buldukları durum değerlendirilmeye çalışılmıştır. Alan araştırması sonrasında ortaya çıkan sonuçların, bu hipotezleri doğrulayıp doğrulamadığı incelenmiştir.

#### **Hipotez 1**

**H<sub>0</sub>:** Üniversite çalışanları, yaptıkları işteki yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi bağlamında birbirlerinden farklılaşmamaktadır.

**H<sub>1</sub>:** Üniversite çalışanları, yaptıkları işteki yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi bağlamında birbirlerinden farklılaşmaktadır.

#### **Hipotez 2**

**H<sub>0</sub>:** Üniversite çalışanları kurumdan ayrılma düşüncesi noktasında farklılaşmamaktadır.

**H<sub>1</sub>:** Üniversite çalışanları kurumdan ayrılma düşüncesi noktasında farklılaşmaktadır.

#### **Hipotez 3**

**H<sub>0</sub>:** Üniversite çalışanları, amirlerinin bilgili ve donanımlı olup olmadığı düşüncesi bağlamında farklılaşmamaktadır.

**H<sub>1</sub>:** Üniversite çalışanları, amirlerinin bilgili ve donanımlı olup olmadığı düşüncesi bağlamında farklılaşmaktadır.

**Hipotez 4**

**H<sub>0</sub>:** Üniversite çalışanları, amirlerinin destek ve yol gösterici olup olmadığı düşüncesi bağlamında farklılaşmamaktadır.

**H<sub>1</sub>:** Üniversite çalışanları, amirlerinin destek ve yol gösterici olup olmadığı düşüncesi bağlamında farklılaşmaktadır.

**Hipotez 5**

**H<sub>0</sub>:** Üniversite çalışanları, amirlerinin kendilerini dinleme ve sıkıntılarını gidermeleri düşüncesi noktasında farklılaşmamaktadır.

**H<sub>1</sub>:** Üniversite çalışanları, amirlerinin kendilerini dinleme ve sıkıntılarını gidermeleri düşüncesi noktasında farklılaşmaktadır.

**Hipotez 6**

**H<sub>0</sub>:** Üniversite çalışanları, üst makamlarca problemlerinin değerlendirilmesi ve çözümlenmesini algısı noktasında farklılaşmamaktadır.

**H<sub>1</sub>:** Üniversite çalışanları, üst makamlarca problemlerinin değerlendirilmesi ve çözümlenmesini algısı noktasında farklılaşmaktadır.

**Hipotez 7**

**H<sub>0</sub>:** Üniversite çalışanları, kendilerini ilgilendiren konularda fikirlerinin alınması ve bilgi verilmesi düşüncesi noktasında farklılaşmamaktadır.

**H<sub>1</sub>:** Üniversite çalışanları, kendilerini ilgilendiren konularda fikirlerinin alınması ve bilgi verilmesi düşüncesi noktasında farklılaşmaktadır.

**Hipotez 8**

**H<sub>0</sub>:** Üniversite çalışanları, tayin işlemlerinde çalışanların ve kurumun menfaatinin gözetilmesi düşüncesi algısında farklılaşmamaktadır.

**H<sub>1</sub>:** Üniversite çalışanları, tayin işlemlerinde çalışanların ve kurumun menfaatinin gözetilmesi düşüncesi algısında farklılaşmaktadır.

### **Hipotez 9**

**H<sub>0</sub>:** Üniversite çalışanları, aldıkları tahsil ve yaptıkları işin uygunluğu noktasında farklılaşmamaktadır.

**H<sub>1</sub>:** Üniversite çalışanları, aldıkları tahsil ve yaptıkları işin uygunluğu noktasında farklılaşmaktadır.

### **Hipotez 10**

**H<sub>0</sub>:** Üniversite çalışanları, kurum içi yükselme sınavlarının işleyişinden duyulan memnuniyetlik düzeyleri bağlamında birbirlerinden farklılaşmamaktadır.

**H<sub>1</sub>:** Üniversite çalışanları, kurum içi yükselme sınavlarının işleyişinden duyulan memnuniyetlik düzeyleri bağlamında birbirlerinden farklılaşmaktadır.

### **Hipotez 11**

**H<sub>0</sub>:** Üniversite çalışanları, kadro ve pozisyonların doğru olarak değerlendirildiği düşüncesinde farklılaşmamaktadır.

**H<sub>1</sub>:** Üniversite çalışanları, kadro ve pozisyonların doğru olarak değerlendirildiği düşüncesinde farklılaşmaktadır.

### **3.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma bir devlet üniversitesi olan Pamukkale Üniversitesinin idari personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir. İdari personelin deşifre olmanın verdiği endişenin yanında, çalışmanın kendilerine bir fayda getirmeyeceği (ilgililer tarafından çalışma sonuçlarının değerlendirilmeye alınmayabileceği) düşüncesiyle ankete katılmak istememesi, araştırmanın örneklem sayısı açısından en önemli sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Ancak olabildiğince fazla deneğe ulaşılmaya çalışılarak, evreni temsil kapasitesi ve yeteneğine sahip bir örneklemle bu sınırlılık daraltılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın bir diğer sınırlılığı, anket yürütücüsünün kurum çalışanı olması nedeniyle, çalışanlarda verilen cevapların hatırlanması endişesi ve katılımcıların o anki psikolojik durumunun da cevapları etkileyebileceği unutulmamalıdır.



### 3.1.7. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın örnekleme, Pamukkale Üniversitesi idari personeli arasından seçilmiştir. Örneklem büyüklüğü belirlenirken “*Tabakalı Rastgele Örneklem Yöntemi*” kullanılmıştır. Bu yöntemin formülü aşağıdaki gibidir:<sup>1</sup>

$$n = \frac{\left(\frac{t.S}{d}\right)^2}{1 + \frac{1}{N}\left(\frac{t.S}{d}\right)^2}$$

**t:** t istatistiği (ya da tablo değeri) = 2

**S:** örneklem standart sapması

**S<sup>2</sup>:** örneklem varyansı

**N:** Kitlede (evrende) toplam birim sayısı = 1076

**d:** Hoşgörü miktarı

Kesikli veriler için,  $S^2=P.Q$  olarak alınır. Burada P istenen sonucun gerçekleşme olasılığı, Q ise,  $1 - P$ , yani istenmeyen sonuç ya da sonuçların olasılığıdır. Bir çalışma yapılmadan sonucun bilinmeyeceği durumlarda  $P=0,5$ , dolayısıyla da,  $Q=0,5$  olarak alınır. Dolayısıyla  $S^2 = P.Q = (0,5) \times (0,5) = 0.25$  ve  $S = 0,5$  bulunur. Genellikle bu hoşgörü miktarına göre örneklem büyüklüğü küçültülür ya da büyütülür. Bu durumda,  $d=0.06$  düzeyinde hoşgörü oranı öngörülmüştür. Sözü edilen değerler yukarıdaki formüle göre yerleştirilirse;

$$n = \frac{\left(\frac{2(0.5)}{0.06}\right)^2}{1 + \frac{1}{1076}\left(\frac{2(0.5)}{0.06}\right)^2} = \frac{277,66}{1.2580} \cong 220$$

$n=220$  birimlik örneklem büyüklüğüne erişilmektedir.

<sup>1</sup> Hülya Çıngı, s. 56-75, (1990). *Örneklem Kuramı*, Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Basımevi, Ankara.

### 3.1.8. Araştırmada Kullanılan Ölçek Veri Analizi Yöntemi

Araştırmada kullanılan soru formu üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım, Pamukkale Üniversitesi idari personelinin demografik bilgilerine ulaşmayı amaçlamaktadır. Bu kısım, idari personelin cinsiyeti, görev yeri, yönetici pozisyonu varlığı, kıdem yılı, eğitim durumu, medeni durumu hakkında bilgilere ulaşılmasını sağlayacak tanımlayıcı sorular içermektedir. Diğer sorular ise; “*çalışma ortamı – iş memnuniyeti*”, “*yönetim ve örgütlenme*”, “*özlük haklar ve mali koşullar*”, “*fiziksel ve sosyal olanaklar*” ve “*kendini geliştirme ve hizmet içi eğitim imkânları*” başlıkları altında çalışma hayatını kapsayan sorular içermektedir. Her bir kısımda yer alan sorular, çalışmanın hipotezlerinden birini ya da birkaçını test etmeye yönelik oluşturulmuştur. Çalışmanın sonuçlandırılmasında, çalışmanın alan araştırması sonucunda ortaya çıkan birincil veriler ve alan yazında yer alan ikincil veriler kullanılmıştır.

Bu araştırmada, tutum ölçeği olarak, 5’li Likert ölçeği tercih edilmiştir. Likert ölçeği, en kullanışlı olarak kabul edilen soru formatlarından birisidir. Bu ölçekle hazırlanmış sorular, bireyin bir yargıya karşı gösterdiği tutuma ilişkin hazırlanmış cümle serileri içermektedir. Likert tipi ölçeklerde, iki tür cümle yapısı görülmektedir. Birinci tip yapı, yargıya ilişkin olumlu bir tutumu gösteren onaylama cümlelerini kapsarken, ikinci tip, sözü edilen yargıya karşı olumsuz bir tutumu gösteren onaylamama cümlelerini içermektedir.<sup>2</sup> Sözü edilen ölçek çerçevesinde, çeşitli ifadeler veya yargılara katılıp katılmama ve bunun derecesi ölçülür. Yaygın olarak 5’li Likert ölçeği tercih edilmektedir. Likert ölçeğinin seçenekleri, Tamamen Katılıyorum – Kesinlikle Katılmıyorum arasında yer alan, oransal cevaplardan oluşmaktadır.<sup>3</sup>

Verilerin istatistiksel analizinde, *SPSS 11.5 (Statistical Package for Social Sciences)* paket programı kullanılmıştır. Anket formunun hazırlanışı, elde edilen verilerin veri işleme

<sup>2</sup> Nilgün Köklü, s. 89, (1995). Tutumların Ölçülmesi ve Likert Tipi Ölçeklerde Kullanılan Alternatif Seçenekler, *A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, C. 28, No:2, Antalya.

<sup>3</sup> Remzi Altunışık, Recai Coşkun, vd., s. 107, (2005), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Kitapevi, Adapazarı.

programına girişi ve verilerin analizi araştırmacının kendisi tarafından yapılmıştır. Analiz yapılırken, *Sıklık (f)* dağılımlı ve karřılařtırılmalđ analiz tabloları oluşturulmuştur. Karřılařtırılmalđ tablolarda *Ki-Kare ( $\chi^2$ )* tekniği kullanılmıştır. Ki-kare testi, örneklem bağlamında yer alan değişkenler arasında (anlamlı) farklılaşma olup olmadığını belirlemek amacıyla kullanılmıştır.

Tutum ölçeklerinin güvenilirlik boyutları için ise, “*Cronbach Alpha ( $\alpha$ )*” tekniğine başvurulmuştur. Akgül ve Çevik’e göre alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu şöyle belirtilmektedir<sup>4</sup>: Eğer alfa katsayısı;

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  değerleri arasında ise, ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  değerleri arasında ise, ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  değerleri arasında ise, ölçek oldukça güveniliridir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  değerleri arasında ise, ölçek yüksek derecede güveniliridir.

Bu araştırmanın *Alpha* katsayısı, 0,933 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla, araştırmada kullanılan ölçek, geçerli ve yüksek derecede güveniliridir.

Hipotezlerin test edilmesi sürecinde, anlamlılık düzeyi ( $\alpha$ ) = 0,05 olarak kabul edilmiştir. Alan araştırmasında kullanılan testlerin güvenilirlik düzeyi ise,  $1 - \alpha = 0,95$ ’tir. Yani, hipotezler, % 95 güvenilirlik düzeyinde test edilmektedir. Dolayısıyla, uygulanacak testlerden elde edilecek *p* değerinin,  $\alpha$  değerinden (0,05) büyük olması durumunda, *null* hipotez ( $H_0$ ); küçük olma durumunda, *alternatif* hipotez ( $H_1$ ) kabul edilecektir. Tutum ölçeklerinin analizinde, *Ki – Kare ( $\chi^2$ ) (Anlamlılık)* testinden yararlanılmıştır.

---

<sup>4</sup> Aziz Akgül, Osman Çevik, s.435, (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS’ te İşletme Uygulamaları*, Emek Ofset, Ankara.

## 3.2. ALAN ARAŞTIRMASI SONUÇLARININ ANALİZ VE YORUMLARI

### 3.2.1. Pamukkale Üniversitesi İdari Personelinin Demografik Bilgileri

#### 3.2.1.1. Cinsiyet

**Tablo: 3.1** İdari Personelin Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Sıklık (f)	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde <sup>5</sup> (%)	Toplam Yüzde <sup>6</sup> (%)
Erkek	150	60,5	60,5	60,5
Kadın	98	39,5	39,5	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

Araştırmaya katılan idari personelin, cinsiyetlerine göre dağılımlarına bakıldığında; 150 kişinin erkek, 98 kişinin kadın olduğu görülmektedir.

#### 3.2.1.2. Bağlı Olduğu Birim

**Tablo: 3.2** İdari Personelin Bağlı Olduğu Birim

Çalışılan Birim	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Daire Başkanlıkları</b>	101	40,7	40,7	40,7
<b>Fakülteler</b>	89	35,9	35,9	76,6
<b>Diğer<sup>7</sup></b>	41	16,5	16,5	93,1
<b>MYO'lar</b>	12	4,8	4,8	98
<b>Enstitüler</b>	5	2	2	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

Araştırmaya katılan idari personel, görev yaptıkları birimler bazında değerlendirildiğinde; 101 personelin daire başkanlıklarında, 89 personelin fakültelerde, 41 personelin diğer birimlerde, 12 personelin MYO'larda ve 5 personelin de Enstitü'lerde çalıştığı görülmektedir. Tabloya göre, araştırmaya katılan personelin ağırlıklı olarak daire başkanlıklarında ve fakültelerde çalıştığı görülmektedir.

<sup>5</sup> Çalışmanın bundan sonraki bölümünde "Geçerli Yüzde (%)" ifadesi yerine "G.Yüzde (%)" ifadesi yer alacaktır.

<sup>6</sup> Çalışmanın bundan sonraki bölümünde "Toplam Yüzde (%)" ifadesi yerine "T.Yüzde (%)" ifadesi yer alacaktır.

<sup>7</sup> Diğer: Hastane ve MEDİKO çalışanlarını kapsamaktadır.

### 3.2.1.3. Yönetici Pozisyonu Varlığı

**Tablo: 3.3** Yönetici Pozisyonu Varlığı

Yönetici Pozisyon Varlığı	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
Hayır	226	91,1	91,1	91,1
Evet	22	8,9	8,9	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

Tabloda yer alan verilere bakıldığında, araştırmaya katılan idari personelin % 91,1'nin (226 katılımcı) yönetici pozisyonu bulunmayan çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Ankete katılan çalışanların % 8,9'u (22 katılımcı) ise, yönetici konumunda görev yapan personelden oluşmaktadır.

### 3.2.1.4. Kıdem Yılı

**Tablo 3.4** Kurumdaki Kıdem Yılı

Kıdem Yılı	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
10-14	69	27,8	27,8	27,8
0-5	68	27,4	27,4	55,2
15 ve üstü	63	25,4	25,4	80,6
6-9	48	19,4	19,4	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

Araştırmaya katılan idari personelin kurumdaki kıdem yıllarına bakıldığında; %27,8'inin 10-14 yıl, %27,4'ünün 0-5 yıl, %25,4'ünün 15 yıl ve üstü, %19,4'ünün ise, 6-9 yıl arası çalışan memurlardan oluştuğu görülmektedir. Buradan hareketle, idari personelin kıdem yılı noktasında yıl aralıkları bağlamında yaklaşık olarak eşit dağıldığını öngörmek olanaklıdır.

### 3.2.1.5. Yaş Aralığı

**Tablo 3.5** Yaş Aralığı

Yaş Aralıkları	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
30-39	109	44	44	44
40-49	88	35,5	35,5	79,4
18-29	40	16,1	16,1	95,6
50 ve üstü	11	4,4	4,4	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

Katılımcıların yaş aralıklarına bakıldığında; % 44'lük çoğunluk, 30-39 arası yaş gurubundan oluşmaktadır. İkinci sırada % 35,5'lik bir oranla, 40-49 arası yaş arası grup yer almaktadır. % 16,1'lik bir oranla, 18-29 arası yaş gurubu bulunurken, % 4,4'lük bir oranla 50 yaş ve üstü çalışanların yer aldığı görülmektedir. İlgili verilerden hareketle, Pamukkale Üniversitesi idari personelinin, yaş ortalaması genç olan çalışanlardan oluştuğu sonucuna varmak olanaklıdır.

### 3.2.1.6. Öğrenim Durumu

**Tablo 3.6** Öğrenim Durumu

Öğrenim Durumu	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
Üniversite	150	60,5	60,5	60,5
Lise	81	32,7	32,7	93,1
İlköğretim	13	5,2	5,2	98,4
Lisansüstü	4	1,6	1,6	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

Ankete katılanların öğrenim durumuna ilişkin oran dağılımları şu şekildedir: Üniversite mezunu (Lisans) % 60,5 (150 kişi), lise mezunu % 32,7 (81 kişi), ilköğretim mezunu % 5,2 (13 kişi) ve lisansüstü mezunu ise, % 1,6 (4 kişi)'dir. Araştırma sonuçları, Pamukkale Üniversitesi idari personelinin eğitim durum ortalamasının oldukça yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

### 3.2.1.7. Medeni Durum

**Tablo 3.7** Medeni Durum

Medeni Durum	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
Evli / Eş Çalışıyor	127	51,2	51,2	51,2
Evli / Eş Çalışmıyor	80	32,3	32,3	83,5
Bekâr	41	16,5	16,5	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

Ankete katılan idari personelin medeni durumlarına bakıldığında, evli ve eş çalışan personel % 51,2'lik oranla birinci sırada yer alırken, evli fakat eş çalışmayan personel ise, % 32,3'lük bir oranla ikinci sırada yer almaktadır. Ankete katılan çalışanların toplamda % 16,5'i ise, bekâr çalışanlardan oluşmaktadır. Buradan hareketle, personelin, % 66,7'lik bir kesiminin maddi olanaklar noktasında daha rahat olduğunu söylemek, % 32,3'lük bir

kesimin ise, olası bir geçim sıkıntısı çektiği sonucuna varmak mümkündür.

### 3.2.2. Çalışma Ortamı İş Memnuniyeti

#### 3.2.2.1. Yapılan İşte Potansiyel ve Yaratıcılık Kullanılabilirliği

**Tablo 3.8** “Yaptığım İşte Tüm Potansiyelimi ve Yaratıcılığımı Kullanabiliyorum” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	102	41,1	41,1	41,1
<b>Katılmıyorum</b>	55	22,2	22,2	63,3
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	53	21,4	21,4	84,7
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	25	10,1	10,1	94,8
<b>Fikrim Yok</b>	13	5,2	5,2	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

Bu önermede personele yaptıkları işle ilgili tüm potansiyelini ve yaratıcılığını kullandıkları varsayılarak bir önerme sunulmuştur. “*Tamamen Katılıyorum*” ve “*Katılıyorum*” cevabını verenlerin toplam oranı % 62,5’dir. “*Fikrim yok*” diyenlerin oranı % 5,2, “*Kesinlikle Katılmıyorum*” ve “*Katılmıyorum*” diyenlerin toplam oranı ise, % 32,3 olarak gerçekleşmiştir. İlgili verilerden anlaşıldığı üzere personelin büyük bir kısmı, yaptığı işte tüm potansiyelini ve yaratıcılığını kullanabildiğini düşünmektedir. Bu sonuç, idari personelin işinde verimli olduğunu ve yaptığı işlerde bireysel bilgi ve becerisini kullanarak katkı sağladığını düşündüğü sonucunu ortaya koymaktadır.

#### 3.2.2.2. Yapılan İşin Kişisel Gelişime Katkı Sağlaması

**Tablo 3.9** “Yaptığım İş Kişisel Gelişimime Katkı Sağlamaktadır” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	108	43,5	43,5	43,5
<b>Katılmıyorum</b>	51	20,6	20,6	64,1
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	42	16,9	16,9	81
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	29	11,7	11,7	92,7
<b>Fikrim Yok</b>	18	7,3	7,3	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

Yapılan işin kişisel gelişime katkı sağlama durumu ile ilgili önermeye verilen cevaplar şu şekildedir: “*Katılıyorum*” ve “*Tamamen Katılıyorum*” diyenlerin toplam yüzdesi % 60,4’tür. “*Fikrim yok*” diyenlerin oranı % 7,3’tür. “*Katılmıyorum*” ve “*Kesinlikle Katılmıyorum*” diyenlerin toplam yüzdesi ise % 32,3’tür.

### 3.2.2.3. Yapılan İşteki Yetki ve Sorumlulukların Açık Olması

**Tablo 3.10** “Yaptığım İşteki Yetki ve Sorumluluklarım Açıkça Belirlenmiştir” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	99	39,9	39,9	39,9
<b>Katılmıyorum</b>	62	25	25	64,9
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	39	15,7	15,7	80,6
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	31	12,5	12,5	93,1
<b>Fikrim Yok</b>	17	6,9	6,9	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

Yapılan işteki yetki ve sorumluluklarının açıklığı ve görev tanımının bulunup bulunmadığı ile ilgili soruya verilen cevaplar incelendiğinde, “*Katılıyorum*” ve “*Tamamen Katılıyorum*” seçeneklerini işaretleyenlerin toplam oranının % 52,4 olduğu görülmektedir. “*Katılmıyorum*” ve “*Kesinlikle Katılmıyorum*” diyenlerin toplam oranı ise % 40,7’dir. Konuya ilişkin görüş belirtmeyenlerin oranı ise, % 6,9’dur. İlgili verilerden hareketle, her ne kadar, olumlu görüş bildirenlerin oranı % 50’den fazla olsa da, idari personelin önemli bir oranının görev tanımları konusunda netlik yaşamadığı, yetki ve sorumlulukları noktasında eksiklik yaşadığı görülmektedir.

**Tablo 3.11** İdari Personelin Bağlı Olduğu Birimler Bağlamında Yaptıkları İşteki Yetki ve Sorumluluklarının Belirlenmesine İlişkin Tutumu

Bağlı Olduğu Birim		Yaptığım işteki yetki ve sorumluluklarım (görev tanımı) açıkça belirlenmiştir.		
		KATILİYORUM	KATILMIYORUM	Toplam
<b>Fakülte</b>	Sıklık (f)	38	40	78
	Yüzde (%)	29,2	39,6	33,8
	Grup içi Yüzde (%)	48,7	51,3	100
<b>Daire Başkanlığı</b>	Sıklık (f)	57	40	97
	Yüzde (%)	43,8	39,6	42
	Grup içi Yüzde (%)	58,8	41,2	100
<b>Diğer</b>	Sıklık (f)	35	21	56
	Yüzde (%)	26,9	20,8	24,2
	Grup içi Yüzde (%)	62,5	37,5	100
<b>Toplam</b>	Sıklık (f)	130	101	231
	Yüzde %	100	100	100
<b>Anlamlılık Testi</b>	<b>Ki-kare Değeri</b>		<b>Sd</b>	<b>p Değeri</b>
		<b>2,936(a)</b>	<b>2</b>	<b>0,230</b>



Üniversitenin farklı birimlerinde çalışan idari personelin “*Yaptığım işteki yetki ve sorumluluklarım (görev tanımı) açıkça belirlenmiştir*” savına ilişkin bakışlarında bir farklılaşma olup olmadığı, Tablo 3.11’de gösterilmiştir.

Üniversitede çalışan idari personelin yaptıkları işteki yetki ve sorumlulukların açık olduğunu düşünenlerin; % 29,2’si Fakülte çalışanları, % 43,2’si Daire Başkanlıkları çalışanları, % 26,9’u da diğer birim çalışanlarıdır. Yetki ve sorumlulukların açık olmadığını düşünen personelin; % 39,6’sı, Fakülte, % 39,6’sı Daire Başkanlıkları ve % 20,8’i de diğer birim çalışanlarıdır.

Konuya ilişkin grup içi farklılaştırmalar dikkate alındığında; Fakülte çalışanlarının % 48,7’si yetki ve sorumluluklar açıktır ifadesinde bulunurken, Daire Başkanlıkları’nda çalışanların % 58,8’i ve Diğer birimlerde çalışanların da % 62,5’i aynı kanıdadır. Yetki ve sorumluluklar belli değildir diyenlerin grup içi yüzdelerine bakılacak olursa, Fakülte çalışanlarının %51,3’ü, Daire Başkanlıklarında çalışanların %41,2’si ve Diğer birimlerde çalışanların da % 37,5’i de açık değildir görüşünü desteklemektedir.

Tablodaki karşılaştırmalı verilerden hareketle, idari personelin çalıştıkları birimler bağlamında yapılan işteki yetki ve sorumlulukların denkliği arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. ( $p=0,230$ )  $p$  değeri,  $\alpha (0,05)$  değerinden büyük olduğu için, Hipotez 1’e ilişkin olarak,  $H_0$ ,  $H_1$  lehine kabul edilmelidir.

**$H_0$ :** “*Üniversite çalışanları, yaptıkları işteki yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi bağlamında birbirlerinden farklılaşmamaktadır.*”

**$H_1$ :** “*Üniversite çalışanları, yaptıkları işteki yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi bağlamında birbirlerinden farklılaşmaktadır.*”

### 3.2.2.4. İş Akış Şemasına İhtiyaç Duyulması

**Tablo 3.12** “İşimi Yapabilmek İçin İş Akış Şemasına İhtiyaç Duyuyorum” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılmıyorum</b>	89	35,9	35,9	35,9
<b>Katılıyorum</b>	62	25	25	60,9
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	38	15,3	15,3	76,2
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	32	12,9	12,9	89,1
<b>Fikrim Yok</b>	27	10,9	10,9	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“İşimi yapabilmek için iş akış şemasına ihtiyaç duyuyorum” önermesine ankete katılanların; toplamda % 51,2’si “katılmadıklarını”, % 37,9’u “katıldıklarını”, % 10,9’u da “fikirlerinin olmadığını” belirtmiştir.

### 3.2.2.5. Bilgi ve Yeteneklere Uygun Bir İş Yapma

**Tablo 3.13** “Bilgi ve Yeteneklerime Uygun Bir İş Yapıyorum” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	80	32,3	32,3	32,3
<b>Katılmıyorum</b>	56	22,6	22,6	54,8
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	47	19	19	73,8
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	39	15,7	15,7	89,5
<b>Fikrim Yok</b>	26	10,5	10,5	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapıyorum” önermesine anketi yanıtlayanların; toplamda % 51,3’ü “Katılıyorum” cevabı verirken, % 38,3’ü “Katılmıyorum” şeklinde cevap vermiştir. Katılımcıların % 10,5’i ise “Fikrim yok” seçeneğini işaretlemiştir.

### 3.2.2.6. Performansla İlgili Geri Bildirim Alma

**Tablo 3.14** “Performansıyla İlgili (Takdir – Ceza) Geri Bildirim Alabiliyorum” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılmıyorum</b>	75	30,2	30,2	30,2
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	61	24,6	24,6	54,8
<b>Katılıyorum</b>	58	23,4	23,4	78,2
<b>Fikrim Yok</b>	44	17,7	17,7	96
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	10	4	4	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Performansıyla ilgili (takdir – ceza) geri bildirim alabiliyorum” önermesine ankete katılanların toplamda % 54,8’i “katılmadıklarını”, % 17,7’si “fikrinin olmadığını”, % 27,4’ü de, “katıldıklarını” ifade etmiştir. Tablodan görüldüğü üzere, performanslarıyla ilgili geri bildirim alamadıklarını ifade eden personelin oranı yüksektir.

### 3.2.2.7. Yalnızca İşin Gerektirdiği Faaliyetlerle Uğraşma

**Tablo 3.15** “Sadece İşimin Gerektirdiği Faaliyetlerle Uğraşıyorum” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	105	42,3	42,3	42,3
<b>Katılmıyorum</b>	62	25	25	67,3
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	35	14,1	14,1	81,5
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	32	12,9	12,9	94,4
<b>Fikrim Yok</b>	14	5,6	5,6	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Sadece işimin gerektirdiği faaliyetlerle uğraşıyorum” sorusuna verilen yanıtlara bakıldığı zaman, personelin, % 55,2’si “Katılıyorum” cevabı verirken, % 39,1’i “Katılmıyorum” şeklinde yanıt vermiştir. Kalan % 5,6’lık kesim ise görüş bildirmekten kaçınmıştır.

### 3.2.2.8. İstenilen ve Sevilen Bir İş Yapma

**Tablo 3.16** “İstedğim ve Sevdiğim İş Yapıyorum” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	81	32,7	32,7	32,7
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	58	23,4	23,4	56
<b>Katılmıyorum</b>	45	18,1	18,1	74,2
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	42	16,9	16,9	91,1
<b>Fikrim Yok</b>	22	8,9	8,9	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

Bu soruyla ankete katılan idari personele “İstedğim ve sevdiğim bir iş yapıyorum” önermesi yöneltilmiş ve şu cevaplar alınmıştır. “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” şikkını işaretleyenlerin toplam oranı % 56,1’dir. “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” şikkını işaretleyenlerin toplam oranı % 35 ve “Fikrim yok” şeklinde cevaplayanların oranı ise % 8,9 olarak gerçekleşmiştir. Buradan hareketle, personelin yapmış olduğu işten memnun oldukları sonucu çıkarılabilir.

### 3.2.2.9. Yapılan İşi Önemseme

**Tablo 3.17** “Yaptığım İşi Önemsiyorum” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	119	48	48	48
<b>Katılıyorum</b>	105	42,3	42,3	90,3
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	9	3,6	3,6	94
<b>Fikrim Yok</b>	8	3,2	3,2	97,2
<b>Katılmıyorum</b>	7	2,8	2,8	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

İdari personele yöneltilen “Yaptığım işi önemsiyorum” önermesine verilen cevaplara bakıldığında, toplamda, % 90,3 oranında “Katılıyorum” yanıtı alınmış, % 6,4 oranında “Katılmıyorum” cevabı verilmiş ve % 2,8 oranında ise, “Fikrim yok” şeklinde yanıt alınmıştır. Tablodan, idari personelin büyük çoğunluğunun yaptığı işi önemseydiği sonucunun çıktığı görülmektedir.

### 3.2.2.10. Yapılan İşin Üniversiteye Katkısını Görebilme

**Tablo 3.18** “Yaptığım İşin Üniversiteme Katkısını Görebiliyorum” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	104	41,9	41,9	41,9
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	79	31,9	31,9	73,8
<b>Fikrim Yok</b>	36	14,5	14,5	88,3
<b>Katılmıyorum</b>	17	6,9	6,9	95,2
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	12	4,8	4,8	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Yaptığım işin üniversiteme katkısını görebiliyorum” önermesine verilen cevaplar; toplamda % 73,8 “Katılıyorum”, % 6,9, “Fikrim Yok” ve % 19,8 “Katılmıyorum” şeklinde gerçekleşmiştir. Tablodan çıkan sonuca göre, idari personelin çoğu, yaptığı işin üniversiteye katkı sağladığını düşünmektedir.

### 3.2.2.11. Çalışma Arkadaşlarından Yardım Alma

**Tablo 3.19** “Herhangi Bir Problemim Olduğunda Çalışma Arkadaşlarım Bana Yardımcı Olurlar” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	113	45,6	45,6	45,6
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	80	32,3	32,3	77,8
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	21	8,5	8,5	86,3
<b>Katılmıyorum</b>	20	8,1	8,1	94,4
<b>Fikrim Yok</b>	14	5,6	5,6	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

İdari personele herhangi bir problemleri olduğunda çalışma arkadaşlarından yardım alıp alamadıkları hakkında bir önerme yöneltilmiş ve şu yanıtlar alınmıştır: “*Katılıyorum*” ve “*Tamamen Katılıyorum*” diyenlerin toplam oranı, % 77,9 iken “*Katılmıyorum*” ve “*Kesinlikle Katılmıyorum*” diyenlerin toplam oranı ise, % 16,6’dır. “*Fikrim Yok*” diyenlerin oranı ise, % 5,6 şeklinde gerçekleşmiştir. Tablodan, idari personelin çalışma arkadaşları ile yardımlaşma ve dayanışma içerisinde olduğu sonucuna varılabilir.

### 3.2.2.12. Akademik Personel ile İlişkiler

**Tablo 3.20** “Çalışma Arkadaşlarımla (Akademik Personel) İyi İlişkiler İçindeyim” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	116	46,8	46,8	46,8
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	62	25	25	71,8
<b>Fikrim Yok</b>	26	10,5	10,5	82,3
<b>Katılmıyorum</b>	22	8,9	8,9	91,1
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	22	8,9	8,9	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

Ankete katılan idari personele, “*Akademik personelle iyi ilişkiler içindeyim*” şeklinde bir önerme yöneltilmiştir. Bu önermeye, toplamda, % 71,8 “*Katılıyorum*”, % 10,5 “*Fikrim Yok*” ve % 17,8 “*Katılmıyorum*” şeklinde yanıt verilmiştir. Tabloya göre, idari personelin çalışma arkadaşlarından akademik personel ile iyi ilişkiler içerisinde bulunduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

### 3.2.2.13. İdari Personel ile İlişkiler

**Tablo 3.21** “Çalışma Arkadaşlarımla (İdari Personel) İyi İlişkiler İçindeyim” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	123	49,6	49,6	49,6
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	86	34,7	34,7	84,3
<b>Fikrim Yok</b>	19	7,7	7,7	91,9
<b>Katılmıyorum</b>	12	4,8	4,8	96,8
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	8	3,2	3,2	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

Ankete katılan idari personele, “İdari personelle iyi ilişkiler içindeyim” şeklinde bir önerme yöneltilmiştir. Bu önermeye, personelin, toplamda; % 84,3’ü, “Katılıyorum”, % 7,7’si, “Fikrim Yok” ve % 4,8’i, “Katılmıyorum” şeklinde yanıt vermiştir. Tabloya bakıldığında, katılımcıların çalışma arkadaşlarından idari personel ile iyi ilişkiler içerisinde bulunduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

### 3.2.2.14. İş Arkadaşlarıyla İş Dışında Zaman Geçirme

**Tablo 3.22** “İş arkadaşlarımla İş Dışındaki Zamanlarda da Beraber Vakit Geçiririz” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	88	35,5	35,5	35,5
<b>Katılmıyorum</b>	69	27,8	27,8	63,3
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	40	16,1	16,1	79,4
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	27	10,9	10,9	90,3
<b>Fikrim Yok</b>	24	9,7	9,7	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“İş arkadaşlarımla iş dışındaki zamanlarda da beraber vakit geçiririz” önermesine; %46,4 “Katılıyorum”, % 43,9 “Katılmıyorum” ve % 9,7 “Fikrim Yok” şeklinde yanıt verilmiştir.

### 3.2.2.15. Üniversiteyi Aile Ortamı Olarak Görme

**Tablo 23:** “Üniversitemi Bir Aile, Kendimi de Bu Ailenin Bir Üyesi Olarak Görüyorum” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	85	34,3	34,3	34,3
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	56	22,6	22,6	56,9
<b>Katılmıyorum</b>	37	14,9	14,9	71,8
<b>Fikrim Yok</b>	35	14,1	14,1	85,9
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	35	14,1	14,1	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Üniversitemi bir aile, kendimi de bu ailenin bir üyesi olarak görüyorum” önermesine ankete katılanların toplamda, % 56,9’u “katıldıklarını”, % 29’u “katılmadıklarını” ve % 14,1’i de “fikirlerinin olmadığını” belirtmiştir. Buradan hareketle, idari personelin üniversiteyi bir aile, kendisini de ailenin bir ferdi gibi gördüğü sonucu çıkmaktadır.

### 3.2.2.16. Çalışma Ortamının İşgöreni Değerli Hissettirmesi

**Tablo 3.24** “İçinde Bulduğum Çalışma Ortamı Bana Kendimi Değerli Hissettirir” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	106	42,7	42,7	42,7
<b>Fikrim Yok</b>	42	16,9	16,9	59,7
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	38	15,3	15,3	75
<b>Katılmıyorum</b>	36	14,5	14,5	89,5
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	26	10,5	10,5	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“İçinde bulunduğum çalışma ortamı bana kendimi değerli hissettirir” önermesine ankete katılanların, toplamda % 58’i “katıldıklarını”, %25’i “katılmadıklarını” ve % 16,9’u ise, “fikirlerinin olmadığını” ifade etmiştir.

### 3.2.2.17. Üniversitede Çalışmanın Prestij Kaynağı Olması

**Tablo 3.25** “Üniversitede Çalışmak Benim İçin Prestij Kaynağıdır” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	105	42,3	42,3	42,3
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	39	15,7	15,7	58,1
<b>Katılmıyorum</b>	38	15,3	15,3	73,4
<b>Fikrim Yok</b>	36	14,5	14,5	87,9
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	30	12,1	12,1	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Üniversitede çalışmak benim için prestij kaynağıdır” önermesine ankete katılanların, toplamda % 58’i “katıldıklarını”, % 27,4’ü “katılmadıklarını” ve % 14,5’i de “fikirlerinin olmadığını” belirtmiştir. Tabloda yer alan verilerden hareketle, üniversitede çalışıyor olmak, idari personel için önemli bir prestij kaynağıdır.

### 3.2.2.17. Üniversitenin Çalışmak İçin İdeal Bir Kurum Olması

**Tablo 3.26** “Üniversite Kamu Görevlilerinin Çalışması İçin İdeal Bir Yerdir” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	92	37,1	37,1	37,1
<b>Fikrim Yok</b>	42	16,9	16,9	54
<b>Katılmıyorum</b>	42	16,9	16,9	71
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	41	16,5	16,5	87,5
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	31	12,5	12,5	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Üniversite kamu görevlilerinin çalışması için ideal bir yerdir” savına ankete katılanların, toplamda, % 53,6’ sını “Katılıyorum”, % 29,4’ü “Katılmıyorum” ve % 16,9’u da “Fikrim Yok” seçeneğini işaretlemiştir. Buradan hareketle, üniversitede çalışıyor olmak, idari personel için önemlidir.

### 3.2.2.18. Tekrar Aynı Kurumda Çalışma İsteği

**Tablo 3.27** “Çalışacak olsaydım yine bu kurumda çalışmak isterdim” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	76	30,6	30,6	30,6
<b>Katılmıyorum</b>	48	19,4	19,4	50,0
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	44	17,7	17,7	67,7
<b>Fikrim Yok</b>	41	16,5	16,5	84,3
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	39	15,7	15,7	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Çalışacak olsaydım yine bu kurumda çalışmak isterdim” önermesine ankete katılanların, toplamda, % 46,3’ü “Katılıyorum”, % 16,9’ u “Fikrim Yok” ve % 37,1’i “Katılmıyorum” şeklinde cevap vermiştir.



### 3.2.2.19. Kurumdan Ayrılmayı Düşünme

**Tablo 3.28** “Yakın Bir Tarihte Kurumundan Ayrılmayı Düşündüm” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılmıyorum</b>	73	29,4	29,4	29,4
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	70	28,2	28,2	57,7
<b>Katılıyorum</b>	45	18,1	18,1	75,8
<b>Fikrim Yok</b>	31	12,5	12,5	88,3
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	29	11,7	11,7	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

Burada ankete katılan idari personele yakın bir tarihte kurumundan ayrılmayı düşünüp düşünmediği hakkında bir önerme yöneltilmiş ve şu yanıtlar alınmıştır: “Katılmıyorum ve Kesinlikle Katılmıyorum” diyenler, toplamda, % 57,6’lık bir orana erişmiştir. “Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum” diyenler ise, toplamda % 29,8’lık bir kesim oluşturmaktadır. Görüş belirtmekten kaçınan çalışanların oranı da, % 12,5 şeklinde gerçekleşmiştir.

**Tablo 3.29** İdari Personelin Bağlı Olduğu Birimler Bağlamında Yakın Bir Tarihte Kurumdan Ayrılmayı Düşündüm Önermesine İlişkin Tutumu

Bağlı Olduğu Birim	Yakın bir tarihte kurumundan ayrılmayı düşündüm.				
	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	Toplam	
Fakülte	Sıklık (f)	34	14	41	89
	Yüzde (%)	45,9	45,2	28,7	35,9
	Grup içi Yüzde (%)	38,2	15,7	46,1	100
Daire Başkanlığı	Sıklık (f)	29	11	61	101
	Yüzde (%)	39,2	35,5	42,7	40,7
	Grup içi Yüzde (%)	28,7	10,9	60,4	100
Diğer	Sıklık (f)	11	6	41	58
	Yüzde (%)	14,9	19,4	28,7	23,4
	Grup içi Yüzde (%)	19	10,3	70,7	100
Toplam	Sıklık (f)	74	31	143	248
	Yüzde %	100	100	100	100
Anlamlılık Testi	Ki-kare Değeri		Sd		p Değeri
	9,508(a)		4		0,50

Üniversitenin farklı birimlerinde çalışan idari personelin “Yakın bir tarihte kurumdan ayrılmayı düşündüm” savına ilişkin bakışlarında bir farklılaşma olup olmadığı, Tablo 3.29’da gösterilmiştir.

Üniversitede çalışan idari personelin yakın bir tarihte kurumdan ayrılmayı düşündüm diyenlerin; % 45,9'u Fakülte çalışanları, % 39,2'si Daire Başkanlıkları çalışanları ve % 14,9'u da diğer birim çalışanlarından oluşturmaktadır. Kurumdan ayrılmayı düşünmedim diyenlerin ise; % 28,7'si, Fakülte, % 42,7'si Daire Başkanlıkları ve % 28,7'si de diğer birim çalışanlarıdır. Bu önermeye ilişkin "*Fikrim Yok*" diyenlerin ise; % 45,2'si Fakülte, % 35,5'i Daire Başkanlıkları ve % 19,4'u da diğer birimlerde görev yapan personelden oluşmaktadır.

Konuya ilişkin grup içi farklılaştırmalar dikkate alındığında; Fakülte çalışanlarının % 38,2'si yakın bir tarihte kurumdan ayrılmayı düşündüm derken, Daire Başkanlıkları'nda çalışanların % 28,7'si ve diğer birimlerde çalışanların da % 19'u da aynı cevabı işaretlemiştir. Kurumdan ayrılmayı düşünmedim diyenlerin grup içi yüzdelere bakıldığında da, Fakülte çalışanlarının % 46,1'i, Daire Başkanlıklarında çalışanların % 60,4'ü ve Diğer birimlerde çalışanların da % 70,7'si de bu yönde cevap vermiştir. Fikir beyan etmeyenlerin grup içi dağılımları ise, Fakültelerde % 15,7, MYO'larda % 16,7, Daire Başkanlıklarında % 10,9 ve diğer birimlerde % 10,3 şeklinde olduğu görülmektedir.

Tablodaki karşılaştırmalı verilerden hareketle, idari personelin çalıştıkları birimler bağlamında yakın bir tarihte kurumdan ayrılmayı düşünmeleri noktasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. ( $p=0,50$ )  $p$  değeri,  $\alpha$  değerinden büyük olduğu için, Hipotez 2'ye ilişkin olarak,  $H_0$ ,  $H_1$  lehine kabul edilmelidir.

### **Hipotez 2**

**H<sub>0</sub>:** *Üniversite çalışanları kurumdan ayrılma düşüncesi noktasında farklılaşmamaktadır.*

**H<sub>1</sub>:** *Üniversite çalışanları kurumdan ayrılma düşüncesi noktasında farklılaşmaktadır.*

### 3.2.3. Yönetim ve Örgütlenme

#### 3.2.3.1. Amirin Bilgisi ve Donanımının Yeterliliği

**Tablo 3.30** “Amirim Görev ve Sorumluluklarını Yerine Getirebilecek, Yeterli Bilgi ve Donanıma Sahiptir” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	94	37,9	37,9	37,9
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	63	25,4	25,4	63,3
<b>Fikrim Yok</b>	33	13,3	13,3	76,6
<b>Katılmıyorum</b>	30	12,1	12,1	88,7
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	28	11,3	11,3	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Amirin görev ve sorumluluklarını yerine getirebilecek yeterli bilgi ve donanıma sahip sahiptir” önermesine katılımcıların % 63,3’ü “katıldıklarını”, % 13,3’ü “fikirlerinin olmadığını” ve % 23,4’ü “katılmadıklarını” ifade etmiştir. Tablodan çıkan sonuç, idari personelin, amirlerinin yeterli bilgi ve donanıma sahip olduğunu düşündükleri şekilde yorumlanabilir.

**Tablo 3.31** İdari Personelin Bağlı Olduğu Birimler Bazında, Amirim Görev ve Sorumluluklarını Yerine Getirebilecek Yeterli Bilgi ve Donanıma Sahiptir Önermesine İlişkin Tutumu

Bağlı Olduğu Birim		Amirim görev ve sorumluluklarını yerine getirebilecek, yeterli bilgi ve donanıma sahiptir.			
		KATILİYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	Toplam
Fakülte	Sıklık (f)	42	17	30	89
	Yüzde (%)	26,8	51,5	51,7	35,9
	Grup içi Yüzde (%)	47,2	19,1	33,7	100
Daire Başkanlığı	Sıklık (f)	75	10	16	101
	Yüzde (%)	47,8	30,3	27,6	40,7
	Grup içi Yüzde (%)	74,3	9,9	15,8	100
Diğer	Sıklık (f)	40	6	12	58
	Yüzde (%)	25,5	18,2	20,7	23,4
	Grup içi Yüzde (%)	69	10,3	20,7	100
Toplam	Sıklık (f)	157	33	58	248
	Yüzde %	100	100	100	100
Anlamlılık Testi	Ki-kare Değeri		Sd		p Değeri
	16,059(a)		4		0,003

Üniversitenin farklı birimlerinde çalışan idari personelin “*Amirim görev ve sorumluluklarını yerine getirebilecek, yeterli bilgi ve donanıma sahiptir*” savına ilişkin bakışlarında bir farklılaşma olup olmadığı, Tablo 3.31’de gösterilmiştir.

Amirim yeterli bilgi ve donanıma sahiptir diyen personelin, % 26,8’i Fakülte çalışanları, % 47,8’i Daire Başkanlıkları çalışanları ve % 25,5’i de diğer birim çalışanlarıdır. Amirim yeterli bilgi ve donanıma sahiptir değildir diyenlerin ise; % 51,7’si, % 27,6’sı Daire Başkanlıkları ve % 20,7’si de diğer birim çalışanlarıdır. Bu önermede “fikrim yok” diyenlerin ise; % 19,1’i Fakülte, % 9,9’u Daire Başkanlıkları ve % 10,3’ü de diğer birim çalışanlarıdır.

Konuya ilişkin grup içi farklılaştırmalar dikkate alındığında, Fakülte çalışanlarının % 47,2’si amirim yeterli bilgi ve donanıma sahiptir derken, Daire Başkanlıkları’nda çalışanların % 47,8’si ve diğer birimlerde çalışanların da % 69’ u aynı cevabı vermiştir. Amirim yeterli bilgi ve donanıma sahip değildir diyenlerin grup içi yüzdelere bakıldığında, Fakülte çalışanlarının % 33,7’si, Daire Başkanlıkları’nda çalışanların % 15,8’i ve diğer birimlerde çalışanların da % 20,7’si bu yönde cevap vermiştir. Fikir beyan etmeyenlerin grup içi dağılımları ise, Fakültelerde % 19,1, Daire Başkanlıkları’nda % 9,9 ve diğer birimlerde % 10,3 şeklindedir.

Tablodaki karşılaştırmalı verilerden hareketle, fakülte çalışanlarının daire başkanlıkları ve diğer birim çalışanlarına göre amirlerinin yeterli bilgi ve donanıma sahip olmadığı yönünde cevap verdikleri görülmektedir. Buradan hareketle idari personelin çalıştıkları birimler bağlamında amirin yeterli bilgi ve donanıma sahip olması noktasında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. ( $p=0,003$ )  $p$  değeri,  $\alpha$  değerinden küçük olduğu için, Hipotez 3’e ilişkin olarak,  $H_1$ ,  $H_0$  lehine kabul edilmelidir.

### Hipotez 3

**H<sub>0</sub>:** Üniversite çalışanları, amirlerinin bilgili ve donanımlı olup olmadığı düşüncesi bağlamında farklılaşmamaktadır.

**H<sub>1</sub>:** Üniversite çalışanları, amirlerinin bilgili ve donanımlı olup olmadığı düşüncesi bağlamında farklılaşmaktadır.

### 3.2.3.2. Amirin Destek ve Yol Gösterici Olması

**Tablo 3.32** “Amirim İşimle İlgili Konularda Bana Destek ve Yol Göstericidir” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	101	40,7	40,7	40,7
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	57	23	23	63,7
<b>Katılmıyorum</b>	38	15,3	15,3	79
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	28	11,3	11,3	90,3
<b>Fikrim Yok</b>	24	9,7	9,7	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Amirim işimle ilgili konularda bana destek ve yol göstericidir” önermesine katılımcıların % 63,7’si “katıldıklarını”, % 9,7’si “fikirlerinin olmadığını”, % 26,6’sı ise, “katılmadıklarını” ifade etmiştir.

**Tablo 3.33** İdari Personelin Bağlı Olduğu Birimler Bağlamında, Amirim İşimle İlgili Konularda Bana Destek ve Yol Göstericidir Önermesine İlişkin Tutumu

Bağlı Olduğu Birim	Amirim işimle ilgili konularda bana destek ve yol göstericidir.				
	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	Toplam	
Fakülte	Sıklık (f)	42	13	34	89
	Yüzde (%)	26,6	54,2	51,5	35,9
	Grup içi Yüzde (%)	47,2	14,6	38,2	100
Daire Başkanlığı	Sıklık (f)	74	7	20	101
	Yüzde (%)	46,8	29,2	30,3	40,7
	Grup içi Yüzde (%)	73,3	6,9	19,8	100
Diğer	Sıklık (f)	42	4	12	58
	Yüzde (%)	26,6	16,7	18,2	23,4
	Grup içi Yüzde (%)	72,4	6,9	20,7	100
Toplam	Sıklık (f)	158	24	66	248
	Yüzde %	100	100	100	100
Anlamlılık Testi	Ki-kare Değeri		Sd		p Değeri
	16,452(a)		4		0,002

Üniversitenin farklı birimlerinde çalışan idari personelin, “*Amirim işimle ilgili konularda bana destek ve yol göstericidir*” savına ilişkin bakışlarında bir farklılaşma olup olmadığı, Tablo 3.33’de gösterilmiştir.

İdari personelin bu önermeyle ilgili amirim bana destek ve yol göstericidir şeklinde cevap verenlerin, % 26,6’sı Fakülte çalışanları, % 46,8’i Daire Başkanlıkları çalışanları ve % 26,6’sı da diğer birim çalışanlarıdır. Amirim bana destek ve yol gösterici değildir diyenlerin ise, % 51,5’i, Fakülte, % 30,3’ü Daire Başkanlıkları ve % 18,2’si de diğer birim çalışanlarıdır. Bu konuda “*Fikrim yok*” diyenlerin ise, % 54,2’si Fakülte, % 29,2’si Daire Başkanlıkları ve % 16,7’si de diğer birim çalışanlarından oluşmaktadır.

Konuya ilişkin grup içi farklılıklar dikkate alındığında; Fakülte çalışanlarının % 47,2’si amirim bana destek ve yol göstericidir derken, Daire Başkanlıklarında çalışanların % 73,3’ü ve diğer birimlerde çalışanların da % 72,4’ü de bu cevabı desteklemiştir. Amirim bana destek ve yol gösterici değildir diyenlerin grup içi dağılımlarına bakıldığında, Fakülte çalışanlarının % 38,2’si, Daire Başkanlıklarında çalışanların % 19,8’i ve diğer birimlerde çalışanların da % 20,7’si bu yönde cevap vermiştir. Fikir beyan etmeyenlerin grup içi dağılımları ise, Fakültelerde % 14,6 Daire Başkanlıkları’nda % 6,9 ve diğer birimlerde % 6,9 şeklinde dağılmaktadır.

Tablodaki karşılaştırmalı verilerden hareketle, Fakülte çalışanlarının amirim bana destek ve yol göstericidir önermesinde tam bir görüş birliğinde olmadıkları görülürken; Daire Başkanlıkları’nda çalışanların büyük çoğunluğunun ve diğer birimlerde ise çalışan idari personelin çoğunluğunun; amirim bana destek ve yol göstericidir şeklinde yanıt verdiği görülmektedir. Buradan hareketle idari personelin çalıştıkları birimler bağlamında amirin destek ve yol gösterici olması noktasında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. ( $p=0,002$ )  $p$  değeri,  $\alpha$  değerinden küçük olduğu için, Hipotez 4’e ilişkin olarak,  $H_1$ ,  $H_0$  lehine kabul edilmelidir.

#### Hipotez 4

**H<sub>0</sub>:** Üniversite çalışanları, amirlerinin destek ve yol gösterici olup olmadığı düşüncesi bağlamında farklılaşmamaktadır.

**H<sub>1</sub>:** Üniversite çalışanları, amirlerinin destek ve yol gösterici olup olmadığı düşüncesi bağlamında farklılaşmaktadır.

#### 3.2.3.3. Amirin Sorunları Dinlemesi ve Gidermeye Çalışması

**Tablo 3.34** “Amirim Personelini Dinler ve Sıkıntılarını Gidermeye Çalışır” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	109	44,0	44,0	44,0
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	56	22,6	22,6	66,5
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	31	12,5	12,5	79,0
<b>Katılmıyorum</b>	29	11,7	11,7	90,7
<b>Fikrim Yok</b>	23	9,3	9,3	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Amirim personelini dinler ve sıkıntılarını gidermeye çalışır” önermesine katılımcıların, toplamda, % 66,6’sı “katıldıklarını”, % 9,3’ü “fikirlerinin olmadığını” ve % 24,2’si “katılmadıklarını” ifade etmiştir.

**Tablo 3.35** İdari Personelin Bağlı Olduğu Birimler Bağlamında, Amirim Personelini Dinler ve Sıkıntılarını Gidermeye Çalışır Önermesine İlişkin Tutumu

Bağlı Olduğu Birim	Amirim personelini dinler ve sıkıntılarını gidermeye çalışır.				
	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	Toplam	
Fakülte	Sıklık (f)	49	13	27	89
	Yüzde (%)	29,7	56,5	45	35,9
	Grup içi Yüzde (%)	55,1	14,6	30,3	100
Daire Başkanlığı	Sıklık (f)	74	8	19	101
	Yüzde (%)	44,8	34,8	31,7	40,7
	Grup içi Yüzde (%)	73,3	7,9	18,8	100
Diğer	Sıklık (f)	42	2	14	58
	Yüzde (%)	25,5	8,7	23,3	23,4
	Grup içi Yüzde (%)	72,4	3,4	24,1	100
Toplam	Sıklık (f)	165	23	60	248
	Yüzde %	100	100	100	100
Anlamlılık Testi	Ki-kare Değeri		Sd	p Değeri	
	10,401(a)		4	0,034	

Üniversitenin farklı birimlerinde çalışan idari personelin “*Amirim personelini dinler ve sıkıntılarını gidermeye çalışır*” savına ilişkin bakışlarında bir farklılaşma olup olmadığı, Tablo 3.35’te gösterilmiştir.

İdari personelin, amirim personelini dinler ve sıkıntıları gidermeye çalışır diyenlerin, % 29,7’si Fakülte çalışanları, % 44,8’i Daire Başkanlıkları çalışanları ve % 25,5’i de diğer birim çalışanlarıdır. Amirim personelini dinlemez ve sıkıntılarını da gidermez diyenlerin ise, % 45’i Fakülte, % 31,7’ si Daire Başkanlıkları ve % 23,3’ü de diğer birim çalışanlarıdır. Bu konuda “*Fikrim Yok*” diyenlerin ise, % 56,5, i Fakülte, % 34,8’ i Daire Başkanlıkları ve % 8,7’si de diğer birim çalışanlarıdır.

Konuya ilişkin grup içi farklılıklar dikkate alındığında; Fakülte çalışanlarının % 55,1’i amirim personelini dinler ve sıkıntılarını gidermeye çalışır derken, Daire Başkanlıklarında çalışanların % 73,3’ü ve diğer birimlerde çalışanların da % 72,4’ü bu cevabı desteklemiştir. Amirim personelini dinlemez ve sıkıntılarını gidermez diyenlerin grup içi dağılımlarına bakıldığında, Fakülte çalışanlarının % 30,3’ü, Daire Başkanlıklarında çalışanların % 18,8’i ve Diğer birimlerde çalışanların da % 24,1’ i bu yönde cevap vermiştir. Fikir beyan etmeyenlerin grup içi dağılımları ise, Fakültelerde % 14,6 Daire Başkanlıklarında % 7,9 ve diğer birimlerde % 3,4 şeklindedir.

Tablodaki karşılaştırmalı verilerden hareketle idari personelin çalıştıkları birimler bağlamında amirin personelini dinlemesi ve sıkıntılarını gidermeye çalışması noktasında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. ( $p=0,034$ )  $p$  değeri,  $\alpha$  değerinden küçük olduğu için, Hipotez 5’e ilişkin olarak,  $H_1$ ,  $H_0$  lehine kabul edilmelidir.

### **Hipotez 5**

**H<sub>0</sub>:** *Üniversite çalışanları, amirlerinin kendilerini dinleme ve sıkıntılarını gidermeleri düşüncesi noktasında farklılaşmamaktadır.*

**H<sub>1</sub>:** *Üniversite çalışanları, amirlerinin kendilerini dinleme ve sıkıntılarını gidermeleri düşüncesi noktasında farklılaşmaktadır.*



### 3.2.3.4. Amirin Davranış ve Yöneticiliğiyle Örnek Olması

**Tablo 3.36** “Amirim Davranış ve Yönetim Şekliyle Personeline Örnek Teşkil Eder” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	81	32,7	32,7	32,7
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	49	19,8	19,8	52,4
<b>Fikrim Yok</b>	46	18,5	18,5	71
<b>Katılmıyorum</b>	39	15,7	15,7	86,7
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	33	13,3	13,3	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Amirim davranış ve yönetim şekliyle personeline örnek teşkil eder” önermesine katılımcıların, toplamda, % 52,5’i “katıldıklarını”, % 18,5’i “fikirlerinin olmadığını” ve % 29’u da “katılmadıklarını” belirtmiştir.

### 3.2.3.5. Üniversitede İdari Personelin Sorunları İçin Çaba Sarf edilmesi

**Tablo 3.37** “Üniversitemde İdari Personelin Problemlerinin Giderilmesi İçin Çaba Sarf Edilmektedir” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	79	31,9	31,9	31,9
<b>Katılmıyorum</b>	57	23	23	54,8
<b>Fikrim Yok</b>	50	20,2	20,2	75
<b>Katılıyorum</b>	48	19,4	19,4	94,4
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	14	5,6	5,6	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

Çalışanlara yöneltilen “Üniversitemde İdari Personelin Problemlerinin Giderilmesi İçin Çaba Sarf Edilmektedir” önermesine, toplamda, % 54,9’luk bir oran “Katılmıyorum” cevabı verirken, % 20,2’lik bir kesim fikrinin olmadığını söylemiş, % 25’lik bir oran ise, “Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır.

### 3.2.3.6. Problemleri Üst Makamlara İletebilme

**Tablo 3.38** “*Problemlerimi Rahatlıkla Üst Makamlara (rektör, rektör yrd., dekan) İletebilirim*” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	77	31,0	31,0	31,0
<b>Katılmıyorum</b>	67	27,0	27,0	58,1
<b>Katılıyorum</b>	48	19,4	19,4	77,4
<b>Fikrim Yok</b>	36	14,5	14,5	91,9
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	20	8,1	8,1	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

İdari personele “*Problemlerimi rahatlıkla üst makamlara iletebilirim*” önermesi yöneltmiş, toplamda, % 58 “*Katılmıyorum*”, % 27,5 “*Katılıyorum*”, % 14,5 ise “*Fikrim yok*” şeklinde cevap vermiştir. Dolayısıyla, idari personelin çoğunluğu sorun ve sıkıntılarını üst makamlara iletmede sorun yaşamaktadır.

### 3.2.3.7. Problemlerin Üst Makamlarca Çözümlemesi

**Tablo 3.39:** “*Problemlerim Üst Makamlarca Değerlendirmeye Alınır ve Çözüm Bulunur*” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	75	30,2	30,2	30,2
<b>Fikrim Yok</b>	64	25,8	25,8	56,0
<b>Katılmıyorum</b>	61	24,6	24,6	80,6
<b>Katılıyorum</b>	39	15,7	15,7	96,4
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	9	3,6	3,6	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“*Problemlerim üst makamlarca değerlendirmeye alınır ve çözüm bulunur*” önermesine idari personelin, toplamda, % 54,8’i “*Katılmıyorum*”, % 25,8’i “*Fikrim Yok*” ve % 19,3’ü “*Katılıyorum*” şeklinde cevap vermiştir. Dolayısıyla, idari personelin çoğunluğu sorun ve sıkıntılarının üst makamlarca çözümlemesinde sorun yaşamaktadır.

**Tablo 3.40 İdari Personelin Kurumdaki Kıdem Yılları Bağlamında, Problemlerim Üst Makamlarca Değerlendirmeye Alınır ve Çözüm Bulunur Önermesine İlişkin Tutumu**

Kurumdaki Kıdem Yılı		Problemlerim üst makamlarca değerlendirmeye alınır ve çözüm bulunur.			
		KATILİYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	Toplam
0-5 Yıl	Sıklık (f)	16	28	24	68
	Yüzde (%)	33,3	43,8	17,6	27,4
	Grup içi Yüzde (%)	23,5	41,2	35,3	100
6-9 Yıl	Sıklık (f)	11	11	26	48
	Yüzde (%)	22,9	17,2	19,1	19,4
	Grup içi Yüzde (%)	22,9	22,9	54,2	100
10-14 Yıl	Sıklık (f)	14	16	39	69
	Yüzde (%)	29,2	25	28,7	27,8
	Grup içi Yüzde (%)	20,3	23,2	56,5	100
15 Yıl ve üstü	Sıklık (f)	7	9	47	63
	Yüzde (%)	14,6	14,1	34,6	25,4
	Grup içi Yüzde (%)	11,1	14,3	74,6	100
Toplam	Sıklık (f)	48	64	136	248
	Yüzde %	100	100	100	100
Anlamlılık Testi	Ki-kare Değeri	Sd		p Değeri	
		22,238(a)	6	0,001	

Üniversitede farklı kıdem yılları arasında çalışan idari personelin “*Problemlerim üst makamlarca değerlendirmeye alınır ve çözüm bulunur*” savına ilişkin bakışlarında bir farklılaşma olup olmadığı, Tablo 3.40’ta gösterilmiştir.

İdari personelin, problemlerim üst makamlarca değerlendirilmeye alınır ve çözüm bulunur diyenlerin % 33,3’ü 0-5 yıl arası çalışanlardan, % 22,9’u 6-9 yıl arası çalışanlardan, % 29,2’si 10-14 yıl arası çalışanlardan ve % 14,6’sı da 15 yıl ve üstü çalışanlardan oluşmaktadır. Problemlerim üst makamlarca değerlendirilmeye alınmaz ve çözüm bulunmaz diyenlerin ise, % 17,6’sı, 0-5 yıl arası çalışanlardan, % 19,1’i 6-9 yıl arası çalışanlardan, % 28,7’si 10-14 yıl arası çalışanlardan ve % 34,6’sı 15 yıl ve üstü çalışanlardan oluşmaktadır. Bu konuda “*Fikrim Yok*” diyenlerin ise; % 43,8’i 0-5 yıl arası çalışanları, % 17,2’si 6-9 yıl arası çalışanları, % 25’i 10-14 yıl arası çalışanları ve % 14,1’i de 15 yıl ve üstü çalışanlardan oluşmaktadır.

Konuya ilişkin grup içi farklılaşmalar dikkate alındığında, 0-5 yıl arası çalışanların %23,5'i problemlerim üst makamlarca değerlendirilmeye alınır ve çözüm bulunur demektir. 6-9 yıl arası çalışanların % 22,9'u, 10-14 yıl arası çalışanların % 20,3'ü ve 15 yıl ve üstü çalışanların %11,1'i de aynı görüştedir. Problemlerim üst makamlarca değerlendirilmeye alınmaz ve çözüm bulunmaz diyenlerin grup içi dağılımlarına bakıldığında, 0-5 yıl arası çalışanların % 35,3 olduğu görülmektedir. 6-9 yıl arası çalışanların % 54,2'si, 10-14 yıl arası çalışanların %56,5'i ve 15 yıl ve üstü çalışanların da % 74,6'sının aynı görüşte olduğu görülmektedir. Fikir beyan etmeyenlerin grup içi dağılımları ise, 0-5 yıl arası % 41,2, 6-9 yıl arası % 22,9, 10-14 yıl arası % 23,2 ve 15 yıl ve üstünün ise % 14,3 şeklinde dağılım gösterdiği görülmektedir.

Tablodaki karşılaştırmalı verilerden hareketle, kıdem yıllarının artmasıyla, üst makamlarca problemlerin değerlendirilmeye alınması ve çözülmesi önermesine katılmıyorum yanıtının doğru orantılı olarak arttığı görülmektedir. Buradan hareketle idari personelin çalıştıkları yıllar bağlamında problemlerinin üst makamlarca değerlendirmeye alınması ve çözüm bulunması noktasında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. ( $p=0,001$ ).  $p$  değeri,  $\alpha$  değerinden küçük olduğu için, Hipotez 6'ya ilişkin olarak,  $H_1$ ,  $H_0$  lehine kabul edilmelidir.

### **Hipotez 6**

**$H_0$ :** *Üniversite çalışanları, üst makamlarca problemlerinin değerlendirilmesi ve çözümlenmesini algısı noktasında farklılaşmamaktadır.*

**$H_1$ :** *Üniversite çalışanları, üst makamlarca problemlerinin değerlendirilmesi ve çözümlenmesini algısı noktasında farklılaşmaktadır.*

### 3.2.3.8. Kişiyi İlgilendiren Konularda Fikir Alınıp Bilgi Verilmesi

**Tablo 3.41** “Beni İlgilendiren Konularda (görev yer değişikliği) Fikrim Alınır ve Bilgi Verilir” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	81	32,7	32,7	32,7
<b>Fikrim Yok</b>	61	24,6	24,6	57,3
<b>Katılıyorum</b>	48	19,4	19,4	76,6
<b>Katılmıyorum</b>	47	19,0	19,0	95,6
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	11	4,4	4,4	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

Bu önermeyle idari personele kendilerini ilgilendiren konularda (görev-yer değişikliği<sup>8</sup>) fikirlerinin alınıp, ilgili konularda bilgi verildiği varsayılmasına rağmen, toplamda, % 51,7’lik bir oran, “*Katılmıyorum*” derken, % 24,6’lık bir kesim, “*Fikrim Yok*” ve % 23,8’lik bir oran “*Katılıyorum*” şeklinde yanıt vermiştir.

**Tablo 3.42** İdari Personelin, Kendilerini İlgilendiren Konularda (Görev Yer Değişikliği) Fikirlerinin Alınması Yönündeki Önermeye İlişkin Tutumu

Kurumdaki Kıdem Yılı		Beni ilgilendiren konularda (görev yer değişikliği) fikrim alınır ve bilgi verilir.			
		KATILİYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	Toplam
0-5 Yıl	Sıklık (f)	16	25	27	68
	Yüzde (%)	27,1	41	21,1	27,4
	Grup içi Yüzde (%)	23,5	36,8	39,7	100
6-9 Yıl	Sıklık (f)	9	16	23	48
	Yüzde (%)	15,3	26,2	18	19,4
	Grup içi Yüzde (%)	18,8	33,3	47,9	100
10-14 Yıl	Sıklık (f)	22	12	35	69
	Yüzde (%)	37,3	19,7	27,3	27,8
	Grup içi Yüzde (%)	31,9	17,4	50,7	100
15 ve üstü	Sıklık (f)	12	8	43	63
	Yüzde (%)	20,3	13,1	33,6	25,4
	Grup içi Yüzde (%)	19	12,7	68,3	100
Toplam	Sıklık (f)	59	61	128	248
	Yüzde %				
Anlamlılık Testi	Ki-kare Değeri	Sd		p Değeri	
		19,061(a)	6	0,004	

<sup>8</sup>2547 sayılı kanunun 13-b/4 maddesi uyarınca idari personel kurum içi farklı birimlerde çalıştırılabilmektedir.

Üniversitede farklı kıdem yılları arasında çalışan idari personelin “*Beni ilgilendiren konularda (görev yer değişikliği) fikrim alınır ve bilgi verilir*” savına ilişkin bakışlarında bir farklılaşma olup olmadığı, Tablo 3.42’de gösterilmiştir.

Beni ilgilendiren konularda fikrim alınır ve bilgi verilir diyenlerin % 27,1’i 0-5 yıl arası çalışanlardan, % 15,3’ü 6-9 yıl arası çalışanlardan, % 37,3’ü 10-14 yıl arası çalışanlardan ve % 20,3’ü de 15 yıl ve üstü çalışanlardan oluşmaktadır. Beni ilgilendiren konularda fikrim alınmaz ve bilgi verilmez diyenlerin ise, % 21,1’i 0-5 yıl arası çalışanlardan, % 18 i 6-9 yıl arası çalışanlardan, % 27,3’ü 10-14 yıl arası çalışanlardan ve % 33,6’sı da 15 yıl ve üstü çalışanlardan oluşmaktadır. Bu konuda “*Fikrim Yok*” diyenlerin ise, % 41’i 0-5 yıl arası çalışanları, % 26,2’si 6-9 yıl arası çalışanları, % 19,7’si 10-14 yıl arası çalışanları ve % 13,1’i de 15 yıl ve üstü çalışanları kapsamaktadır.

Konuya ilişkin grup içi farklılaşmalar dikkate alındığında; 0-5 yıl arası çalışanların % 23,5’i beni ilgilendiren konularda fikrim alınır ve bilgi verilir cevabını vermiştir. 6-9 yıl arası çalışanların %18,8’i, 10-14 yıl arası çalışanların % 31,9’u ve 15 yıl ve üstü çalışanların % 19’u da bu görüşü paylaşmaktadır. Beni ilgilendiren konularda fikrim alınmaz ve bilgi verilmez diyenlerin grup içi dağılımlarına bakıldığında, 0-5 yıl arası çalışanların % 39,7 olduğu görülmektedir. 6-9 yıl arası çalışanların % 47,9’u, 10-14 yıl arası çalışanların %50,7’si ve 15 yıl ve üstü çalışanların da % 68,3’ü aynı görüştedir. Fikir beyan etmeyenlerin grup içi dağılımları ise, 0-5 yıl arası % 36,8, 6-9 yıl arası % 33,3, 10-14 yıl arası % 17,4 ve 15 yıl ve üstü ise % 12,7 olarak gerçekleşmiştir.

Tablodaki karşılaştırmalı verilerden hareketle, kıdem yıllarının artmasıyla, beni ilgilendiren konulardan fikrim alınır ve bilgi verilir önermesine katılmıyorum yanıtının doğru orantılı olarak arttığı görülmektedir. Buradan hareketle idari personelin çalıştıkları yıllar bağlamında problemlerinin üst makamlarca değerlendirmeye alınması ve çözüm bulunması noktasında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. ( $p=0,004$ ).  $p$  değeri,  $\alpha$  değerinden küçük olduğu için, Hipotez 7’ye ilişkin olarak,  $H_1$ ,  $H_0$  lehine kabul edilmelidir.

### Hipotez 7

**H<sub>0</sub>:** Üniversite çalışanları, kendilerini ilgilendiren konularda fikirlerinin alınması ve bilgi verilmesi düşüncesi noktasında farklılaşmamaktadır.

**H<sub>1</sub>:** Üniversite çalışanları, kendilerini ilgilendiren konularda fikirlerinin alınması ve bilgi verilmesi düşüncesi noktasında farklılaşmaktadır.

### 3.2.3.9. İşle İlgili Durumlarda Hareket Serbestliği Tanınması

**Tablo 3.43** “İşimi Gerektiği Gibi Yapabilmem Konusunda Hareket Serbestliği Tanınır” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	103	41,5	41,5	41,5
<b>Katılmıyorum</b>	52	21	21	62,5
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	39	15,7	15,7	78,2
<b>Fikrim Yok</b>	28	11,3	11,3	89,5
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	26	10,5	10,5	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“İşimi gerektiği gibi yapabilmem konusunda hareket serbestliği tanınır” önermesine katılımcıların % 52’si katılırken, % 36,7’si katılmamıştır. % 11,3’lük bir kesim ise, görüş belirtmekten kaçınmıştır.

### 3.2.3.10. İnisiyatif Verildiğinde Risk Alabilme

**Tablo 3.44** “Gerekli İnisiyatif Verildiğinde İşimi Yapabilmek İçin Hata Yapmak ve Risk Almaktan Kaçınmam” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	115	46,4	46,4	46,4
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	70	28,2	28,2	74,6
<b>Fikrim Yok</b>	26	10,5	10,5	85,1
<b>Katılmıyorum</b>	21	8,5	8,5	93,5
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	16	6,5	6,5	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

Üniversitede çalışan idari personele, “Gerekli inisiyatif verildiğinde işimi yapabilmek için hata yapmak ve risk almaktan kaçınmam” önermesine katılıp katılmadıkları sorulmuş ve toplamda, % 74,6’lık bir kesim “katıldıklarını”, % 15’lik bir kesim “katılmadıklarını” ve % 10,5’lik bir kesim ise, “fikirlerinin olmadığını” beyan etmiştir.

### 3.2.3.11. Üniversite Tarafından Çalışanların Çıkarlarının Koruması

**Tablo 3.45** “Üniversitemde Yönetim Ayırt Etmeden Bütün Çalışanların Çıkarları Doğrultusunda Hareket Eder” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	76	30,6	30,6	30,6
<b>Fikrim Yok</b>	61	24,6	24,6	55,2
<b>Katılmıyorum</b>	52	21	21	76,2
<b>Katılıyorum</b>	51	20,6	20,6	96,8
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	8	3,2	3,2	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Üniversitemde yönetim ayırt etmeden bütün çalışanlarının çıkarları doğrultusunda hareket eder” önermesine çalışanların % 51,6’sı “katılmadıklarını”, % 24,6’sı “fikirlerinin olmadığını”, % 23,8’i ise, “katıldıklarını” ifade etmiştir. İlgili verilerden hareketle, idari personelin çoğunluğu, yönetimin çalışanların çıkarları konusunda ayırım yaptığına inanmaktadır.

### 3.2.3.12. İdari Personele Rektörlük Seçimlerinde Oy Hakkı Tanınması

**Tablo 3.46** “Rektörlük Seçimlerinde İdari Personelin de Oy Hakkının Olması Gerektiğini Düşünüyorum” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	126	50,8	50,8	50,8
<b>Katılıyorum</b>	71	28,6	28,6	79,4
<b>Fikrim Yok</b>	29	11,7	11,7	91,1
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	12	4,8	4,8	96
<b>Katılmıyorum</b>	10	4	4	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

Üniversitede çalışan idari personele “Rektörlük seçimlerinde idari personelin de oy hakkının olması gerektiğini düşünüyorum” şeklinde bir önerme yöneltilmiş ve kendilerine en yakın cevabın verilmesi istenmiştir. Çalışanların % 79,4’ü, “katıldıklarını”, % 11,7’si “fikirlerinin olmadığını” % 8,8’i ise, “katılmadıklarını” belirtmiştir.



### 3.2.3.13. Genel Sekreterin İdari Personel Tarafından Seçilmesi

**Tablo 3.47** “Genel Sekreterin İdari Personel Tarafından Seçilmesi Gerektiğini Düşünüyorum” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	126	50,8	50,8	50,8
<b>Katılıyorum</b>	68	27,4	27,4	78,2
<b>Fikrim Yok</b>	32	12,9	12,9	91,1
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	13	5,2	5,2	96,4
<b>Katılmıyorum</b>	9	3,6	3,6	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Genel Sekreterin idari personel tarafından seçilmesi gerektiğini düşünüyorum” önermesine çalışanların, toplamda, % 78,2’si katılmış, % 12,9’u görüş beyan etmekten kaçınmış, % 8,8’i ise, katılmadığını ifade etmiştir.

### 3.2.3.14. Özverili Çalışma

**Tablo 3.48** “Gereken Özveriyi Göstererek Çalışıyorum” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	138	55,6	55,6	55,6
<b>Katılıyorum</b>	92	37,1	37,1	92,7
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	7	2,8	2,8	95,6
<b>Katılmıyorum</b>	6	2,4	2,4	98
<b>Fikrim Yok</b>	5	2	2	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Gereken özveriyi göstererek çalışıyorum” önermesine idari personelin toplamda % 92,7’si “Katılıyorum” cevabını verirken, kalan % 5,2’si “Katılmıyorum” ve % 2’si de “Fikrim yok” şeklinde yanıt vermiştir.

### 3.2.3.15. Fazla Çalışmanın Karşılığını Alabilme

**Tablo 3.49** “Eğer Daha Fazla Çalışırsam Bunun Karşılığını (ödül ve takdir) Alacağımı Bilirim” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	77	31	31	31
<b>Fikrim Yok</b>	64	25,8	25,8	56,9
<b>Katılmıyorum</b>	63	25,4	25,4	82,3
<b>Katılıyorum</b>	33	13,3	13,3	95,6
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	11	4,4	4,4	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

Katılımcılardan “Eğer daha fazla çalışırsam bunun karşılığını (ödül ve takdir) alacağımı bilirim” önermesine, kendilerini en iyi ifade eden cevabın verilmesi istenmiştir. Gelen yanıtların, % 56,4’ü “Katılmıyorum”, % 25,8’i “Fikrim Yok”, % 17,7’si ise, “Katılıyorum” şeklinde gerçekleşmiştir.

### 3.2.3.16. Üniversitenin Vizyon – Misyon – Stratejisi Hakkında Bilgi Sahibi Olma

**Tablo 3.50** “Üniversitemizin Vizyonu, Misyonu ve Stratejisi Hakkında Bilgi Sahibiyim” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	97	39,1	39,1	39,1
<b>Fikrim Yok</b>	67	27	27	66,1
<b>Katılmıyorum</b>	35	14,1	14,1	80,2
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	27	10,9	10,9	91,1
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	22	8,9	8,9	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

Anketin bu önermesinde Üniversitenin vizyonu, misyonu ve stratejisi hakkında bilgi sahibi olup olmadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Alınan cevapların toplamda % 50’ si bilgi sahibi olduğu, %27’si herhangi bir fikrinin olmadığı ve % 23’ü de bilgi sahibi olmadığı şeklindedir.

### 3.2.3.17. Üniversitede İnsan Kaynakları Kullanımı

**Tablo 3.51** “Üniversitemizde İnsan Kaynakları Kullanımı Profesyonel Düzeyde Uygulanır” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılmıyorum</b>	72	29	29	29
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	72	29	29	58,1
<b>Fikrim Yok</b>	69	27,8	27,8	85,9
<b>Katılıyorum</b>	29	11,7	11,7	97,6
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	6	2,4	2,4	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

Ankete katılan idari personele, üniversitede insan kaynakları kullanımının profesyonel düzeyde uygulanıp uygulanmadığını içeren bir önerme yöneltilmiştir. Bu önermeye verilen yanıtlar; % 58 “Katılmıyorum”, % 27,8 “Fikrim Yok” ve % 14,1 “Katılıyorum” şeklinde gerçekleşmiştir.

### 3.2.3.18. Muvafakat işlemlerinde Çalışan ve Kurum Yararı Gözetilmesi

**Tablo 3.52** “Muvafakat (tayin) İşlemlerimde Çalışanların ve Kurumun Menfaatleri Doğrultusunda Hareket Edilir” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Fikrim Yok</b>	71	28,6	28,6	28,6
<b>Katılıyorum</b>	65	26,2	26,2	54,8
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	51	20,6	20,6	75,4
<b>Katılmıyorum</b>	50	20,2	20,2	95,6
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	11	4,4	4,4	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

Ankete katılan idari personelden, kendilerine yöneltilen “Muvafakat (tayin) işlemlerimde çalışanların ve kurumun menfaatleri doğrultusunda hareket edilir” önermesine yanıt verilmesi istenmiştir. Katılımcılardan gelen yanıtlar, % 40,8 “Katılmıyorum”, % 30,6 “Katılıyorum” ve % 28,6 “Fikrim Yok” şeklindedir.

**Tablo 3.53** İdari Personelin Bağlı Olduğu Birimler Bağlamında, Muvafakat İşlemlerinde Çalışanların ve Kurumun Menfaatleri Doğrultusunda Hareket Edilmesi Önermesine İlişkin Tutumu

Bağlı Olduğu Birim		Muvafakat (tayin) işlemlerimde çalışanların ve kurumun menfaatleri doğrultusunda hareket edilir.			
		KATILİYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	Toplam
Fakülte	Sıklık (f)	27	15	47	89
	Yüzde (%)	35,5	21,1	46,5	35,9
	Grup içi Yüzde (%)	30,3	16,9	52,8	100
Daire Başkanlığı	Sıklık (f)	31	32	38	101
	Yüzde (%)	40,8	45,1	37,6	40,7
	Grup içi Yüzde (%)	30,7	31,7	37,6	100
Diğer	Sıklık (f)	18	24	16	58
	Yüzde (%)	23,7	33,8	15,8	23,4
	Grup içi Yüzde (%)	31,0	41,4	27,6	100
Toplam	Sıklık (f)	76	71	101	248
	Yüzde (%)	100	100	100	100
Anlamlılık Testi	<b>Ki-kare Değeri</b>	<b>Sd</b>		<b>p Değeri</b>	
	<b>13,827(a)</b>	<b>4</b>		<b>0,008</b>	

Üniversitenin farklı birimlerinde çalışan idari personelin, “Muvafakat (tayin) işlemlerimde çalışanların ve kurumun menfaatleri doğrultusunda hareket edilir” savına ilişkin bakışlarında bir farklılaşma olup olmadığı, Tablo 3.53’te gösterilmiştir.

Üniversitede çalışan idari personelin tayin işlemlerinde çalışanların ve kurumun menfaatleri doğrultusunda hareket edildiğini düşünenlerin % 35,4'i Fakülte çalışanları, % 40,8'i Daire Başkanlıkları çalışanları, % 23,7'si ise, diğer birim çalışanlarıdır. Tayin işlemlerinde çalışanların ve kurumun menfaatleri doğrultusunda hareket edilmediğini düşünen personelin, % 46,5'i Fakülte, % 37,6'sı Daire Başkanlıkları ve % 15,8'i ise, diğer birim çalışanlarıdır. Bu önermeye ilişkin "*Fikrim Yok*" diyenlerin, % 21,1'i Fakülte, % 45,1'i Daire Başkanlıkları ve % 33,8'i de diğer birimlerde görev yapan personeli kapsamaktadır.

Konuya ilişkin grup içi farklılaşmalar dikkate alındığında, Fakülte çalışanlarının % 30,3'ü tayin işlemlerinde çalışanların ve kurumun menfaatleri doğrultusunda hareket edildiğini düşünürken, Daire Başkanlıklarında çalışanların % 30,7'si ve diğer birimlerde çalışanların da % 31'i de aynı kanıdadır. Tayin işlemlerinde çalışanların ve kurumun menfaatleri gözetilmez diyenlerin grup içi yüzdelerine bakılacak olursa, Fakülte çalışanlarının % 52,8'i, Daire Başkanlıklarında çalışanların % 37,6'sı ve diğer birimlerde çalışanların da % 27,6'sı gözetilmez görüşünü desteklemektedir. Fikir beyan etmeyenlerin grup içi oranları ise, Fakültelerde % 16,9, Daire Başkanlıklarında % 31,7 ve diğer birimdekilerde % 41,4 şeklinde görülmektedir.

Tablodaki karşılaştırmalı verilerden hareketle, idari personelin bağlı olduğu birimler bağlamında tayin işlemlerinde çalışanların ve kurumun menfaatleri doğrultusunda hareket edilmesi düşüncesi noktasında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. ( $p=0,008$ ).  $p$  değeri,  $\alpha$  değerinden küçük olduğu için, Hipotez 8'e ilişkin olarak,  $H_1$ ,  $H_0$  lehine kabul edilmelidir.

### **Hipotez 8**

**$H_0$ :** *Üniversite çalışanları, tayin işlemlerinde çalışanların ve kurumun menfaatinin gözetilmesi düşüncesi algısında farklılaşmamaktadır.*

**$H_1$ :** *Üniversite çalışanları, tayin işlemlerinde çalışanların ve kurumun menfaatinin gözetilmesi düşüncesi algısında farklılaşmaktadır.*

### 3.2.3.19. Karar Süreçlerine Katılımın Sağlanması

**Tablo 3.54** “Gerektiğinde Tüm Karar Süreçlerinde Çalışanların (idari personelin) Katılımı Sağlanır” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	86	34,7	34,7	34,7
<b>Katılmıyorum</b>	65	26,2	26,2	60,9
<b>Fikrim Yok</b>	61	24,6	24,6	85,5
<b>Katılıyorum</b>	31	12,5	12,5	98
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	5	2	2	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Gerektiğinde tüm karar süreçlerinde çalışanların (idari personelin) katılımı sağlanır” ifadesine idari personel tarafından verilen yanıtlar, toplamda, % 60,9 “Katılmıyorum”, % 24,6 “Fikrim Yok” ve % 14,5 “Katılıyorum” şeklinde gerçekleşmiştir.

### 3.2.3.20. İzinlerde Esneklik ve Kolaylık Sağlanması

**Tablo 3.55** “Çalıştığım Birimde İdari Personelin Kanuni İzinleri ve Acil İhtiyaçları Doğrultusunda Esneklik ve Kolaylık Sağlanır” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	139	56	56	56
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	56	22,6	22,6	78,6
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	22	8,9	8,9	87,5
<b>Katılmıyorum</b>	18	7,3	7,3	94,8
<b>Fikrim Yok</b>	13	5,2	5,2	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

Çalışanlara acil durumlarda ve kanuni izinlerinde esneklik ve kolaylık tanındığı kabulüne dayanan bir önerme verilerek, katılıp katılmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Verilen cevaplara bakıldığında, toplamda, % 78,6 “Katılıyorum”, % 5,2 “Fikrim yok” ve % 16,2 “Katılmıyorum” şeklinde görüş belirtildiği görülmektedir.

### 3.2.4. Özlük Haklar ve Mali Koşullar

#### 3.2.4.1. Yeterli Maaş Alma

**Tablo 3.56** “Yaptığım İşin Karşılığında Yeterli Maaşı Alıyorum” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılmıyorum</b>	76	30,6	30,6	30,6
<b>Katılıyorum</b>	62	25	25	55,6
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	61	24,6	24,6	80,2
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	26	10,5	10,5	90,7
<b>Fikrim Yok</b>	23	9,3	9,3	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

Üniversitede çalışan idari personele “Yaptığım işin karşılığında yeterli maaşı alıyorum” şeklinde bir önerme yöneltilmiş ve alınan yanıtlar % 55,20 “Katılmıyorum”, % 35,5 “Katılıyorum” ve % 9,3 “Fikrim yok” olarak gerçekleşmiştir.

#### 3.2.4.2. Geçim Sıkıntısı Çekme

**Tablo 3.57** “Geçim Sıkıntısı Çekiyorum” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	78	31,5	31,5	31,5
<b>Katılmıyorum</b>	57	23	23	54,4
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	52	21	21	75,4
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	37	14,9	14,9	90,3
<b>Fikrim Yok</b>	24	9,7	9,7	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

Ankete katılan idari personele geçim sıkıntısı çekip çekmediklerini ölçmek üzere, “Geçim sıkıntısı çekiyorum” şeklinde bir önerme yöneltilmiş ve toplamda, % 52,5 “Katılıyorum”, % 37,9 “Katılmıyorum” ve % 9,7 “Fikrim Yok” şeklinde yanıtlanmıştır.

#### 3.2.4.3. Tahsile Uygun İş Yapma

**Tablo 3.58** “Çalıştığım Birimde En Son Bitirdiğim Okulumla Aldığım Sertifika ve Kurslara Uygun Bir İş Yapıyorum” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	75	30,2	30,2	30,2
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	64	25,8	25,8	56,0
<b>Katılmıyorum</b>	50	20,2	20,2	76,2
<b>Fikrim Yok</b>	31	12,5	12,5	88,7
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	28	11,3	11,3	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Çalıştığım birimde en son bitirdiğim okulumla, aldığım sertifika ve kurslara uygun bir iş yapıyorum” ifadesine verilen yanıtlar, % 41,5 “Katılıyorum”, % 46 “Katılmıyorum” ve % 12,5 “Fikrim yok” şeklinde gerçekleşmiştir.

**Tablo 3.59 İdari Personelin Bağlı Olduğu Birimler Bağlamında, En Son Bitirdikleri Okulla Aldıkları Sertifika ve Kurslara Uygun Bir İş Yaptıkları Önermesine İlişkin Tutumu**

Bağlı Olduğu Birim		Çalıştığım birimde en son bitirdiğim okulumla aldığım sertifika ve kurslara uygun bir iş yapıyorum.			
		KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	Toplam
Fakülte	Sıklık (f)	33	12	44	89
	Yüzde (%)	32	38,7	38,6	35,9
	Grup içi Yüzde (%)	37,1	13,5	49,4	100
Daire Başkanlığı	Sıklık (f)	52	13	36	101
	Yüzde (%)	50,5	41,9	31,6	40,7
	Grup içi Yüzde (%)	51,5	12,9	35,6	100
Diğer	Sıklık (f)	14	4	23	41
	Yüzde (%)	17,5	19,4	29,8	23,4
	Grup içi Yüzde (%)	31	10,	58,6	100
Toplam	Sıklık (f)	103	31	114	248
	Yüzde %	100	100	100	100
Anlamlılık Testi	Ki-kare Değeri		Sd		p Değeri
	9,264 (a)		4		0,055

Üniversitede farklı birimlerde çalışan idari personelin, “Çalıştığım birimde en son bitirdiğim okulumla aldığım sertifika ve kurslara uygun bir iş yapıyorum” savına ilişkin bakışlarında bir farklılaşma olup olmadığı, Tablo 3.59’da gösterilmiştir.

Üniversitede çalışan idari personelin çalıştıkları birimde en son bitirdikleri okulla aldıkları sertifika ve kurslara uygun bir iş yaptıklarını ifade edenlerin; % 32’si Fakülte çalışanları, % 51,5’i Daire Başkanlıkları çalışanları, % 17,5’i de diğer birim çalışanlarıdır. En son bitirdikleri okulla aldıkları sertifika ve kurslara uygun bir iş yapmadıklarını ifade edenlerin; % 49,4’ü Fakülte, % 31,6’sı Daire Başkanlıkları ve % 29,8’i de diğer birim çalışanlarıdır. Bu önermeye “Fikrim Yok” diyen idari personelin, % 38,7’ si Fakülte, % 3,2’si Enstitü, %3,2’si MYO, % 41,9’u Daire Başkanlıkları ve %19,4’ü de diğer birimlerde görev yapan personeli kapsamaktadır.

Konuya ilişkin grup içi farklılaşmalar dikkate alındığında, Fakülte çalışanlarının % 37,1'i en son bitirdikleri okulla aldıkları sertifika ve kurslara uygun bir iş yaptıklarını ifade etmektedir. Daire Başkanlıklarında çalışanların % 12,9'u ve diğer birimlerde çalışanların % 9,8'inin de aynı kanıda olduğu görülmektedir. En son bitirdikleri okulla aldıkları sertifika ve kurslara uygun bir iş yapmadıklarını söyleyenlerin grup içi yüzdelere bakılacak olursa, Fakülte çalışanlarının % 49,4'ü, Daire Başkanlıklarında çalışanların % 35,6'sı ve diğer birimlerde çalışanların da % 58,6'sı bu kanıyı taşımaktadır. Fikir beyan etmeyenlerin grup içi oranları ise; Fakültelerde % 13,5, Daire Başkanlıklarında % 12,9 ve diğer birimlerde % 10,3 şeklinde gerçekleşmiştir.

Tablodaki karşılaştırmalı verilerden hareketle, idari personelin bağlı olduğu birimler bağlamında en son bitirdikleri okulla aldıkları sertifika ve kurslara uygun bir iş yapılması noktasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. ( $p=0,055$ ).  $p$  değeri,  $\alpha$  değerinden büyük olduğu için, Hipotez 9'a ilişkin olarak,  $H_0$ ,  $H_1$  lehine kabul edilmelidir.

### Hipotez 9

**$H_0$ :** Üniversite çalışanları, aldıkları tahsil ve yaptıkları işin uygunluğu noktasında farklılaşmamaktadır.

**$H_1$ :** Üniversite çalışanları, aldıkları tahsil ve yaptıkları işin uygunluğu noktasında farklılaşmaktadır.

#### 3.2.4.4. Yükselme Sınavlarının İşleyişinden Duyulan Memnuniyet

**Tablo 3.60** “Kurum İçi Yükselme Sınavlarının İşleyişinden Memnuniyet” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Fikrim Yok</b>	81	32,7	32,7	32,7
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	76	30,6	30,6	63,3
<b>Katılmıyorum</b>	48	19,4	19,4	82,7
<b>Katılıyorum</b>	32	12,9	12,9	95,6
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	11	4,4	4,4	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	



İdari personelin kurum içi yükselme sınavlarının işleyişinden duydukları memnunluk düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. “Kurum içi yükselme sınavlarının işleyişinden memnunum” önermesine verilen yanıtlar, toplamda, % 50 “Katılmıyorum”, % 32,7 “Fikrim Yok”, ve % 17,3 “Katılıyorum” şeklinde gerçekleşmiştir.

**Tablo 3.61** İdari Personelin Kurumdaki Kıdem Yılları Bağlamında, Kurum İçi Yükselme Sınavlarının İşleyişinden Duyulan Memnuniyetlik Düzeyine İlişkin Tutumu

Kurumdaki Kıdem Yılı		Kurum içi yükselme sınavlarının işleyişinden memnunum.			
		KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	Toplam
0-5 Yıl	Sıklık (f)	7	41	20	68
	Yüzde (%)	16,3	50,6	16,1	27,4
	Grup içi Yüzde (%)	10,3	60,3	29,4	100
6-9 Yıl	Sıklık (f)	7	14	27	48
	Yüzde (%)	16,3	17,3	21,8	19,4
	Grup içi Yüzde (%)	14,6	29,2	56,3	100
10-14 Yıl	Sıklık (f)	16	13	40	69
	Yüzde (%)	37,2	16	32,3	27,8
	Grup içi Yüzde (%)	23,2	18,8	58	100
15 ve üstü	Sıklık (f)	13	13	37	63
	Yüzde (%)	30,2	16	29,8	25,4
	Grup içi Yüzde (%)	20,6	20,6	58,7	100
Toplam	Sıklık (f)	43	81	124	248
	Yüzde %	100	100	100	100
Anlamlılık Testi	Ki-kare Değeri		Sd		p Değeri
	34,792(a)		6		0,000

Üniversitede farklı kıdem yılları arasında çalışan idari personelin, “Kurum içi yükselme sınavlarının işleyişinden memnunum” savına ilişkin bakışlarında bir farklılaşma olup olmadığı, Tablo 3.61’de gösterilmiştir.

İdari personelin, kurum içi yükselme sınavlarının işleyişinden memnunum diyenlerin, % 16,3’ü 0-5 yıl arası çalışanlardan, % 16,3’ü 6-9 yıl arası çalışanlardan, % 37,2’si 10-14 yıl arası çalışanlardan ve % 30,2’si de 15 yıl ve üstü çalışanlardan oluşmaktadır. Kurum içi yükselme sınavlarının işleyişinden memnun değilim diyenlerin, % 16,1’i 0-5 yıl arası çalışanlardan, % 21,8’i 6-9 yıl arası çalışanlardan, % 32,3’ü 10-14 yıl arası çalışanlardan ve % 29,8’i de 15 yıl ve üstü çalışanlardan oluşmaktadır. Bu konuda

“*Fikrim Yok*” diyenlerin ise; % 50,6’sı 0-5 yıl arası çalışanları, % 17,3’ü 6-9 yıl arası çalışanları, %16’sı 10-14 yıl arası çalışanları ve % 20,6’sı da 15 yıl ve üstü çalışanları kapsamaktadır.

Konuya ilişkin grup içi farklılaşmalar dikkate alındığında, 0-5 yıl arası çalışanların % 10,3’ü kurum içi yükselme sınavlarının işleyişinden memnun olduğunu belirtmektedir. 6-9 yıl arası çalışanların % 14,6’sı, 10-14 yıl arası çalışanların % 23,2’si ve 15 yıl ve üstü çalışanların % 20,6’sı da aynı görüşü paylaşmaktadır. Kurum içi yükselme sınavlarının işleyişinden memnun değilim diyenlerin grup içi dağılımlarına bakıldığında, 0-5 yıl arası çalışanların % 29,4’ünün bu düşüncede olduğu ifade edilmiştir. 6-9 yıl arası çalışanların % 56,3’ü, 10-14 yıl arası çalışanlarının % 58’i ve 15 yıl ve üstü çalışanların da % 58,7’sinin de aynı görüşü desteklediği görülmektedir. Fikir beyan etmeyenlerin grup içi dağılımları ise, 0-5 yıl arası % 60,3, 6-9 yıl arası % 29,2, 10-14 yıl arası % 18,8 ve 15 yıl ve üstünün ise % 20,6 şeklinde dağılım göstermektedir.

Tablodaki karşılaştırmalı verilerden hareketle, kurumdaki kıdem yılları arttıkça, kurum içi yükselme sınavlarının işleyişinden duyulan memnuniyetsizliğin de doğru orantılı olarak arttığı görülmektedir. Buradan hareketle idari personelin çalıştıkları yıllar bağlamında problemlerinin üst makamlarca değerlendirmeye alınması ve çözüm bulunması noktasında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. ( $p=0,000$ ).  $p$  değeri,  $\alpha$  değerinden küçük olduğu için, Hipotez 10’a ilişkin olarak,  $H_1$ ,  $H_0$  lehine kabul edilmelidir.

### **Hipotez 10**

**$H_0$ :** *Üniversite çalışanları, kurum içi yükselme sınavlarının işleyişinden duyulan memnuniyetlik düzeyleri bağlamında birbirlerinden farklılaşmamaktadır.*

**$H_1$ :** *Üniversite çalışanları, kurum içi yükselme sınavlarının işleyişinden duyulan memnuniyetlik düzeyleri bağlamında birbirlerinden farklılaşmaktadır.*

### 3.2.4.5. Kurum İçi Yükselme Sınavlarında İdari Personelin Rolü

**Tablo 3.62** “Kurum İçi Yükselme Sınavlarında İdari Personelin Fikirlerinin Sorulması ve Değerlendirilmesi Gerekir” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	96	38,7	38,7	38,7
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	92	37,1	37,1	75,8
<b>Fikrim Yok</b>	36	14,5	14,5	90,3
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	14	5,6	5,6	96
<b>Katılmıyorum</b>	10	4	4	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Kurum içi yükselme sınavlarında idari personelin fikirlerinin sorulması ve değerlendirilmesi gerekir” ifadesine ilişkin olarak verilen yanıtlar, % 75,8 “Katılıyorum”, % 14,5, “Fikrim Yok” ve % 9,6 “Katılmıyorum” şeklinde gerçekleşmiştir.

### 3.2.4.6. Kadro ve Pozisyonların İşleyişinde Liyakat

**Tablo 3.63** “Kadro ve Pozisyonların Doğru (liyakat esas) Değerlendirildiğini Düşünüyorum” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	89	35,9	35,9	35,9
<b>Katılmıyorum</b>	64	25,8	25,8	61,7
<b>Fikrim Yok</b>	49	19,8	19,8	81,5
<b>Katılıyorum</b>	36	14,5	14,5	96,0
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	10	4,0	4,0	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Kadro ve Pozisyonların Doğru (liyakat esas) Değerlendirildiğini Düşünüyorum” önermesine katılımcılardan gelen yanıtlar toplamda % 61,7 “Katılmıyorum”, % 19,8 “Fikrim Yok” ve % 18,5 “Katılıyorum” şeklinde gerçekleşmiştir.

**Tablo 3.64 İdari Personelin Kurumdaki Kıdem Yılları Bağlamında, Kadro ve Pozisyonların Liyakat Esaslı Değerlendirilmesine İlişkin Tutumu**

Kurumdaki Kıdem Yılı		Kadro ve pozisyonların doğru (liyakat esas) değerlendirildiğini düşünüyorum.			
		KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	Toplam
0-5 Yıl	Sıklık (f)	18	21	29	68
	Yüzde (%)	39,1	42,9	19	27,4
	Grup içi Yüzde (%)	26,5	30,9	42,6	100
6-9 Yıl	Sıklık (f)	7	9	32	48
	Yüzde (%)	15,2	18,4	20,9	19,4
	Grup içi Yüzde (%)	14,6	18,8	66,7	100
10-14 Yıl	Sıklık (f)	7	14	48	69
	Yüzde (%)	15,2	28,6	31,4	27,8
	Grup içi Yüzde (%)	10,1	20,3	69,6	100
15 ve üstü	Sıklık (f)	14	5	44	63
	Yüzde (%)	30,4	10,2	28,8	25,4
	Grup içi Yüzde (%)	22,2	7,9	69,8	100
Toplam	Sıklık (f)	46	49	153	248
	Yüzde %	100	100	100	100
Anlamlılık Testi	Ki-kare Değeri	Sd		p Değeri	
	20,105(a)	6		0,003	

Üniversitede farklı kıdem yılları arasında çalışan idari personelin; “Kadro ve pozisyonların doğru (liyakat esas) değerlendirildiğini düşünüyorum” savına ilişkin bakışlarında bir farklılaşma olup olmadığı, Tablo 3.64’te gösterilmiştir.

İdari personelin, kadro ve pozisyonların doğru bir şekilde değerlendirildiğini düşünüyorum diyenlerin; %39,1’ i 0-5 yıl arası çalışanlardan, %15,2’ si 6-9 yıl arası çalışanlardan, %15,2’ si 10-14 yıl arası çalışanlardan ve %30,4’ ü de 15 yıl ve üstü çalışanlardan oluşmaktadır. Kadro ve pozisyonların doğru değerlendirildiğini düşünmüyorum diyenlerin: %19’ u 0-5 yıl arası çalışanlardan, %20,9’ u 6-9 yıl arası çalışanlardan, %31,4’ ü 10-14 yıl arası çalışanlardan ve %28,8’ ide 15 yıl ve üstü çalışanlardan oluşmaktadır. Bu konuda “Fikrim Yok” diyenlerin ise; % 42,9’ u 0-5 yıl arası çalışanları, %18,4’ ü 6-9 yıl arası çalışanları, %28,6’ sı 10-14 yıl arası çalışanları ve %10,2’ si de 15 yıl ve üstü çalışanları kapsamaktadır.

Konuya ilişkin grup içi farklılaşmalar dikkate alındığında; 0-5 yıl arası çalışanların %26,5' i kadro ve pozisyonların liyakat esaslı değerlendirildiğini düşünmektedir. 6-9 yıl arası çalışanların %14,6' sı, 10-14 yıl arası çalışanların %10,1' i ve 15 yıl ve üstü çalışanların %7,9' u da aynı görüşü paylaşmaktadır. Kadro ve pozisyonların liyakat esaslı değerlendirildiğini düşünmeyenlerin grup içi dağılımlarına bakıldığında, 0-5 yıl arası çalışanların %42,6' sının bu düşüncede olduğu görülmektedir. 6-9 yıl arası çalışanların %66,7' si, 10-14 yıl arası çalışanlarının %69,6' sı ve 15 yıl ve üstü çalışanların da %69,8' inin de bu görüşte olduğu görülmektedir. Fikir beyan etmeyenlerin grup içi dağılımlarına bakıldığında, 0-5 yıl arası çalışanların %30,9' u, 6-9 yıl arası çalışanların %18,8' i, 10-14 yıl arası çalışanların %20,3' ü ve 15 yıl ve üstü çalışanların da %7,9' u bu görüştedir.

Tablodaki karşılaştırmalı verilerden hareketle, kurumdaki kıdem yılları arttıkça, kadro ve pozisyonların değerlendirmesinin liyakat esaslı olmadığını düşünenlerin oranı da doğru orantılı olarak artmaktadır. Buradan hareketle idari personelin çalıştıkları yıllar bağlamında problemlerinin üst makamlarca değerlendirmeye alınması ve çözüm bulunması noktasında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. ( $p=0,003$ ).  $p$  değeri,  $\alpha (0,05)$  değerinden küçük olduğu için,  $H_1$  a ilişkin olarak,  $H_1$ ,  $H_0$  lehine kabul edilmelidir.

### **Hipotez 11**

**H<sub>0</sub>:** *Üniversite çalışanları, kadro ve pozisyonların doğru olarak değerlendirildiği düşüncesinde farklılaşmamaktadır.*

**H<sub>1</sub>:** *Üniversite çalışanları, kadro ve pozisyonların doğru olarak değerlendirildiği düşüncesinde farklılaşmaktadır.*

### 3.2.4.7. Ek Ödemelerde Adaletli Davranılması

**Tablo 3.65** “*Ek Ödemelerin (döner sermaye, ikinci öğretim vb.) Adil Bir Şekilde Dağıtıldığını Düşünüyorum*” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	135	54,4	54,4	54,4
<b>Katılmıyorum</b>	44	17,7	17,7	72,2
<b>Fikrim Yok</b>	40	16,1	16,1	88,3
<b>Katılıyorum</b>	21	8,5	8,5	96,8
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	8	3,2	3,2	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“*Ek ödemelerin (döner sermaye, ikinci öğretim, vs) adil bir şekilde dağıtıldığını düşünüyorum*” önermesi yönelik olarak verilen yanıtlar toplamda % 72,1 “*Katılmıyorum*”, %16,1 “*Fikrim Yok*” ve % 11,7 “*Katılmıyorum*” şeklinde gerçekleşmiştir.

### 3.2.4.8. Ev Sahibi Olma

**Tablo 3.66** “*Kendime Ait Bir Evim Var*” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Hayır</b>	141	56,9	56,9	56,9
<b>Evet</b>	107	43,1	43,1	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“*Kendime ait bir evim var*” önermesini, 107 çalışan “evim var” şeklinde yanıtlarken 141 çalışan da “evim yok” olarak yanıtlamıştır. Tabloya göre çalışanların yarısından fazlasının evinin olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

### 3.2.4.9. Sendikaya Bağlı Olma

**Tablo 3.67** “*Bir Sendikaya Bağlıyım*” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Hayır</b>	174	70,2	70,2	70,2
<b>Evet</b>	74	29,8	29,8	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“*Bir Sendikaya Bağlıyım*” önermesine ilişkin, 174 çalışan “sendikaya bağlı olmadığını” 74 çalışan da “bir sendikaya bağlı olduğunu” belirtmiştir. Ankete katılanların %70,2’ sinin, büyük çoğunluğun sendikaya bağlı olmadığını görülmektedir.

### 3.2.5. Fiziksel ve Sosyal Olanaklar

#### 3.2.5.1. Çalışma Ortamı Ergonomisi

**Tablo 3.68** “Çalışma Ortamımız Ergonomik ve Motive Edici Dizayn Edilmiştir” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	73	29,4	29,4	29,4
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	63	25,4	25,4	54,8
<b>Katılmıyorum</b>	60	24,2	24,2	79
<b>Fikrim Yok</b>	35	14,1	14,1	93,1
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	17	6,9	6,9	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Çalışma ortamımız ergonomik ve motive edici dizayn edilmiştir” önermesine ankete katılanlardan kendilerine en yakın buldukları seçeneğin işaretlenmesi istenmiş ve alınan yanıtlar: % 36,3 “Katılıyorum”, % 49,6 “Katılmıyorum” ve % 14,1 “Fikrim Yok” şeklinde gerçekleşmiştir.

#### 3.2.5.2. Çalışma Ortamındaki Materyallerin Yeterliliği

**Tablo 3.69** “Çalışma Ortamında İşimle İlgili Araç Gereç ve Materyaller Yeterlidir” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	127	51,2	51,2	51,2
<b>Katılmıyorum</b>	44	17,7	17,7	69,0
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	32	12,9	12,9	81,9
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	29	11,7	11,7	93,5
<b>Fikrim Yok</b>	16	6,5	6,5	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Çalışma ortamında işimle ilgili araç gereç ve materyaller yeterlidir” önermesine ilişkin olarak verilen yanıtlar toplamda % 64,1 “Katılıyorum”, % 29,4 “Katılmıyorum” ve % 6,5 “Fikrim Yok” şeklinde gerçekleşmiştir.

### 3.2.5.3. Personele Sağlanana Sosyal Faaliyetlerin Yeterliliği

**Tablo 3.70** “Personele Sağlanan Sosyal Faaliyetlerin (kültür, sanat, bilim, spor) Yeterli Olduğunu Düşünüyorum” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılmıyorum</b>	89	35,9	35,9	35,9
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	64	25,8	25,8	61,7
<b>Katılıyorum</b>	47	19	19,0	80,6
<b>Fikrim Yok</b>	34	13,7	13,7	94,4
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	14	5,6	5,6	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Personele sağlanan sosyal faaliyetlerin (kültür, sanat, bilim, spor) yeterli olduğunu düşünüyorum” önermesini ankete katılan idari personel toplamda % 61,7 “Katılmıyorum”, %24,6 “Katılıyorum” ve %13,7 “Fikrim Yok” şeklinde yanıtlamıştır.

### 3.2.5.4. Üniversite Hastanesinde Personel Olarak Öncelikli Yararlanabilme

**Tablo 3.71** “Üniversitemiz Hastanesinde Kendim ve Biri Derece Yakınlarım Öncelikli (sıraya girmeden, randevu, vs) Olarak Yararlanmalıdır” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	139	56,0	56,0	56,0
<b>Katılıyorum</b>	55	22,2	22,2	78,2
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	31	12,5	12,5	90,7
<b>Katılmıyorum</b>	13	5,2	5,2	96,0
<b>Fikrim Yok</b>	10	4,0	4,0	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Üniversitemiz Hastanesinde kendim ve birinci derece yakınlarım öncelikli (sıraya girmeden, randevu, vs) olarak yararlanmalıdır” önermesini çalışanlar, toplamda %78,2 “Katılıyorum”, %17,7 “Katılmıyorum” ve % 4 “Fikrim Yok” şeklinde yanıtlamışlardır.

### 3.2.5.5. Üniversite Hastanesinden Uzman Doktorlarca Ücretsiz Muayene Olabilme

**Tablo 3.72** “Üniversite Hastanemiz, Uzman Doktorlarca Kurum Çalışanlarına Ücretsiz Hizmet Vermelidir” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	156	62,9	62,9	62,9
<b>Katılıyorum</b>	52	21,0	21,0	83,9
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	18	7,3	7,3	91,1
<b>Fikrim Yok</b>	16	6,5	6,5	97,6
<b>Katılmıyorum</b>	6	2,4	2,4	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	



“Üniversite Hastanemiz, uzman doktorlarca kurum çalışanlarına ücretsiz hizmet vermelidir” önermesine çalışanlardan toplamda % 83,9 “Katılıyorum”, % 9,7 “Katılmıyorum” ve % 6,5 “Fikrim Yok” şeklinde yanıt alınmıştır.

### 3.2.5.6. Mediko Sağlık Hizmetlerinin İşleyişinden Duyulan Memnuniyet

**Tablo 3.73** “Mediko Sağlık Hizmetlerinin İşleyişinden Memnunum” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	99	39,9	39,9	39,9
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	59	23,8	23,8	63,7
<b>Fikrim Yok</b>	46	18,5	18,5	82,3
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	23	9,3	9,3	91,5
<b>Katılmıyorum</b>	21	8,5	8,5	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Mediko sağlık hizmetlerinin işleyişinden memnunum” önermesine ilişkin olarak çalışanlardan gelen yanıtlar toplamda, %63,7 “Katılıyorum”, %18,5 “Fikrim Yok” ve %17,8 “Katılmıyorum” şeklinde gerçekleşmiştir.

### 3.2.5.7. Mediko’dan Yapılan Sevkin Çalışma Kaybı Olarak Görülmesi

**Tablo 3.74** “Hastanelere Gitmek İçin Mediko’dan Sevk İşlemini Çalışma Kaybı Olarak Görüyorum” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	96	38,7	38,7	38,7
<b>Katılıyorum</b>	76	30,6	30,6	69,4
<b>Fikrim Yok</b>	35	14,1	14,1	83,5
<b>Katılmıyorum</b>	21	8,5	8,5	91,9
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	20	8,1	8,1	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Hastanelere gitmek için medikodan sevk işlemini<sup>9</sup> çalışma kaybı olarak görüyorum” önermesine katılımcılardan gelen yanıtlar, % 71,3 “Katılıyorum”, % 14,1 “Fikrim Yok” ve % 16,6 “Katılmıyorum” şeklinde gerçekleşmiştir.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Yükseköğretim Kurumları, Mediko-Sosyal Sağlık, Kültür ve Spor İşleri Dairesi Uygulama Yönetmeliği’nin 13. Maddesi gereği “Acil vak’alar dışında, dairenin çalışma saatleri içinde, dairenin hizmet verdiği kesimden hiç kimsenin muayene ve tedavisi daire hekimlerinin havalesi olmadan üniversite hastanelerinde veya diğer resmi sağlık kuruluşlarında yaptırılamaz” denilmektedir.

<sup>10</sup> Değişen yönetmelik gereği, 15 Ocak 2010’dan geçerli olmak üzere, artık çalışanların da bakmakla yükümlü oldukları fertler gibi sağlık hizmetinden yararlanması için sevk almasına gerek yoktur.

### 3.2.5.8. PAÜSEM' in Ücret Tarifesi

**Tablo 3.75** “PAÜSEM’in İdari Personel İçin Ücretlendirme Tarifesinden Memnunum” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Fikrim Yok</b>	120	48,4	48,4	48,4
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	63	25,4	25,4	73,8
<b>Katılmıyorum</b>	41	16,5	16,5	90,3
<b>Katılıyorum</b>	15	6	6	96,4
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	9	3,6	3,6	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“PAÜSEM’in idari personel için ücretlendirme tarifesinden memnunum” önermesine ilişkin çalışanlardan gelen yanıtlar toplamda % 48,4 “Fikrim Yok”, %41,9 “Katılmıyorum” ve % 9,6 “Katılıyorum” şeklinde gerçekleşmiştir.

### 3.2.5.9. Kreş İhtiyacı

**Tablo 3.76** “Çalışan Çocuklu Aileler İçin Kurumumuzda Kreş Hizmeti Verilmesi Gerekmemektedir” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	153	61,7	61,7	61,7
<b>Katılıyorum</b>	57	23,0	23,0	84,7
<b>Fikrim Yok</b>	29	11,7	11,7	96,4
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	5	2,0	2,0	98,4
<b>Katılmıyorum</b>	4	1,6	1,6	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Çalışan çocuklu aileler için kurumumuzda kreş hizmeti verilmesi gerekmektedir.” önermesine idari personelden gelen yanıtlar toplamda % 84,7 “Katılıyorum”, % 11,7 “Fikrim Yok” ve % 3,6 “Katılmıyorum” şeklinde ifade edilmiştir.

### 3.2.5.10. Ring Hizmetleri

**Tablo 3.77** “Kampüs İçi Ring Hizmetlerinden (saatleri ve işleyişi) Memnunum” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	67	27,0	27,0	27,0
<b>Fikrim Yok</b>	60	24,2	24,2	51,2
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	50	20,2	20,2	71,4
<b>Katılmıyorum</b>	37	14,9	14,9	86,3
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	34	13,7	13,7	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Kampüs içi ring hizmetlerinin işleyişinden memnunum” önermesine ilişkin katılımcılardan alınan yanıtlar toplamda % 40,7 “Katılıyorum”, % 24,2 “Fikrim Yok” ve % 25,1 “Katılmıyorum” şeklinde gerçekleşmiştir.

### 3.2.5.11. İşe Geliş ve Gidişlerde Personel Servisine İhtiyaç Duyulması

**Tablo 3.78** “İşe Geliş ve Gidişlerde Personel Servisine İhtiyaç Duyulmaktadır” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	140	56,5	56,5	56,5
<b>Katılıyorum</b>	61	24,6	24,6	81,0
<b>Fikrim Yok</b>	26	10,5	10,5	91,5
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	14	5,6	5,6	97,2
<b>Katılmıyorum</b>	7	2,8	2,8	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“İşe geliş ve gidişlerde personel servisine ihtiyaç duyulmaktadır” önermesine ilişkin katılımcılardan toplamda, % 81,1 “Katılıyorum”, % 10,5 “Fikrim Yok” ve % 8,4 “Katılmıyorum” şeklinde yanıt alınmıştır.

### 3.2.5.12. Yemekhane Hizmetlerinden Duyulan Memnuniyet

**Tablo 3.79** “Yemekhane Hizmetlerinden Memnunum” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	76	30,6	30,6	30,6
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	52	21	21	51,6
<b>Fikrim Yok</b>	49	19,8	19,8	71,4
<b>Katılmıyorum</b>	45	18,1	18,1	89,5
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	26	10,5	10,5	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Yemekhane hizmetlerinden memnunun” önermesine ilişkin çalışanların verdiği yanıtlar, %41,1 “Katılıyorum”, %39,1 “Katılmıyorum” ve % 19,8 “Fikrim Yok” şeklinde ifade edilmiştir.

### 3.2.5.13. Ortak Kullanım Alanlarının Temizliği

**Tablo 3.80** “Ortak Kullanım Alanları Yeterince Temizdir” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	93	37,5	37,5	37,5
<b>Katılmıyorum</b>	63	25,4	25,4	62,9
<b>Fikrim Yok</b>	35	14,1	14,1	77
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	30	12,1	12,1	89,1
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	27	10,9	10,9	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Ortak kullanım alanları yeterince temizdir” önermesine katılımcılardan alınan yanıtlar; toplamda %47,59 “Katılıyorum”, %14,1 “Fikrim Yok” ve %37,5 “Katılmıyorum” şeklinde gerçekleşmiştir.

### 3.2.5.14. Çevre Düzenlemesinden Duyulan Memnuniyet

**Tablo 3.81** “Yapılan Çevre Düzenlemelerinden Memnunun” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	67	27	27	27
<b>Katılmıyorum</b>	66	26,6	26,6	53,6
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	50	20,2	20,2	73,8
<b>Fikrim Yok</b>	42	16,9	16,9	90,7
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	23	9,3	9,3	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Yapılan çevre düzenlemelerinden memnunun” önermesine ilişkin çalışanlardan alınan yanıtlar % 36,3 “Katılıyorum”, % 46,8 “Katılmıyorum” ve %16,9 “Fikrim Yok” şeklinde gerçekleşmiştir.

### 3.2.5.15. Kantinde Satılan Gıdaların Fiyatları

**Tablo 3.82** “Kantinde Satılan Gıdaların Fiyatlarını Yüksek Buluyorum” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	92	37,1	37,1	37,1
<b>Katılıyorum</b>	62	25	25	62,1
<b>Fikrim Yok</b>	54	21,8	21,8	83,9
<b>Katılmıyorum</b>	25	10,1	10,1	94
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	15	6	6	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Kantinde satılan gıdaların fiyatlarını yüksek buluyorum” önermesine ankete katılan çalışanlardan toplamda %62,1 “Katılıyorum”, %21,8 “Fikrim Yok” ve %16,1 “Katılmıyorum” şeklinde yanıt alınmıştır.

### 3.2.5.16. Sosyal Tesisler ve Havuzlardaki Spor Faaliyetlerinin Ücretleri

**Tablo 3.83** “Sosyal Tesisler ve Havuzlardaki Spor Faaliyetlerinin Ücretlerini Yüksek Buluyorum” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	129	52,0	52,0	52,0
<b>Katılıyorum</b>	60	24,2	24,2	76,2
<b>Fikrim Yok</b>	37	14,9	14,9	91,1
<b>Katılmıyorum</b>	11	4,4	4,4	95,6
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	11	4,4	4,4	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Sosyal tesisler ve havuzlardaki spor faaliyetlerinin ücretlerini yüksek buluyorum” önermesine çalışanlarca verilen cevaplar toplamda %76,2 “Katılıyorum”, %14,9 “Fikrim Yok” ve %8,8 “Katılmıyorum” şeklinde gerçekleşmiştir.

### 3.2.5.17. Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Fonu/Derneğine Duyulan İhtiyaç

**Tablo 3.84** “Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Fonu/Derneğine İhtiyaç Olduğunu Düşünüyorum” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	92	37,1	37,1	37,1
<b>Katılıyorum</b>	78	31,5	31,5	68,5
<b>Fikrim Yok</b>	58	23,4	23,4	91,9
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	13	5,2	5,2	97,2
<b>Katılmıyorum</b>	7	2,8	2,8	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“*Sosyal yardımlaşma ve dayanışma fonu/derneğine ihtiyaç olduğunu düşünüyorum*” önermesine ankete katılan idari personel toplamda, % 68,6 “*Katılıyorum*”, %23,4 “*Fikrim Yok*” ve % 8 “*Katılmıyorum*” şeklinde yanıt vermiştir.

### 3.2.5.18. Lojman İhtiyacı

**Tablo 3.85** “*Üniversitemiz Lojman ve Barınma İhtiyaçları İdari Personeli de Kapsayacak Şekilde Genişletilmelidir*” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	129	52	52	52
<b>Katılıyorum</b>	65	26,2	26,2	78,2
<b>Fikrim Yok</b>	29	11,7	11,7	89,9
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	16	6,5	6,5	96,4
<b>Katılmıyorum</b>	9	3,6	3,6	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“*Üniversitemiz lojman ve barınma ihtiyaçları idari personeli de kapsayacak şekilde genişletilmelidir*” ifadesine ilişkin olarak idari personelden bu önermeye kendilerine uygun olan bir seçenikle yanıt verilmesi istenmiştir. İdari personel bu önermeye toplamda %78,2 “*Katılıyorum*”, %11,7 “*Fikrim Yok*” ve %10,1 “*Katılmıyorum*” şeklinde yanıt vermiştir.

### 3.2.5.19. Toplu Konut Projesi İhtiyacı

**Tablo 3.86** “*Üniversitemde Bir Toplu Konut Projesine İhtiyaç Duyulmaktadır*” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	125	50,4	50,4	50,4
<b>Katılıyorum</b>	65	26,2	26,2	76,6
<b>Fikrim Yok</b>	38	15,3	15,3	91,9
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	13	5,2	5,2	97,2
<b>Katılmıyorum</b>	7	2,8	2,8	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“*Üniversitemde bir toplu konut projesine ihtiyaç duyulmaktadır*” önermesine ankete katılan idari personel; % 76,6 “*Katılıyorum*”, % 15,3 “*Fikrim Yok*” ve % 8 “*Katılmıyorum*” şeklinde yanıt vermiştir.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Namık Kemal Üniversitesi 2010 yılı Stratejik Planında bu konu ile ilgili: “TOKİ ile görüşülerek bu yolla konut edinme olanağının araştırılması” notu yer almaktadır. [http://spk.nku.edu.tr/UniBirimBelge/SP\\_10\\_D\\_PDB\\_v1.pdf](http://spk.nku.edu.tr/UniBirimBelge/SP_10_D_PDB_v1.pdf) , (22.10.2009)

### 3.2.5.20. Üniversite Olanaklarından Adil Olarak Yararlanma

**Tablo 3.87** “Üniversite Olanaklarından (misafirhane, tesisler, otopark) Tüm Personel Adil Olarak Faydalanmaktadır” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	67	27,0	27,0	27,0
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	60	24,2	24,2	51,2
<b>Katılıyorum</b>	45	18,1	18,1	69,4
<b>Katılmıyorum</b>	42	16,9	16,9	86,3
<b>Fikrim Yok</b>	34	13,7	13,7	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Üniversite olanaklarından (misafirhane, tesisler, otopark) tüm personel adil olarak faydalanmaktadır” önermesi katılımcılardan; %45,1 “Katılıyorum”, %41,1 “Katılmıyorum” ve % 13,7 “Fikrim Yok” olarak yanıt bulmuştur.

### 3.2.5.21. Diğer Şehirlerde Personelin Konaklama İhtiyacı

**Tablo 3.88** “Üniversitemizin Başka Şehirlerde de Personelinin Konaklama İhtiyacının Giderilmesi İçin Anlaşmaları Olmalıdır” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	135	54,4	54,4	54,4
<b>Katılıyorum</b>	77	31	31	85,5
<b>Fikrim Yok</b>	27	10,9	10,9	96,4
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	5	2	2	98,4
<b>Katılmıyorum</b>	4	1,6	1,6	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Üniversitemizin başka şehirlerde de personelinin konaklama ihtiyacının giderilmesi için anlaşmaları olmalıdır” önermesine verilen yanıtlar % 85,4 “Katılıyorum”, % 10,9 “Fikrim Yok” ve % 3,6 “Katılmıyorum” şeklinde gerçekleşmiştir.

### 3.2.5.22. Sosyal Faaliyetler Düzenlenmesi

**Tablo 3.89** “Üniversitemizde Çalışanların (idari personel, akademik) Yer Aldığı Sosyal Faaliyetlerin (piknik, turnuvalar, geziler) Düzenlenmesi Gerekmetedir” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	108	43,5	43,5	43,5
<b>Katılıyorum</b>	97	39,1	39,1	82,7
<b>Fikrim Yok</b>	30	12,1	12,1	94,8
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	9	3,6	3,6	98,4
<b>Katılmıyorum</b>	4	1,6	1,6	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Üniversitemizde tüm çalışanların yer aldığı sosyal faaliyetlerin (piknik, turnuvalar, geziler vb) düzenlenmesi gerekmektedir” önermesinde çalışanlar toplamda; %82,6 “Katılıyorum”, % 12,1 “Fikrim Yok” ve % 5,2 “Katılmıyorum” şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

### 3.2.5.23. Kampus İçi Çarşıya Olan İhtiyaç

**Tablo 3.90** “Kampus İçinde Bir Çarşıya (kafe, restoran, alışveriş merkezi, vb.) İhtiyaç Duyuyorum” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	125	50,4	50,4	50,4
<b>Katılıyorum</b>	80	32,3	32,3	82,7
<b>Fikrim Yok</b>	27	10,9	10,9	93,5
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	10	4	4	97,6
<b>Katılmıyorum</b>	6	2,4	2,4	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Kampus içinde bir çarşıya (kafe, restoran, alışveriş merkezi vb.) ihtiyaç duyuyorum” önermesi çalışanlardan; % 82,7 “Katılıyorum”, % 10,9 “Fikrim Yok” ve % 6,4 “Katılmıyorum” şeklinde yanıt bulmuştur.



### 3.2.5.24. Birim İçi Giriş ve Çıkışlarda Kart Basma

**Tablo 3.91** “Birim İçi (fakülte vb.) Giriş ve Çıkışlardaki Kart Basma İşlemlerinin Gerekli Olduğunu Düşünüyorum” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	72	29	29	29
<b>Katılıyorum</b>	71	28,6	28,6	57,7
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	46	18,5	18,5	76,2
<b>Katılmıyorum</b>	31	12,5	12,5	88,7
<b>Fikrim Yok</b>	28	11,3	11,3	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Birim içi (fakülte vb.) giriş ve çıkışlardaki kart basma işlemlerinin gerekli olduğunu düşünüyorum” savına ilişkin olarak üniversitede çalışan idari personel, % 41,5 “Katılmıyorum”, %47,1 “Katılıyorum” ve %11,3 “Fikrim Yok” şeklinde yanıt vermiştir.

### 3.2.6. Kendini Geliştirme ve Hizmet İçi Eğitim İmkânları

#### 3.2.6.1. İşe Başlamadan Önce İşle İlgili Eğitim Verilmesi

**Tablo 3.92** “İşe Başlamadan Önce İşimle İlgili Özel Bir Eğitimden Geçirildim” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	78	31,5	31,5	31,5
<b>Katılmıyorum</b>	76	30,6	30,6	62,1
<b>Katılıyorum</b>	52	21	21	83,1
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	23	9,3	9,3	92,3
<b>Fikrim Yok</b>	19	7,7	7,7	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“İşe başlamadan önce işimle ilgili özel bir eğitimden geçirildim” önermesine verilen yanıtlar toplamda; % 62,1 “Katılmıyorum”, % 30,3 “Katılıyorum” ve % 7,7 “Fikrim Yok” şeklinde ifade edilmiştir.

### 3.2.6.2. Hizmet İçi Eğitimlerin Yeterliliği

**Tablo 3.93** “Üniversitemizde Verilen Hizmet İçin Eğitimler Yeterlidir” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılmıyorum</b>	90	36,3	36,3	36,3
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	62	25	25	61,3
<b>Katılıyorum</b>	49	19,8	19,8	81
<b>Fikrim Yok</b>	40	16,1	16,1	97,2
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	7	2,8	2,8	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Üniversitemizde verilen hizmet içi eğitimler yeterlidir” önermesine katılımcılardan alınan yanıtlar toplamda % 61,3 “Katılmıyorum”, % 22,6 “Katılıyorum” ve % 16,1 “Fikrim Yok” şeklinde gerçekleşmiştir.

### 3.2.6.3. Kendini Geliştirdikçe Daha Fazla Yetki ve Sorumluluk Alabilme

**Tablo 3.94** “Kendimi Geliştirdikçe (tahsil, seminer, kurs) Daha Çok Sorumluluk ve Yetki Alabileceğim Görevlerin Verileceğini Düşünüyorum” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	95	38,3	38,3	38,3
<b>Katılmıyorum</b>	48	19,4	19,4	57,7
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	39	15,7	15,7	73,4
<b>Fikrim Yok</b>	38	15,3	15,3	88,7
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	28	11,3	11,3	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Kendimi geliştirdikçe (tahsil, seminer, kurs) daha çok sorumluluk ve yetki alabileceğim görevlerin verileceğini düşünüyorum” önermesine çalışanlardan %54 “Katılıyorum”, %30,7 “Katılmıyorum” ve %15,3 “Fikrim Yok” şeklinde yanıt alınmıştır.

### 3.2.6.4. Kariyer Gelişimi İçin Kurumca Destek Verilmesi

**Tablo 3.95** “Kariyerimizle İlgili Kişisel Gelişmemizi Artırmada Kurumca Destek Verilmektedir” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılmıyorum</b>	62	25	25	25
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	56	22,6	22,6	47,6
<b>Katılıyorum</b>	51	20,6	20,6	68,1
<b>Fikrim Yok</b>	47	19	19	87,1
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	32	12,9	12,9	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Kariyerimizle ilgili kişisel gelişmemizi artırmada kurumca destek verilmektedir” önermesine ilişkin alınan yanıtlar; % 47,6 “Katılmıyorum” % 33,5 “Katılıyorum” ve % 19 “Fikrim Yok” şeklinde gerçekleşmiştir.

### 3.2.6.5. Performans Değerlendirme ve Motivasyonun İş Kalitesine Etkisi

**Tablo 3.96** “Performans Değerlendirmede Ödüllendirme ve Motivasyonun İş Kalitesini Artıracağını Düşünüyorum” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	115	46,4	46,4	46,4
<b>Katılıyorum</b>	97	39,1	39,1	85,5
<b>Katılmıyorum</b>	14	5,6	5,6	91,1
<b>Fikrim Yok</b>	11	4,4	4,4	95,6
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	11	4,4	4,4	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Performans değerlendirmede kullanılan ödüllendirme ve motivasyon araçlarının iş kalitesini artıracağını düşünüyorum” önermesi katılımcılardan toplamda %85,5 “Katılıyorum”, % 10 “Katılmıyorum” ve % 4,4 “Fikrim Yok” şeklinde yanıt bulmuştur.

### 3.2.6.6. Üst Öğrenim Görme İsteği

**Tablo 3.97** “Kendimi Geliştirmek Adına Bir Üst Öğrenim (Lise, Ön lisans, Lisans, Y. Lisans ve Doktora) Yapmak İstiyorum” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	98	39,5	39,5	39,5
<b>Katılıyorum</b>	88	35,5	35,5	75
<b>Fikrim Yok</b>	29	11,7	11,7	86,7
<b>Katılmıyorum</b>	21	8,5	8,5	95,2
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	12	4,8	4,8	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

Çalışanlardan “Kendimi geliştirmek adına bir üst öğrenime devam etmek istiyorum” savına ilişkin düşüncelerini ifade etmeleri istenmiştir. Katılımcılardan gelen yanıtlar; % 75 “Katılıyorum”, % 11,7 “Fikrim Yok” ve % 13,3 “Katılmıyorum” şeklindedir. İlgili veriler, idari personelin uygun zaman ve zemin oluşması durumunda, lisans ve lisansüstü eğitim yapmak istediği biçiminde yorumlanabilir.

### 3.2.6.7. Yapılan İşle İlgili Bilgi ve Beceri Sahibi Olma Durumu

**Tablo 3.98** “Yaptığım İşle İlgili Bilgi ve Becerimin Yeterli Olduğunu Düşünüyorum” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Katılıyorum</b>	104	41,9	41,9	41,9
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	92	37,1	37,1	79
<b>Katılmıyorum</b>	27	10,9	10,9	89,9
<b>Fikrim Yok</b>	16	6,5	6,5	96,4
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	9	3,6	3,6	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Yaptığım işle ilgili bilgi ve becerimin yeterli olduğunu düşünüyorum” önermesine, çalışanların toplamda % 79’u “Katılıyorum”, % 14,1’i “Katılmıyorum” ve % 6,5’i de “Fikrim Yok” yanıtını vermiştir.

### 3.2.6.8. Kurumun Çalışan Personeli Kurslarla Desteklemesi Durumu

**Tablo 3.99** “Üniversitemiz İdari Personeline Ücretsiz/Cüzi Ücretlerde Kurs( İngilizce, ALES, Bilgisayar, Muhasebe) Olanakları Sağlayarak Kişisel Gelişimlerini Desteklemelidir” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>Tamamen Katılıyorum</b>	147	59,3	59,3	59,3
<b>Katılıyorum</b>	79	31,9	31,9	91,1
<b>Fikrim Yok</b>	13	5,2	5,2	96,4
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	6	2,4	2,4	98,8
<b>Katılmıyorum</b>	3	1,2	1,2	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Üniversitemiz idari personeline ücretsiz/cüzi ücretlerde kurs (İngilizce, ALES, bilgisayar, muhasebe vb.) olanakları sağlayarak kişisel gelişimlerini desteklemelidir” önermesini çalışanların; % 91,2’si “Katılıyorum”, %5,2’si “Fikrim yok” ve % 3,6’sı “Katılmıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. İlgili verilerden hareketle idari personel, üniversitenin kendilerine ücretsiz veya cüzi ücretlerde kurs vermesi gerektiği düşüncesi noktasında hemfikir görünmektedir.

### 3.2.6.9. Kurumdaki Mali Olanakların Önemi

**Tablo 3.100** “Çalıştığım Kurumdaki “Mali Olanaklar” Benim İçin Birinci Derecede Önemlidir” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>1. Mali Olanaklar</b>	129	52,0	52,0	52,0
<b>2. Mali Olanaklar</b>	73	29,4	29,4	81,5
<b>3. Mali Olanaklar</b>	46	18,5	18,5	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Çalıştığım kurumdaki mali olanaklar benim için birinci derecede önemlidir” önermesine ilişkin olarak verilen yanıtlar şu şekildedir: 248 katılımcıdan 129 çalışan, mali olanakların kendileri için birinci derecede önemli olduğunu ifade etmiştir. 73 çalışan ise, mali olanakların onlar için ikinci derecede önemli olduğunu, 46 çalışan da, mali olanakların kendileri için üçüncü derecede önemli olduğunu belirtmiştir.

### 3.2.6.10. Kurumdaki Sosyal Olanakların Önemi

**Tablo 3.101** “Çalıştığım Kurumdaki “Sosyal Olanaklar” Benim İçin Birinci Derecede Önemlidir” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>3. Sosyal Olanaklar</b>	157	63,3	63,3	63,3
<b>2. Sosyal Olanaklar</b>	83	33,5	33,5	96,8
<b>1. Sosyal Olanaklar</b>	8	3,2	3,2	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

“Çalıştığım kurumdaki sosyal olanaklar benim için birinci derecede önemlidir” önermesine ilişkin olarak; 248 idari personelden yalnızca 8 çalışan, sosyal olanakların kendileri için birinci derece önemli olduğunu ifade ederken, 83 çalışan, ikinci derecede önem verdiklerini ve 157 çalışan da, sosyal olanakların kendileri için üçüncü derecede önemli olduğunu belirtmiştir.

### 3.2.6.11. Kurum İçi İlişkilerin Önemi

**Tablo 3.102** “Çalıştığım Kurumdaki Kurum İçi İlişkiler Benim İçin Birinci Derecede Önemlidir” Savına Bakış

	Sıklık (f)	Yüzde (%)	G. Yüzde (%)	T. Yüzde (%)
<b>1. Kurum İçi İlişkiler</b>	112	45,2	45,2	45,2
<b>2. Kurum İçi İlişkiler</b>	91	36,7	36,7	81,9
<b>3 Kurum İçi İlişkiler</b>	45	18,1	18,1	100
<b>Toplam</b>	248	100	100	

*“Çalıştığım kurumdaki kurum içi ilişkiler benim için birinci derecede önemlidir”* önermesine ankete katılan idari personelden 112’si kurum içi ilişkilerin onlar için birinci derecede önemli olduğunu, 91’i ikinci derece önemli olduğunu ve 45’ide, kurum içi ilişkilerin kendileri için üçüncü derece önemli olduğunu ifade etmiştir.

İlgili tablolara (Tablo: 100, Tablo: 101, Tablo: 102) bakıldığında üniversitede çalışan idari personelin çalışma hayatı içerisinde;

1. Derecede mali olanaklara,
2. Derecede kurum içi ilişkilere,
3. Derecede de sosyal olanaklara önem verdiğini söylemek mümkündür.

### **3.3. ALAN ARAŞTIRMASININ SONUÇLARI VE UYGULANABİLİR ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**

Üniversitelerde çalışan idari personelin sorunlarına yönelik, Pamukkale Üniversitesi İdari Personeli üzerinde yapılmış olan anket çalışmasının sonuçlarına ilişkin olarak, uygulanabilir çözüm önerileri ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

#### **3.3.1.Çalışma Ortamı – İş Memnuniyetinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Sonuçlar ve Çözüm Önerileri**

##### **Sonuç 1:**

Çalışmanın bulguları, idari personelin yaptığı işte tüm potansiyelini ve yaratıcılığını kullanabildiğini ve yaptığı işle ilgili bilgi ve becerisinin yeterli olduğunu düşündüğünü göstermektedir (Tablo: 3.8, Tablo: 3.98).

##### **Öneri 1:**

Bu sonuç, genel olarak, idari personelin, işinde verimli olduğu ve yaptığı işlerde bireysel bilgi ve becerisini kullanarak üniversite için katkı sağladığı düşüncesini taşıdığı varsayımını ortaya koyabilir. Bu sonuç, idari personelin donanım açısından yetersizliği ve işine olan ilgisizliği yönündeki olası düşünceleri desteklememektedir. Aksine, bir işte potansiyelin ve yaratıcılığın kullanılabilmesi ilgili kişinin ilgili iş için ekstra çaba harcadığı ve ilgili kişi tarafından ilgili işe ekstra değer yüklendiği anlamına gelebilir. Diğer bir taraftan, yapılan işte potansiyelin ve yaratıcılığın kullanılabilmesi, ilgili işte inisiyatif kullanabilme ile doğru orantılı olarak düşünülebilir. Bu da kurum ve birim amirlerince yapılan işte çalışanlara gerekli inisiyatifin tanındığını düşündürebilir.

Anket çalışması dışında, yüz yüze görüşmelerde bu önerme ile ilgili olarak, çalışanlar işleriyle ilgili konularda kendilerine inisiyatif tanınmadığını gerekçe göstererek potansiyel ve yaratıcılıklarının kullanamadıklarını ifade etmiştir. Bu anlamda yapılan işte potansiyelini ve yaratıcılığını kullanamadığını ifade eden çalışanlar için, bu soru inisiyatif verilmemesi durumu ile ilişkilendirilebilir. Çalışanların potansiyel ve yaratıcılıklarını kullanamamalarının diğer bir nedeni olarak ifade edilen, yapılan işlerin gereksiz görülmesi ya da işin nitelik gerektirmeyen bir iş olduğu düşüncesidir. Bu noktada olası öneriler: Öncelikle, gerektiği yerde, çalışanlara inisiyatif verilebilmeli ve

personelin işiyle ilgili bilgi ve becerilerindeki olası eksiklikleri kurs, seminer vb. ile desteklenerek giderilebilmelidir. Bu durumda, kişi, yaptığı işin inceliklerini öğrenerek hem işini önemseyeceği hem de işinde başarılı olabilmek için uğraş vereceği düşünülmektedir.

### **Sonuç 2:**

Çalışma sonucu ortaya çıkan bulgular, üniversite idari personelinin yaptığı işin, kişisel gelişimlerine katkı sağladığını düşündüklerini ortaya koymaktadır. Ancak azımsanamayacak sayıda idari personelin de, yaptıkları işin kişisel gelişimlerine katkı sağlamadığını düşündükleri görülmektedir (Tablo: 3.9).

### **Öneri 2:**

Anket aşamasında ve anket öncesinde yapılan sözlü mülakatlarda, birçok kişi, yaptığı işin kişisel gelişimlerine katkısının olmadığını belirtmiştir. Araştırma bulgularına bakıldığında ise, az da olsa, bir kısım çalışanın bu düşünceyi desteklediği görülmektedir. Bu noktada olası öneriler: İşin niteliğine uygun personele, işiyle ilgili konularda eğitim, seminer vb. hizmetlerinin verilebilmesidir. Diğer yandan çalışanların kariyer gelişimleriyle ilgili olarak kültür ve bilgi birikimlerinin artması yönünde, işiyle doğrudan alakalı olmaksızın kurslarla (bilgisayar, muhasebe, yabancı dil vb.) desteklenmeleri de sağlanabilmelidir. Bu sayede kendini geliştirebilen bir çalışan destekleyici faaliyetlerin işinin gelişimine doğrudan katkı sağladığını düşünmese de, işyerinin, kişisel gelişimini desteklemesi açısından katkı sağladığını düşüneceği öngörülmektedir.

### **Sonuç 3:**

Üniversite idari personelinin çoğunluğu, yaptıkları işteki yetki ve sorumluluklarının açık olduğunu düşünmektedir. Yarıya yakın bir kısmı ise, bu konuda görev tanımlarının net, yetki ve sorumluluklarının da açık olmadığını ifade etmektedir (Tablo: 3.10).

### **Öneri 3:**

Gerçekleştirilen sözlü görüşmelerde, idari personel, görev tanımlarının olmamasından dolayı, ne yapacaklarını tam olarak bilemedikleri için, kendilerinden görevleri dışında da hizmet beklendiğini ifade etmiştir. Görevleri haricinde inisiyatif



kullanarak, özverili davranıp, anlık müdahale eden personel, işlerin bir süre sonra üzerlerinde kaldığını ve bundan rahatsızlık duyduklarını belirtmektedir. Özellikle, kurumda yardımcı personelin olmamasından kaynaklı, hizmetli personelin yapması gerekli işlerin de kendilerine yaptırılmak istendiği; kurumda az sayıda idari personel olması nedeniyle, birkaç kişinin yapabileceği bir işin zaman zaman bir kişiye yüklendiği dile getirilmiştir.

Yapılan işte görev tanımının olmaması diğer bir ifadeyle, yetki ve sorumlulukların belirsizliği, işin kalitesine ve kurum huzuruna olumsuz yönde etkilemektedir. İş yapacak olan çalışan, hizmeti alacak olan vatandaş ve amir arasında görev belirsizliğinden kaynaklı çatışma ortamı doğabilir. Görev tanımının olmaması, diğer bir yandan, kişilerin performans değerlendirmelerini de olumsuz yönde etkileyebilir. Bu noktada, her bir çalışanın yaptığı işin bir görev tanımı çerçevesinde gerçekleştirilmesi gereğidir. Kimin ne yapacağı, işi yapacak olan kişi ve işi yaptıracak olan kişi tarafından bilindiği takdirde, olası çatışmaların önüne geçilebilir. Bu anlamda, görev tanımlarının yazılı olarak belirlenmesi, personele duyurulması, dolayısıyla, iç kontrol sistemine uygun bir örgüt yapısının oluşturulması gerekliliği düşünülmelidir.

**Sonuç 4:** Araştırma kapsamında üniversite idari personelinin çoğunluğu iş akış şemasına ihtiyaç duymadığını ifade etmiştir. Yarıya yakın bir kısmı ise iş akış şemasına ihtiyaç duyduğunu ya da bu konuda fikrinin olmadığını belirtmektedir (Tablo: 3.12). Öte yandan, benzer biçimde, araştırma bulguları, idari personelin çoğunluğunun yalnızca işlerinin gerektirdiği faaliyetlerle uğraştığını göstermektedir. Geriye kalan kısım ise, yapmakla yükümlü olduğu işlerin dışındaki görevlerle de uğraştıklarını belirtmekte veya görüş açıklamaktan çekinmektedir (Tablo: 3.15).

**Öneri 4:** Üniversite idari personeli, iş akış şemasına ihtiyaç duyma – duymama konusunda kararsız yanıtlar vermiştir. Ancak iş akış şemasının bulunmadığı bir ortamda, tecrübeye dayalı öğrenme şekli ile daha fazla hata yapılması ve zaman kaybı yaşanması olasıdır. Nitekim, iş akış şeması, çalışana neyi, nasıl ne zaman yapması gerektiğini ortaya koyacak ve harita misali yol gösterecektir. Günümüzde, çağdaş kurumlarda, iş akış şemasının bulunmasının arzu edilen bir durum olduğu görülmektedir. Bu noktada, personelin iş akış şemasına ihtiyaç duyup duymadığına bakılmaksızın, kurumdaki bütün işler için iş akış şemasının oluşturulmasının, kişilerin

ve kurumun verimliliğinde ve başarısında rol oynaması yönünden önemli olacağı düşünülmektedir.

**Sonuç 5:** Çalışma bulgularına göre, üniversite idari personelinin hemen hemen yarısı bilgi ve yeteneklerine uygun bir iş yapmaktadır. Kalan kısmı ise, bilgi ve yeteneklerine göre bir iş yapmadığını ya da bu konuda fikrinin olmadığını dile getirmiştir (Tablo: 3.13 ).

**Öneri 5:** Bu önerme ile üniversite idari personelinin bilgi ve yeteneklerine uygun bir iş yaptığı sonucuna varılabilir. Diğer yandan, göz ardı edilemeyecek kadar bir grubun, bilgi ve yeteneklerine uygun bir iş yapmadığını düşündüğünü belirtmesidir. Bu noktada, kurumda, insan kaynakları uygulamalarının etkin olmadığı veya liyakat ilkelerinin tam anlamıyla göz önünde bulundurulmadığı olasılığı dikkat çekmektedir. Bilgi ve yeteneklerine uygun bir iş yapmadığını düşünen personel için, öncelikle, kendi bilgi ve becerisini, yaptığı işin üstünde gördüğü veya kendi bilgi ve becerisini, yaptığı iş için yeterli görmediği sonucuna varılabilir. Bu açıdan, üniversitelerin kamu olduğu dikkate alınır, işe uygun çalışan alımı olanağı oldukça kısıtlı olduğu için, çalışanlara uygun iş ayarlaması söz konusu olabilir. Bilgi ve becerisini yaptığı iş kapsamında eksik olduğunu düşünen personelin, hizmet içi eğitim olanaklarıyla desteklenerek, işlerini yapabilecek donanıma eriştirilmeli oldukça önem arz etmektedir. Diğer yandan, bilgi ve becerilerinin yaptıkları işin çok üstünde olduğu düşünen çalışanlar da, eğer öylelerse, vasıflarına uygun daha nitelikli veya kalifiye personel gerektiren pozisyonlarda değerlendirilebilir.

**Sonuç 6:** Çalışma, idari personelin performansı ile ilgili geri bildirim (ödül – ceza) alamadığını, ancak, performans değerlendirmenin, çalışanın iş kalitesini ve motivasyonunu artıracığını düşündüğünü ortaya koymuştur (Tablo: 3.14).

**Öneri 6:** Çalışma, idari personelin, gayretli ve özverili çalışmaları neticesinde beklediği geri bildirim alamadıklarını düşündüğünü ortaya koymaktadır. Anketin uygulanması esnasında görüşülen personelin; geri bildirim alınabilmesi halinin yalnızca cezai durumlarda söz konusu olduğunu düşündükleri görülmüştür. “*Katılıyorum*” biçiminde cevaplanan anketlerde, bu düşüncüyü destekler tarzda, yer yer “*ceza*” kelimesinin yazıldığı görülmüştür. Bu noktada, performans değerlendirmenin,

işteki başarı düzeyinin belirlenebilmesi amacıyla, önceden belirlenmiş bir takım kriterlere göre puanlama olarak yapıldığı bilinmektedir. Performans değerlendirme, çalışanın çalışmayandan ayrışmasında, çalışanın daha fazla çalışabilmesi için güdüleme araçlarıyla güdülenmesinde rol oynamaktadır. Bu noktada, performans değerlendirme ölçütleri belirlenerek, performans ölçümü sonucunda geri bildiriminin, ödül olarak; ekonomik, psiko – sosyal, örgütsel ve yönetsel güdüleme araçlarıyla desteklenmesi sağlanabilmeli, ceza yöntemiyle de başarısızlığın değerlendirilmesi söz konusu olmalıdır.

**Sonuç 7:** Alan araştırması sonucuna göre, üniversite idari personelinin çoğunluğu istediği ve sevdiği bir işi yapmaktadır. Göz ardı edilemeyecek orandaki bir diğer grup çalışan ise, istediği ve sevdiği bir işi yapmadığını ifade etmektedir (Tablo: 3.16).

**Öneri 7:** Yaptığı işi severek yapmak ve mutlu olmak durumu, çalışanın iş tatminini, çalışma ortamının huzurunu, çalışmanın kalitesini ve kurumun başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu noktada, belli dönemler çerçevesinde çalışanlarla yapılacak olan toplantılar, olası çözüm üretme yolları üretebilir. Çalışanlar, kurum içinde başka görevlerde, ya da başka birimlerde değerlendirilebilir. Ayrıca, olası eksiklikler ya da beklentiler uygun ve ölçülü yollarla giderilmeye çalışılarak, özendirme ve isteklendirme yolu ile görev sevdirebilir.

**Sonuç 8:** Bulgular üniversite idari personelinin çoğunluğunun iş ortamında çalışma arkadaşlarından yardım aldığı sonucunu ortaya koymuştur (Tablo: 3.19).

**Öneri 8:** Çalışma ortamında iş arkadaşlarının yardımlaşması, kurumun huzuru ve iş verimliliği açısından önemli bir etkidir. Bu da personelin çalışma arkadaşları ile kuracağı insani ilişkilerle yakından ilintilidir. Bu noktada, personel arasında varolan yardımlaşmanın geliştirilmesi noktasında, çalışma ortamında yardımlaşma olgusunun çalışanlara kazandırılması açısından, kurum içi ilişkilere önem verilmelidir. Sosyal aktivitelerle çalışanlar, işyeri ortamında ya da iş dışı zamanlarda bir takım etkinliklerle bir araya getirilmeye çalışılmalıdır. Bu sayede çalışanların birbirleriyle kaynaşması sağlanarak arzu edilen huzurlu bir ortam oluşturulabilecektir.

**Sonuç 9:** Bulgular, üniversite idari personelinin çoğunluğunun akademik personel ile (Tablo: 3.20) ve diğer idari personel ile iyi ilişkiler içerisinde olduğunu göstermektedir (Tablo: 3.21 ).

**Öneri 9:** Üniversitede çalışanlar akademik personel ve idari personel olarak ikiye ayrılmaktadır. Akademik personel kurumda esas hizmeti veren eğitim ve öğretim sınıfını, idari personel de bu sınıfın görevlerini en iyi şekilde ifa edebilmeleri noktasında destek hizmeti veren ve resmi işleri yürüten çalışanları kapsamaktadır. Anket uygulaması sırasında idari personelin bir kısmı bu konuda, akademik personelle ilişkilerinin zayıf olduğunu ifade etmektedir. İlişkilerdeki bu aksaklık, akademik personelin kendisini diğer çalışanlardan soyutlamasına veya akademik personelin oldukça fazla olan yüküne bağlanabilir. Akademik personel ve idari personel arasındaki uyum ve sağlıklı diyalogun kurulabilmesi üniversitenin verimliliği açısından önemlidir. Bu noktada kurumun, saygı, sevgi, hoşgörü, hakkaniyet ilkelerine dayalı politika yürütmesi, ayrıca, kurum içi ilişkilere önem vererek, çalışanları olabildiğince kaynaştırması gerekli olabilir.

İdari personelin birbirleriyle olan ilişkileri noktasında; ilişkileri kuvvetlendirebilmek adına, görev ve yetki dağılımında adil ve hakkaniyet ilkelerine bağlı kalınması oldukça önemlidir. Ayrıca, çalışanların kurum içinde iş arkadaşlarıyla yaşadığı sorunlar, mümkün olduğu oranda, yönetim tarafından çözüme kavuşturulabilmelidir.

**Sonuç 10:** Bulgular üniversitede çalışan idari personelinin çoğunluğunun içinde bulunduğu çalışma ortamının kendisini değerli hissettirdiğini göstermektedir (Tablo: 3.24 ).

**Öneri 10:** Çalışanların birbirine karşı, harcadığı emeğin değerli olduğunu hissettirmesi, bireyin çalışma ortamına iyi uyum sağlamasına ve işletmenin değerlerine sahip çıkmasına, performansını yükseltmesine ve iş yerindeki mutlu ve huzurlu çalışma ortamının oluşmasına etken olduğu düşünülebilir. Diğer yandan bireyin çalışma ortamında kendini değerli hissetmesi; kendisinde oluşan başarı duygusuyla, kendisine olan güveniyle ve çalışma ortamının da bu düşünceleri desteklemesiyle mümkün olabilecektir. Dolayısıyla, örgütsel yaşama katkısı olduğunu düşünen birey kendini

değerli hissedecektir. Bu noktada, çalışanlar arasında saygı ve sevgi ortamının oluşması gerekliliği de göz ardı edilmemelidir.

**Sonuç 11:** Bulgular idari personelin çoğunluğunun üniversiteleri kamu görevlilerinin çalışması için ideal bir yer olarak gördükleri sonucunu ortaya koymuştur (Tablo:3.26 ).

**Öneri 11:** Ankete katılan idari personelin yarısından çoğu üniversiteleri memurlar için çalışılabilir bir kamu kurumu olarak algıladıklarını ortaya koymuştur. Üniversitelerin, toplumun gözünde prestijli bir kurum olması, çalışma ortamının standartlarının yüksek olması buna gerekçe olarak gösterilmiştir. Üniversiteyi çalışmak için ideal bir kurum olarak görmeyenlerin ise bu noktadaki vurguları; ücretlerin düşüklüğü, kariyer olanaklarının bulunmaması, idari personele yönelik ikinci sınıf bakış açısı üzerinedir. Bu noktada, ikinci öğretim mesai ücretleri adil olarak herkesi kapsayacak şekilde düzenlenebilir. Döner sermayeden bütün çalışanlar kuruma katkısı oranında faydalandırılabilir. Ek kaynak sağlayabilecek görevler (sınav görevleri vb.) personele hakkaniyet çerçevesinde dağıtılabilir, ayrıca, görevde yükselme sınavları kariyer geliştirme olanakları gereğince sağlanabilir.

**Sonuç 12:** Bulgular idari personelin (% 49,6) çalışma ortamını ergonomik ve motive edici bulmadığını ancak çalışma ortamında işiyle ilgili materyallerin yeterli olduğunu göstermektedir (Tablo: 3.68, Tablo: 3.69).

**Öneri 12:** Çalışma ortamı ile ilgili sorularda özellikle rektörlük biriminde çalışan personel, binanın oldukça büyük olmasına karşın, içerisinde kullanılamaz alanların çok olması sebebiyle, sıkışmış bir şekilde yerleştirildiklerini ifade etmektedir. Başka birimlerde ise bu konuya ilişkin, idari personelin kullandığı çoğu malzemenin, arta kalan malzemeler olmasından duyulan rahatsızlık dile getirilmiştir. Bu noktada, özellikle örgütsel adalet algısı noktasında, rahatsızlık duyanlara kullandıkları malzemelerin ikinci el malzeme olmasının gerekçelerinin birim amirlerince izahı gerekebilir. Ayrıca, binaların düzeni ve yerleşim planı ile ilgili yeniden tasarrufa gidilebilir.

**Sonuç 13:** Üniversitede çalışan idari personelin büyük çoğunluğu, üniversite hastanesinde öncelikli olarak yararlanması gerektiğini ve üniversite uzman doktorlarının personeli için ücretsiz muayene hizmeti vermesi gerektiğini düşünmektedir (Tablo: 3.71, Tablo: 3.72).

**Öneri 13:** Bu konu anket uygulama aşamasında, çalışanların en fazla üzerinde durdukları hususlardandır. Çalışanlar kendi kurumlarında hastane hizmetlerinden öncelikli olarak yararlanmaları gerektiğini düşünmektedir. Dışarıdan herhangi bir hasta gibi muamele görmelerinin zaman kaybı açısından iş yerindeki görevlerini de aksattığını belirtmişlerdir. Konu ile ilgili olarak: 14.10.2009 tarih ve 2009/2 sayılı, Pamukkale Üniversitesi ve Türk Eğitim-Sen Kurum İdari Kurul Toplantı Tutanağının 6. Maddesinde de: “*Üniversite hastanesinde öğretim üyesi ve idari personel ayrımının kaldırılması, bu anlamda muayenede yatırılan ücret ve kırmızı binaya girişteki turnikelerle ilgili düzenlemelerden*” söz edilmektedir. Görüşmelerde bu uygulama idari personelin kendisini dışlanmış hissetmesinin gerekçesi olarak gösterilmektedir. Bu noktada, idari personelin PAU hastane hizmetlerinden kolaylıkla faydalanabilmesinin yolları aranmalıdır.

**Sonuç 14:** Bulgular, idari personelin, PAÜSEM’in ücret tarifesinden memnun olmadığını veya bu birimden haberi olmadığını ortaya koymuştur. Bu noktada, hemen hemen bütün çalışanlar kurumun çalışan personelini kurslarla desteklemesi gerektiğini düşünmektedir (Tablo: 3.75, Tablo: 3.99 ).

**Öneri 14:** PAÜSEM; Pamukkale Üniversitesi Sürekli Eğitim ve Program Geliştirme Merkezi Yönetmeliği’nin 1. maddesinde belirtildiği üzere, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 7. maddesine göre, Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğüne bağlı olarak Sürekli Eğitim ve Program Geliştirme Merkezi adı altında kurulmuştur. Aynı yönetmeliğin 2. maddesinde ifade edildiği üzere; PAÜSEM’in amacı, “*Pamukkale Üniversitesinin örgün ve akademik eğitim programları dışında sürekli olarak verilecek eğitim programlarını geliştirmek, bu programları uygulamak üzere kurs ve seminerler düzenlemek; bu programlar ve uygulamalar aracılığıyla Pamukkale Üniversitesi’nin kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve uluslar arası kuruluşlarla işbirliğinin gelişmesine katkıda bulunmak*” şeklinde sıralanmıştır. PAÜSEM ile ilgili olarak idari personelin tam anlamıyla bu kurumdan faydalanamadığı görülmektedir. Birimde bütün

kursların personele ücretli olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca idari personel, PAÜSEM’de İngilizce kursunun bir dönem için yalnızca akademik personele ücretsiz verileceği duyurusunun yapıldığını da ifade etmiştir. Bu noktada, PAÜSEM’in tarifelerinde özellikle kendi kurumunda hizmet veren çalışanı olarak idari personelin ücret konusundaki sıkıntıları göz önünde bulundurulmalı, çalışanlar için önemli ölçüde indirimler yapılması hatta bazı kursların ücretsiz olabilmesi sağlanmalıdır. Bununla birlikte idari personel için düzenlenmiş iş kabiliyetlerini geliştirici bilgi düzeylerini artırıcı ve beceri kazandıran kurslar organize edilmeli ve bunlar ücretsiz olarak sağlanabilmelidir.

**Sonuç 15:** İdari personelin büyük çoğunluğu, kurumda çalışan çocuklu aileler için kurumun kreş hizmeti vermesi gerektiğini düşünmektedir (Tablo: 3.76).

**Öneri 15:** Birçok üniversitede çalışanlara sunulan hizmetler çerçevesinde çocuklarına yönelik kreş ve anaokulu hizmetleri verilmektedir. Pamukkale üniversitesinde ise, okul öncesi eğitim ile ilgili bir hizmet bulunmamaktadır. Bu noktada, çalışanların daha huzurlu ve verimli görev yapabilmeleri için üniversite kampüsü içerisinde; çocukların bakım ve eğitimini üstlenecek kreş, anaokulu ve etüt sınıflarının oluşturulabilmesi adına yapılacak çalışmalar yararlı olacaktır.

**Sonuç 16:** İdari personelin çoğunluğu (% 81,1) işe geliş ve gidişlerde personel servisine ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir. (Tablo: 3.78).

**Öneri 16:** Personel servis hizmetinin birçok üniversite ve kamu kurumunda faaliyette olduğu bilinmektedir. Personel servisine duyulan ihtiyaç neticesinde kurumun, çalışanların beklentileri ve menfaatleri doğrultusunda, servis sağlayıcılarla anlaşma yapması önerilebilir.

**Sonuç 17:** İdari personel ortak kullanım alanlarının temizliği konusunda kararsızdır (Tablo: 3.80).

**Öneri 17:** Ortak kullanım alanlarının temizliği noktasında çalışanların kararsız olduğu görülmektedir. Ortak kullanım alanlarının hijyeni çalışanların sağlığı açısından büyük önem taşımaktadır. Kurum ortak kullanım alanlarının temizliğine daha fazla

önem vermeli; özellikle, öğrencilerin kullandığı alanların daha sık aralıklarla temizlenmesini ve temizlik ürünlerinin stok kontrolünü sürekli olarak gerçekleştirmelidir.

**Sonuç 18:** İdari personel kantinde satılan gıdaların fiyatlarını ve sosyal tesis ve havuzlardaki spor faaliyetlerinin ücretlerini yüksek bulmaktadır (Tablo: 3.82, Tablo: 3.83 ).

**Öneri 18:** Kantinin müşteri kitlesini, öğrenciler ve çalışanlar oluşturmaktadır. İdari personel bu noktada, kantinde satılan gıdaların fiyatlarının ve sosyal tesis ve havuzlardaki spor faaliyetlerinin ücretlerinin, hizmet amaçlıktan uzak kâr amaçlı olduğu ve çalışanlarına yüksek fiyatlarla hizmet verildiği noktasında birleşmektedir. Bu noktada, spor faaliyetlerinin ücretleri ile kantinde satılan gıda fiyatlarının çalışan idari personelin de ödeyebileceği şekilde tekrar gözden geçirilmesi bu konudaki sorunları hafifletecektir.

**Sonuç 19:** İdari personelin çoğunluğu, lojmanların idari personeli de kapsayacak şekilde genişletilmesi gerektiğini, toplu konut projesine ihtiyaç duyulduğunu ve başka şehirlerde de personelinin konaklama ihtiyacının giderilmesi için anlaşmalar yapılması gerektiğini düşünmektedir (Tablo: 3.85, Tablo: 3.86, Tablo: 3.88 ).

**Öneri 19:** Lojman sayısı yönünden Türkiye'deki üniversiteler: 942 lojmanla Atatürk Üniversitesi, 596 lojmanla Karadeniz Teknik Üniversitesi, 399 lojmanla Çukurova Üniversitesi, 380 lojmanla Fırat Üniversitesi, 376 lojmanla İnönü Üniversitesi, 374 lojmanla Harran Üniversitesi, 325 lojmanla Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 262 lojmanla Dicle Üniversitesi, 260 lojmanla Yüzüncü Yıl Üniversitesi ve 222 lojmanla da Ondokuz Mayıs Üniversitesi şeklinde sıralanmıştır. Pamukkale Üniversitesi ise, 11 lojmana sahiptir. Bu anlamda Pamukkale Üniversitesinin lojman sayısı bakımından yetersiz olduğu söylenebilir. Bu noktada, lojman sayısının akademik ve idari personeli kapsayacak şekilde artırılması, TOKİ ile anlaşarak üniversite çalışanlarının ödeyebilecekleri miktarda ucuz konut sahibi olabilmeleri için çalışmalar yapılmalıdır. Aynı zamanda diğer kamu kurumlarının sosyal tesislerinden üniversite çalışanlarının da yararlanabilmesi için ve her hangi bir sebepten dolayı il dışına çıkan



personelin o ilde bulunan üniversitenin misafirhanesinden yararlanılabilmesi için gerekli girişimlerde bulunulmalıdır.

**Sonuç 20:** İdari personel kampüs içinde bir çarşıya (kafe, restoran, alışveriş merkezi, vs) ihtiyaç duymaktadır (Tablo: 3.90)

**Öneri 20:** Çalışma, personelin kampüs içinde çok kapsamlı bir alışveriş merkezine ihtiyaç duyduğu göstermektedir. İdari personel, kampüs merkezinin şehre görece uzaklığı nedeniyle acil ihtiyaçların daha kısa zamanda ve mesafede giderilebilmesi, öğle aralarında personelin birbiri ile iletişimini artıracak ortamların yaratılabilmesi için kampus alanı içinde kompleks bir yapılanmaya ihtiyaç duyduklarını ifade etmiştir. Bu noktada, Kampüs alanı içerisinde, açık bir amfi tiyatro, öğrencilerin etkinlikleri için kullanabilecekleri kulüp mekânları, beslenme birimleri, kuaför, market, açık ve kapalı hediyeelik eşya standları, kitap ve kırtasiye malzemelerinin satıldığı vb. birtakım fiziksel ve sosyal ihtiyaçların giderebileceği bir yaşam alanı oluşturulmalıdır.

### **3.3.2. Yönetim ve Örgütlenmeden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Sonuçlar ve Çözüm Önerileri**

**Sonuç 21:** Bulgular, idari personelin amiri ile ilgili konularda; amirinin bilgili ve donanımlı olduğunu, destek ve yol gösterici olduğunu, sorunları dinlediğini ve gidermeye çalıştığını, davranış ve yöneticiliğiyle de örnek teşkil ettiği şeklinde düşündüğünü ortaya koymuştur (Tablo: 3.30, Tablo: 3.32, Tablo: 3.34, Tablo: 3.36).

**Öneri 21:** Amirlerin tutum ve davranışları personelin işe olan motivasyonunda ve işteki başarısında önemli rol oynayabilmektedir. Burada amir kavramı çalışanlarca; meslek yüksekokulu sekreterleri, fakülte sekreterleri, enstitü sekreterleri, şube müdürleri, daire başkanları ve genel sekreter ve üst kademe yöneticileri olarak algılanmıştır. Bu noktada, etkili ve verimli bir yönetim adına yönetici pozisyonundaki çalışanlarda bulunması gereken yetenekler arasında yönetsel beceri, insani ilişkiler becerisi, teknik beceri ve karar verme becerisi bulunmaktadır.

**Sonuç 22:** Bulgular, üniversitede çalışan idari personelin, sorunlarının çözümü için çaba sarf edilmediğini, üst makamlara problemlerini iletemediklerini ve problemlerinin üst makamlarca çözümlenemediğini düşündüklerini ortaya koymaktadır. (Tablo: 3.37, Tablo: 3.38, Tablo: 3.39 ).

**Öneri 22:** Bu noktada, yönetimin idari personelin, dilek ve sorunlarının çözümlenebilmesi adına öncelikle ulaşılabilir olması, idari personelden gelen dilek ve şikâyetlere samimi olarak kulak vermesi ve samimi çözüm üretmesi gerekmektedir.

**Sonuç 23:** Bulgular, üniversitede idari personelinin kendisini ilgilendiren konularda fikir alınıp, bilgi verilmediğini ortaya koymaktadır (Tablo: 3.41).

**Öneri 23:** Bu noktada, idari personelin kendisini ilgilendiren konularda fikrinin alınması, değerlendirilmesi ve sonuç hakkında bilgi verilmesi aynı zamanda işiyle ilgili konularda karar süreçlerine katılımının sağlanması olası öneriler olarak sunulabilir.

**Sonuç 24:** Bulgular, üniversitede idari personelinin işiyle ilgili durumlarda hareket serbestliği tanındığını ve personelin, inisiyatif verildiği takdirde risk alabileceğini ortaya koymaktadır (Tablo: 3.43, Tablo:3.44).

**Öneri 24:** Araştırma idari personelin inisiyatif verildiği takdirde işini başarmak adına hata yapmaktan korkmayacağını göstermektedir. Bu anlamda da personelin inisiyatif elde ettiği takdirde, daha başarılı olmak adına özverili çalışacağı düşünülebilir. Bu noktada, çalışanlara işleriyle ilgili konularda kişinin bilgi becerisi ve kabiliyeti doğrultusunda karar verme yetkisi tanınmalıdır. Karara dâhil olduğunu düşünen çalışanlar, işle ilgili daha sıkı bağ kurabilecekler ve işe karşı daha fazla sorumluluk hissedebilecektir.

**Sonuç 25:** Bulgulara göre, idari personel, üniversitede yönetiminin bütün çalışanların çıkarları doğrultusunda hareket etmediğini düşünmektedir (Tablo: 3.45 ).

**Öneri 25:** Anket çalışması sırasındaki sözlü beyanlarda; üniversitede çalışan idari personelin genel kanısının, kendilerinin ikinci hatta üçüncü sınıf gibi algılandığı noktasında kesişmiştir. Bu noktada, yönetim hakkaniyet ilkesine dayalı olarak

çalışanlarına üniversite kaynaklarının kullanılması noktasında hakkaniyetli davranıldığı kanısını çalışanlarda oluşturabilmelidir.

**Sonuç 26:** Bulgulara göre idari personelin büyük çoğunluğu gereken özveriyi göstererek çalıştığını, ancak fazla çalışmanın karşılığını alamadığını düşünmektedir (Tablo: 3.48, Tablo 3.49).

**Öneri 26:** Bu noktada, verdiği emeğin karşılığını alamayan personelde çalışma azminin kırılması olasıdır. Araştırma sonuçları idari personelin özverili çalıştığını ancak karşılığını alamadığını düşündüğünü göstermektedir. Dolayısıyla, performans değerlendirme yöntemleri devreye girebilir. Önceden belirlenmiş ölçütlere göre, çalışanlar başarı durumları gereği puanlanabilir ve başarılı görülenler ödüllendirilebilir.

**Sonuç 27:** Bulgulara göre idari personelin yarısı üniversitenin vizyonu ve misyonu hakkında bilgi sahibi iken diğer yarısının ise bu konuda bilgisiz olduğu görülmektedir (Tablo: 3.50 ).

**Öneri 27:** Bir örgüt için vizyon ve misyon kavramları genel olarak; amaca ulaşma adına, var oluş nedeni biçiminde algılanabilmektedir. Amacını ve var oluş nedenini bilmeyen bir çalışanın, örgüte ne derece katkı sağlayabileceği tartışılmalıdır. Bu noktada, üniversitenin vizyonu ve misyonu hakkında ve kurum stratejik hedefleriyle ilgili tanıtımlar yapılarak çalışanlar bilgilendirilmeli ve bu bağlamda misyon ve vizyon personele benimsetilmelidir.

**Sonuç 28:** Anket sonucu idari personelin gerektiğinde karar süreçlerine dâhil edilmediğini ortaya koymuştur (Tablo: 3.55).

**Öneri 28:** Kararlara katılma çalışanları motive edebilecek ve iş tatmini sağlayabilecektir. Bir işin planlanmasında ve uygulanmasında rolü olduğunu düşünen birey o iş için daha fazla sorumluluk duyması şüphesizdir. Bu noktada, yöneticiler, çalışanları ilgilendiren karar alımlarında onların düşüncelerini, istek ve beklentilerini dikkate alarak, örgütteki her bireyin örgüt için gerekli olduğu hissini oluşturmalıdır.

**Sonuç 29:** Bulgular idari personelin kendini geliştirebilmek için bir üst öğrenime devam etmek istediğini ve bu anlamda kendini geliştirdikçe, daha çok sorumluluk ve yetki alabileceği görevler verileceğini düşündüğünü ortaya koymuştur (Tablo: 3.97, Tablo: 3.94)

**Öneri 29:** Üniversite çalışanları, bir üst öğrenime devam etme noktasında istekli görünmektedir. Bu noktada, kurum, çalışanlarının bu isteklerini desteklemeli ve öğrenimine devam eden personel için gerekli kolaylıkları gösterebilmelidir.

**Sonuç 30:** Bulgular idari personelin çalıştığı kurumda; birinci derecede mali olanakları, ikinci derecede kurum ilişkileri son olarak ta sosyal olanakları önemsedini göstermektedir. (Tablo: 3.100, Tablo: 3.101, Tablo: 3.102)

**Öneri 30:** Kurum, çalışanların verdiği önem derecesine göre; öncelikle mali durumlarını düzeltmek için, ikinci olarak kurum içi ilişkilerin güçlendirmek için ve son olarak da sosyal olanakları sağlayabilmek için politikalar geliştirmeli ve uygulamaya koyabilmelidir.

### **3.3.3. Özlük Haklar ve Mali Koşullarla İlgili Sorunlara İlişkin Sonuçlar ve Çözüm Önerileri**

**Sonuç 31:** Bulgular idari personelin çoğunluğunun yaptığı iş karşılığı yeterli maaş almadığını düşündüğünü, geçim sıkıntısı çektiğini ve ek ödemelerde adaletli davranılmadığını düşündüğünü ortaya koymuştur (Tablo:3.56, Tablo:3.57, Tablo:3.65).

**Öneri 31:** Anket uygulaması sırasında çalışanlar, maaş dışında ek ödeme alamadıklarını, diğer kurumlardaki gibi yan ödemelerin olmadığını dolayısıyla maaşlarının düşük olduğunu ve bu nedenle geçim sıkıntısı yaşadıklarını dile getirmiştir. Aynı zamanda, ek ödemelerde de adaletli davranılmadığını belirtmiştir. Bilindiği üzere, kamu görevlilerinin ücretle ilgili düzenlemeleri, önceden belirlenmiş kanunlara göre yürütülmektedir. Kurumlar, çalışanlarının mali olanakları noktasında oldukça sıkı kayıtlar altındadır. Ancak, üniversite gibi özel bütçeli kuruluşlarda döner sermaye, ikinci öğretim, açık öğretim sınavları gibi ekstra uygulamaların olması ücretle ilgili sorunların giderilmesine yönelik kullanılabilir. Bu bağlamda öncelik gözetilmeksizin,

bütün imkânların çalışanlara hakkaniyetli dağılımı sağlanmalıdır.

**Sonuç 32:** Bulgular, idari personelin en son aldıkları diploma, sertifika ve kurslara uygun iş yapıp yapmadıkları konusunda kararsız olduğunu ortaya koymuştur (Tablo:3.58).

**Öneri 32:** Çalışanlar mesleğe başladıkları durum ile şu anda buldukları nokta arasında, bilgi becerileri ile tahsilleri arasında uyumsuzluk olduğunu ifade etmiştir. Bu noktada, edindiği öğrenim, sahip olduğu bilgi ve becerinin yaptıkları işle uygun olmadığını düşünen çalışanlar için kurum içi görevde yükselme sınavları veya uygun zamanlı rotasyon öngörülebilir.

**Sonuç 33:** Bulgular idari personelin çoğunun kadro ve pozisyonların doğru (liyakat esaslı) değerlendirilmediğini düşündüğünü ortaya koymuştur (Tablo: 3.63).

**Öneri 33:** Etkin ve adil bir yönetim için, liyakat temelli bir yönetim sisteminin geliştirilmesi gereklidir. Personelin bu noktada yönetimden beklediği, kayırmacılığın önüne geçilerek profesyonel bir yönetimin, hakkaniyetli olarak çalışabilmesidir. Bu noktada, vekâleten görevlendirmeler başta olmak üzere kurum içi atama ve hizmet içinde her türlü ilerleme ve yükselmelerin, tüm personele eşit bir biçimde açık olması ve bu süreçlerde yalnızca göreve uygunluk, yeterlik ve başarı ölçütlerinin esas alınması gerekmektedir.

## SONUÇ

Çalışma, üniversite idari personelinin meslek sorunları başlığından hareketle, öncelikle konunun kuramsal boyutunu ele almıştır. Alan araştırması çerçevesinde, Pamukkale Üniversitesi idari personeli örneği üzerinde yapılan bir anket çalışması ile sorunlar tespit edilerek, uygulanabilecek çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın amacı, Pamukkale Üniversitesi idari personeli örneğinden yola çıkılarak, üniversitelerde çalışan idari personelin meslek sorunlarının belirlenmesine yönelik bilimsel temele oturmuş bir bakış açısı geliştirebilmektir.

Üniversiteler Anayasasının 130. maddesinin 1. fıkrasında “Çağdaş eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde milletin ve ülkenin ihtiyaçlarına uygun insan gücü yetiştirmek amacı ile ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapmak, ülkeye ve insanlığa hizmet etmek üzere çeşitli birimlerden oluşan kamu tüzelkişiliğine ve bilimsel özerkliğe sahip devlet kurumları” şeklinde tanımlanmaktadır.

Üniversiteler anayasada tanımlanan bu görevlerini yerine getirirken, bilimsel faaliyetleri noktasında akademik personelini ve destek hizmeti sağlamak üzere de idari personelini kurum amaçları noktasında görevlendirmektedir.

Alanyazın incelendiğinde, üniversitelerde çalışan idari personelin meslek sorunları çerçevesinde konu edinildiği kapsamlı bir araştırma bulunmamaktadır. Çalışmanın bu noktadaki açığı kapatabileceği düşünülerek, bir alan araştırması örneğiyle, sorunların tespiti ve uygulanabilir çözüm önerileri üretilmesi amaçlanmıştır.

Kamu personel yönetimi, yönetim ve örgüt bilimlerinden beslenerek gelişen çok uzun bir sürecin birikimi olarak düşünülürse, kamu personel yönetimi, yönetim bilimleri içerisinde değerlendirilebilir. Bu noktadan hareketle, çalışmanın birinci bölümü yönetim ve kamu personel yönetimi üzerine oturtulmuştur.

Yönetimde insan kaynağı, işi yapan, planlayan organize eden ve yöneten olmak üzere birçok farklı konumda bulunabilmektedir. Yönetim tarihine bakıldığında, sistemsiz de olsa, tarihin en eski çağlarında bile yönetimle ilgili personeli ödüllendirme ve motive etme adına yönetici konumundaki bireylerin farklı yöntemler geliştirdikleri görülmektedir. Savaşlar, toplumsal dönemselleştirmeler, teknik ve ideolojik gelişmeler gibi büyük kitleleri etkisi altında bırakan olaylar, yönetim ve personel yönetimi anlayışında da birtakım değişiklikler yaşanmasını gerekli kılmıştır

Yönetim sürecinin bir bilim dalı olarak tarihsel gelişimi; bilimsel yaklaşım yöntemi, insani ilişkiler yaklaşım yöntemi, personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi şeklinde incelenebilmektedir.

Bilimsel yaklaşım yöntemi; işin en verimli şekilde gerçekleşebilmesi için yol ve yöntemlerin araştırılmasının gerekliliği üzerinde durmuştur. Bu yöntemde işe uygun seçilen personel, eğitimle desteklendiği takdirde beşeri kaynaklardan en üst düzeyde verim alınmasının sağlanabileceği düşünülmektedir. Ancak verimliliğe ulaşma noktasında yalnızca “*ekonomik unsur*”un etkili olduğunu savunan bu akım, ileri düzeyde uzmanlaşmayla; işin en basit haliyle ve en dar kalıplara sokularak, yapılması gerekliliği üzerinde durmuştur.

İnsanı ilişkiler yaklaşımı yöntemi; “*insani öge*”ye vurgu yapması noktasında ekonomik sistemlerden sosyal sistemlere bir dönüş olarak düşünülebilir. Yapılan bir dizi psikolojik ve sosyolojik testlerle, işlerin duygular üzerinde, duyguların da işler üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu yöntemde, insan ilişkilerinin önemi üzerinde durulmuş ve sorumluluk duygusunun kişiyi olgunlaştırdığı öngörülmüştür. Kişilere kendilerini ve çevrelerini kontrol etme olanağının verilmesi durumunda, örgütsel yaşamdaki verimliliğin de artacağı varsayılmıştır. Aynı zamanda, bu yaklaşımla birlikte, personel yönetimi ile ilgilenen uzmanların dar bir konunun uzmanı olmaktan çıkıp, insan ilişkileri konusunda bilgili ve becerili olmaları gerekliliğine dikkat çekilmiştir.

Personel yönetimi anlayışında; örgütü oluşturan insan faktörünün nasıl sağlanacağı ve bu faktörden en etkili ve verimli bir şekilde nasıl yararlanılacağı konusu odak noktayı oluşturmaktadır. Aynı zamanda personel yönetiminde, bireyin örgütle olan ilişkilerinin düzenlenmesi, karşılıklı kazanımlarının ve çıkarlarının artırılması ve

faydanın en üst düzeyde sağlanması noktasında; istek uyandırma ve koruma kavramları üzerinde durulmuştur. Ancak personel yönetiminde; insanın bir maliyet unsuru olarak algılanması bu yöntemin eleştirel yönü olarak kabul edilebilir.

İnsan kaynakları yönetimine geçiş süreci, işletmelerin büyümesi, teknolojik değişiklikler ve yeniliklerdeki artış, ulusal ve uluslar arası rekabetin yoğunlaşması, işgücü yapısının değişmesi, insanların eğitim düzeylerinin yükselmesi ve sendikalaşma ile birlikte başladığı öngörülebilir. Her ne kadar insan kaynakları yönetimi personel yönetimi anlayışının isim değiştirmesi olarak düşünülse de, bu yöntemle birlikte birçok açıdan algının değiştiği bir sürece girildiği olasıdır. İnsan kaynakları yönetimi iki amaç etrafında şekillenmektedir. Bu amaçlar; verimliliği artırmak ve iş hayatının standartlarını yükseltmek şeklinde ifade edilmektedir.

Günümüzde halen kamu personel yönetimi anlayışının insan kaynakları yönetimi anlayışına uyarlanması noktasında bir dizi çalışmalar yürütülmektedir.

Türk kamu personel yönetiminin tarihsel sürecine bakıldığında, Osmanlı devletinden miras kalan personel yönetimi üzerinde şekillendiği görülebilecektir. Cumhuriyetle birlikte cumhuriyetçi bir personel yönetimi yapısı üzerine oturtulmaya çalışılmıştır. 1965 yılında yürürlüğe giren ve günümüzde de uygulamada olan 657 sayılı DMK ile devlet memurlarının hizmet şartları, nitelikleri atanma ve yetiştirilmeleri, ilerleme ve yükselmeleri, ödev hak ve yükümlülükleri, aylıkları, ödenekleri ve özlük işlemleri kanun ile düzenlenmektedir. Türk kamu personel rejimi, sınıflandırma, kariyer ve liyakat temelleri üzerine kurulmuştur. Kamu personel yönetimine ilişkin olarak, kamu hizmeti ve kamu görevlisi kavramları, anayasada ayrıca tanımlanmıştır. 657 sayılı DMK'da kamu personeli; memur, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçi olmak üzere dört şekilde sınıflandırılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümü, genel meslek sorunları kapsamında incelenmiştir. Çalışma ortamı ve iş memnuniyetinden kaynaklanan sorunlar; ergonomi – çalışma ortamı, iş tatmini, örgütsel adalet algısı, örgütsel destek algısı ve örgütsel bağlılık, görev tanımı, çatışma ve rekreasyon merkezi sorunları çerçevesinde ele alınmıştır. Yönetimden kaynaklanan sorunlar; motivasyon, performans yönetimi, karar süreçlerine katılım ve hizmet içi eğitim sorunları etrafında incelenmiştir. Özlük haklar ve mali



koşullarla ilgili olarak ta; görevde yükselme ve ücret sorunu üzerinde durulmuştur. Bilimsel açıdan ele alınan bu kavramlar üniversite idari personeli örneklerinden hareketle meslek sorunları çerçevesinde değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde, Pamukkale Üniversitesi İdari Personeli üzerinde yapılan alan araştırması yöntemiyle desteklenen çalışma, 90 önermeden oluşan yazılı anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Anketin ilk 7 maddesi demografik bilgileri tespit etmek amacıyla yöneliktir. Kalan 83 önerme ise, çalışma ortamı ve iş memnuniyeti, yönetim ve örgütlenme, özlük haklar ve mali koşullar, fiziksel ve sosyal olanaklar, kendini geliştirme ve hizmet içi eğitim imkânları başlıkları altında toplanmaktadır.

Anket idari personele rassal olarak dağıtılmış ve 248 adet sağlıklı anketin dönüşü gerçekleşmiştir. Çalışanların, bu çalışmanın kendileri için işe yaramayacağını düşünceleri, çalışmayı gereksiz görmeleri ve deşifre olmalarından duydukları endişe çalışmada elde edilen verilen sağlığı açısından sınırlılık oluşturabilir. Ayrıca, bu çalışma, yalnızca Pamukkale Üniversitesi idari personelini kapsamaktadır. Anket harici, çalışanlarla yüz yüze görüşmeler yapılarak, anket soruları desteklenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada öne sürülen 11 hipotez şu başlıklar altında ele alınmaktadır:

Üniversite çalışanlarının, yaptıkları işteki yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, kurumdan ayrılma düşüncesi, amirlerinin bilgili ve donanımlı olup olmadığı, amirlerinin destek ve yol gösterici olup olmadığı ve amirlerinin kendilerini dinleme ve sıkıntılarını gidermeleri düşüncesi noktasında farklılaşacağı öngörülmektedir. Bunun yanında üniversite çalışanlarının, üst makamlarca problemlerinin değerlendirilmesi ve çözümlenmesini algısı noktasında, kendilerini ilgilendiren konularda fikirlerinin alınması ve bilgi verilmesi düşüncesi noktasında, tayin işlemlerinde çalışanların ve kurumun menfaatinin gözetilmesi düşüncesi algısında farklılaşacakları varsayılmaktadır. Son olarak üniversite çalışanlarının, aldıkları tahsil ve yaptıkları işin uygunluğu noktasında, kurum içi yükselme sınavlarının işleyişinden duyulan memnuniyetlik düzeyleri bağlamında, kadro ve pozisyonların doğru olarak değerlendirildiği düşüncesi algısında farklılaşacakları öngörülmektedir.

Araştırmaya ilişkin bulgular:

Araştırma sonuçlarına göre; Pamukkale Üniversitesi dinamik ve öğrenim düzeyi yüksek çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların meslek sorunlarıyla ilgili olarak ankete ilişkin cevapları şu şekilde gerçekleşmiştir.

Çalışma ortamı ve iş memnuniyeti kapsamında ele alındığında; çalışanlarca; yaptığı işte tüm potansiyelini ve yaratıcılığını kullanabildiği, yapılan işin kişisel gelişimine katkı sağladığı düşünülmektedir. Ayrıca yaptığı işteki yetki ve sorumlulukların açık olduğu düşüncesi desteklenmektedir. *(H<sub>1</sub>: İdari personelin çalıştıkları birimler bağlamında yapılan işteki yetki ve sorumlulukların denkliği arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır.)* İş akış şemasına ihtiyaç duyulmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışanların bilgi ve becerilerine uygun iş yaptıkları ancak performanslarıyla ilgili geri bildirim alamadıkları ifade edilmiştir. Sadece işlerinin gerektirdiği faaliyetlerde bulduklarını ve istedikleri ve sevdikleri bir işi yaptıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Personelin çok büyük bir kısmının yaptığı işi önemseydiği görülmektedir. Bu noktada yaptığı işin üniversiteye katkısını görebildiği ifade edilmektedir. Çalışma İdari personelin çalışma arkadaşlarından işle ilgili konularda yardım alabildiğini ve akademik ve idari personel çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler içerisinde bulunduğunu ortaya koymuştur. İdari personel iş arkadaşlarıyla iş dışında beraber vakit geçirme konusunda kararsız görünmektedir. Çalışma personelin üniversiteyi aile ortamı gibi gördüğünü ve içinde bulunduğu çalışma ortamının kendini değerli hissettirdiğini göstermektedir. İdari personel üniversitede çalışmayı prestij kaynağı olarak görmekte ve kamu görevlilerin çalışması için ideal bir kurum olarak düşünmektedir. Ancak personel tekrar aynı kurumda çalışmak isteme noktasında kararsız kalmıştır. İdari personel yakın bir tarihte kurumdan ayrılmayı düşünmemektedir. *(H<sub>2</sub>: İdari personelin çalıştıkları birimler bağlamında yakın bir tarihte kurumdan ayrılmayı düşünmeleri noktasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır.)*

Yönetim ve örgütlenmeden kaynaklanan sorunlar kapsamında; idari personel amiriyle ilgili olarak; görev ve sorumluluklarını yerine getirebilecek, yeterli bilgi ve donanıma sahip olduğunu, bunun yanında idari personel amirinin işiyle ilgili konularda destek ve yol gösterici olduğunu düşünmektedir. *(H<sub>3</sub>: Fakülte çalışanlarının Daire Başkanlıkları ve Diğer birim çalışanlarına göre amirlerinin yeterli bilgi ve donanıma sahip olmadığı yönünde cevap verdikleri görülmektedir. Buradan hareketle idari*

*personelin çalıştıkları birimler bağlamında amirin yeterli bilgi ve donanımına sahip olması noktasında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. (H<sub>4</sub>: Fakülte çalışanlarının amirim bana destek ve yol göstericidir önermesinde tam bir görüş birliğinde olmadıkları görülürken; Daire Başkanlıklarında çalışanların büyük çoğunluğunun ve Diğer birimlerde ise çalışan idari personelin çoğunluğunun; amirim bana destek ve yol göstericidir şeklinde yanıt verdiği görülmektedir. Buradan hareketle idari personelin çalıştıkları birimler bağlamında amirin destek ve yol gösterici olması noktasında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur).* Aynı zamanda idari personel amirinin personelini dinlediğini ve sıkıntılarını gidermeye çalıştığını düşünmektedir. *(H<sub>5</sub>: İdari personelin çalıştıkları birimler bağlamında amirin personelini dinlemesi ve sıkıntılarını gidermeye çalışması noktasında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur.)* İdari personel amirinin davranış ve yönetim şekliyle personeline örnek teşkil ettiğini düşünmektedir. Üniversitede idari personelin sorunları için çaba sarf edilmediği ortaya çıkmıştır. Bu anlamda problemlerin rahatlıkla üst makamlara iletilemediği, problemlerin üst makamlarca değerlendirmeye alınmadığı ve çözülmediği düşünülmektedir. *(H<sub>6</sub>: Kıdem yıllarının artmasıyla, üst makamlarca problemlerin değerlendirilmeye alınması ve çözülmesi önermesine katılmıyorum yanıtının doğru orantılı olarak arttığı görülmektedir. Buradan hareketle idari personelin çalıştıkları yıllar bağlamında problemlerinin üst makamlarca değerlendirmeye alınması ve çözüm bulunması noktasında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur.)* Kişiyi ilgilendiren konularda bilgi verilmediği (görev-yer değişikliği) ortaya çıkmıştır. *(H<sub>7</sub>: Kıdem yıllarının artmasıyla, beni ilgilendiren konulardan fikrim alınır ve bilgi verilir önermesine katılmıyorum yanıtının doğru orantılı olarak arttığı görülmektedir. Buradan hareketle idari personelin çalıştıkları yıllar bağlamında problemlerinin üst makamlarca değerlendirmeye alınması ve çözüm bulunması noktasında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur.)* Araştırma personelin işiyle ilgili konularda kendisine hareket serbestliği tanındığı sonucunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte personelin de gerekli inisiyatif verildiğinde hata yapmak ve risk almaktan kaçınmayacağı ifade edilmektedir. İdari personel yönetimin ayırt etmeden bütün çalışanların çıkarları doğrultusunda hareket etmediğini düşünmektedir. Çalışma idari personelin de rektörlük seçimlerinde oy kullanması gerektiğinin ve genel sekreteri idari personelin seçmesi gerektiğinin düşünüldüğünü ortaya koymuştur. İdari personelin büyük bir kısmı özverili çalıştığını ifade etmiştir. Ancak daha fazla çalışmasının karşılığını (ödül ve takdirle) alamayacağını düşünmektedir. İdari personelin yarısı üniversitenin vizyonu ve misyonu

hakkında bilgi sahibi iken diğer yarısı bu konuda bilgi sahibi değildir. Üniversite de insan kaynakları kullanımının profesyonelce uygulanmadığı ortaya koyulmuştur. Muvafakat ve tayin işlemlerinde çalışanların ve kurumun menfaatleri doğrultusunda hareket edilmediği düşünülmektedir. (*H<sub>8</sub>: İdari personelin bağlı olduğu birimler bağlamında tayin işlemlerinde çalışanların ve kurumun menfaatleri doğrultusunda hareket edilmesi düşüncesi noktasında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur.*) Karar süreçlerine idari personelin katılımının sağlanmadığı ortaya koyulmuştur. Çalışmaya göre izinlerde esneklik sağlandığı görülmektedir.

Özlük Haklar ve Mali Koşullar bakımından; personel yaptığı işin karşılığında hak ettiği maaşı alamadığını düşünmektedir. Bu noktada geçim sıkıntısı yaşadığını ifade etmiştir. Çalıştığı birimde en son bitirdiği okuluyla aldığı sertifika ve kurslara uygun bir iş yapmadığını , (*H<sub>9</sub>: İdari personelin bağlı olduğu birimler bağlamında en son bitirdikleri okulla aldıkları sertifika ve kurslara uygun bir iş yapılması noktasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır.*) İdari personelin kurum içi yükselme sınavlarının işleyişinden memnun olmadığı ortaya çıkmıştır. (*H<sub>10</sub>: Kurumdaki kıdem yılları arttıkça, kurum içi yükselme sınavlarının işleyişinden duyulan memnuniyetsizliğin de doğru orantılı olarak arttığı görülmektedir. Buradan hareketle idari personelin çalıştıkları yıllar bağlamında problemlerinin üst makamlarca değerlendirmeye alınması ve çözüm bulunması noktasında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur.*) İdari personel kurum içi yükselme sınavlarında idari personelin de rolünün olması gerektiğini düşünmektedir. İdari personel kadro ve pozisyonların liyakate göre değerlendirilmediğini düşünmektedir. (*H<sub>11</sub>: Kurumdaki kıdem yılları arttıkça, kadro ve pozisyonların değerlendirmesinin liyakat esaslı olmadığını düşünenlerin oranı da doğru orantılı olarak artmaktadır. Buradan hareketle idari personelin çalıştıkları yıllar bağlamında problemlerinin üst makamlarca değerlendirmeye alınması ve çözüm bulunması noktasında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur.*) İdari personel ek ödemelerin adil olarak dağıtılmadığını düşünmektedir.

Fiziksel ve sosyal olanaklar çerçevesinde; çalışma ortamının ergonomik ve motive edici olarak tasarlanmadığı ancak çalışma ortamında işle ilgili materyallerin yeterli olduğu ortaya konulmuştur. Personele sağlanan sosyal faaliyetlerin yeterli olmadığı ortayı çıkmaktadır. Üniversite hastanesinde personelin ve birinci derecede yakınlarının öncelikli olarak yararlanabilmesi ve kurum çalışanlarının ücretsiz olarak uzman

doktorlarca muayene edilmesi gerektiği düşünülmektedir. Mediko hizmetlerinden memnuniyetlik duyulmaktadır ancak, sevk işlemi gereksiz görülmektedir. PAÜSEM in ücretlendirme tarifesi ile memnuniyetsizlik bulunmaktadır. Çalışan çocuklu aileler için kreş ihtiyacının olduğu ifade edilmiştir. Ring hizmetlerinin işleyişinden memnunsunlardır. İşe geliş ve gidişlerde personel servisine ihtiyaç duyulmaktadır. Yemekhane hizmetlerinden memnun değildirler. Ortak kullanım alanlarının temiz olup olmaması noktasında kararsızlık vardır. Personel çevre düzenlemelerinden memnun değildir. Kantindeki, sosyal tesisler ve havuzlardaki faaliyetlerin ücretlerini yüksek bulmaktadır. Sosyal yardımlaşma ve dayanışma derneğine ihtiyaç duyulmaktadır. Lojmanların çoğaltılması gerektiği düşünülmektedir. Toplu konut projesine ihtiyaç duyulmaktadır. Personel üniversite olanaklarından adil olarak yararlanıldığı noktasında kararsızdır. Diğer şehirlerde de konaklama ihtiyacının giderilmesi için çalışmalar yürütülmesini desteklemektedir. Sosyal faaliyetlerin düzenlenmesini beklemektedir. Kampus içi çarşıya ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Personel, kart basma işlemlerini gerekli bulmaktadır.

Kendini Geliştirme ve Hizmet İçi Eğitim İmkânları kapsamında; İdari personel işe başlamadan önce işiyle ilgili özel bir eğitimden geçirilmediğini ifade etmiştir. Kurumca verilen hizmet içi eğitimlerin yeterli olmadığını, kendini geliştirdiği takdirde daha çok sorumluluk alabileceğini düşünmektedir. Bu noktada kariyer gelişimi ile ilgili kurumca destek verilmediği ortaya koyulmuştur. Performans değerlendirmede kullanılan ödüllendirme ve motivasyon araçlarının iş kalitesini artıracakı düşünülmektedir. İdari personel kendini geliştirmek adına öğrenimine devam etmeyi düşünürken yaptığı işle ilgili bilgi ve becerisinin yeterli görmektedir. Kurumun çalışanlara ücretsiz ya da cüzi ücretlerde kurs vermesi gerektiği ortaya konulmuştur. Çalışanların kurum içindeki önem sırasına göre mali olanakları, kurum içi ilişkileri son olarak ta sosyal olanakları önemli buldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

Çalışma sonuçları öncelikle Fakültelerde ve MYO'larda çalışma ortamı ve iş tatmini ile ilgili sıkıntılar olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmanın yürütülmesi sırasında idari personelin genel olarak rahatsızlık duyduğu ve hemen hemen her bir çalışanın değindiği sorunlara ilişkin: Örgütsel adalet algısı noktasında idari personel kurumda hakkaniyet ilkelerine yer verilmediğini düşünmektedir. Örgütsel destek bağlamında ise, kurumun idari personeli ayırdığı, önemsemediği ve idari personele kurumca destek

sağlanmadığı düşüncesidir. Ücretlerin düşüklüğü, ek ödemelerdeki adaletsizlik, en fazla üzerinde durulan konuları oluşturmaktadır.

Bu çalışmada bahsedilen sorunların çözümüne ilişkin olarak, önerilen çözüm önerilerinin kurumca geliştirilerek yapılacak olan çalışmaların bilhassa eksikliği hissedilen örgütsel adalet ve destek algısı noktasından hareketle bütün çalışanların kurumun amaçlarını gerçekleştirme noktasında önemli olduğu hissi uyandırılmalıdır. Ve kurumun insan kaynakları politikaları uygulanabilir çözüm önerilerinde üzerinde durulduğu noktalardan hareketle hayata geçirilebilmelidir.

## KAYNAKLAR

- Akgül A., Çevik O., (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS' te İşletme Uygulamaları*, Emek Ofset, Ankara, s.435.
- Akgüner T., (1992). *Kamu Personel Yönetimi*, Der Yayınları, İstanbul, s.1-5.
- Akgüner T.,(2001). *Kamu Personel Yönetimi*, 4. Baskı, Der Yayınları, İstanbul, s.10.
- Akıncı Z., (2002). Turizm Sektöründe İş Gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 4, Antalya, s.4-8.
- Aktan C. C., Çoban H., s.13, (2005). *Kamu sektöründe iyi Yönetim İlkeleri*, <http://www.canaktan.org/politika/kurum-devyonetimi/aktan-coban.pdf>, (15.10.2009).
- Aktan C. C., *Üniversitelerde Motivasyon Yönetimi*, <http://www.canaktan.org/egitim/universite-reform/motivasyon.htm>, (01.09.2009).
- Aldemir M. C., Ataol A.,(1991). *Personel Yönetimi*, 2. Baskı, , Kardeşler Ciltevi, İzmir, s. 180.
- Allan, J., (1999). Zaman Yönetimi, Çeviren: Mehmet Zaman, , Hayat Yayınları İstanbul, s.75' ten, Selen Kılıç, *Zaman Tuzakları-3*, <http://uretim.meb.gov.tr/EgitekHaber/s82/yazarlar/Selen.htm> (12 Aralık 2009).
- Altıntaş F. Ç., (2006). *Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet Ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz*, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, İzmir, s. 19-40.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E., (2005), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Kitapevi, Adapazarı.

- Ardıç K., Baş T., (2001). *Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması*, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, s. 479-484.
- Avrupa Üniversiteler Birliği'nden (EUA) *Türkiye'de Üniversiteler Raporu*, <http://www.ab-ilan.com/index.php/avrupa-egitim/62-akademik-haber-/213-avrupa-universiteler-birligi> (1 Aralık 2009).
- Bakan İ., Büyükbeşe T., (2004). *Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin bir Alan Araştırması*, s.2, Akdeniz Üniversitesi I.I.B.F. Dergisi sayı:7, Antalya, s.2.
- Baransel A., (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*, Cilt 1, 3. Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, s. 25.
- Bayraktaroğlu S., (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, s.5.
- Bayram L., (Ekim-Aralık 2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59, s.12-139.
- Bilgin K.U., *Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık: Performans Yönetimi*, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der65m9.pdf> (10.9.2009).
- Bingöl D., (1996). *Personel Yönetimi*, 2. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, s.1.
- Bingöl D., (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 6. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul s.10.
- Bizati Ö., Göde O., Köksal N., (1999). *Eğitim ve Yönetim Açısından Kampüs Rekreasyon Programlarının Organizasyonel Etkinliğinin Ölçülmesi*, <http://www.bayar.edu.tr/besbd/folders/1999c3s4p32-37.pdf>, (1 Aralık 2009).
- Can H., Akgün A., Kavuncubaşı Ş., (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, s. 7.
- Can H., Tecer M., (1978). *İşletme Yönetimi*, Doğan Basımevi, Ankara, s. 30-31.
- Canman D., (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1. Baskı, Ankara, s.11.



- Canman D., Ertekin Y., (1987). *Devlet Memurları El Kitabı*, 3. Baskı, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi, Ankara. s. 49.
- ÇİNGİ H., (1990). *Örnekleme Kuramı*, Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Basımevi, Ankara, s. 56-75.
- Çiçek D., (2005). *Örgütlerde Motivasyon ve Eş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinden Tespit Edilerek Eş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*, Basılmamış Doktora Tezi, Adana .
- Doğan H., (2002). *İşgörenlerin Adalet Algulamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü*, [http://eab.ege.edu.tr/pdf/2\\_2/C2-S2-%20M7.pdf](http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-%20M7.pdf) (10.09.2009).
- Dolgun U., (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş*, Editör: Uğur Dolgun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Kitabevi, Bursa, s. 3.
- Erdoğan İ., (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, No:141, İstanbul, s. 154.
- Eren E., (1997). *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s. 213, 416.
- Ergun T., (2003). *Türk Kamu Personel Rejiminde Yeni Yaklaşımlar: Türkiye’de Kamu Personel Rejiminin yeniden Yapılandırılması Sempozyumu*, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Ankara.
- Ergun T., Polatoğlu A., (1984). *Kamu Yönetimine Giriş*, 2. Baskı Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, s. 71-73.
- Eryılmaz B., (2002). *Kamu Yönetimi*, Erkan Matbaa, İstanbul, s. 256-257.
- Göral R., (2006). *Büro Yönetimi Mesleki ve Teknik Yayınlar Serisi*, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s.115’ten Ateş Bayazıt Hayta, (2007). Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, s. 21-41.
- Gözübüyük A. Ş., (1978). *Türkiye’nin Yönetim Yapısı*, S. Yayınları, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi, 6. Baskı, Ankara, s. 6-7.

Gözübüyük A. Ş., (1983). *Yönetim Hukuku*, S Yayınları, Sevinç Matbaası, Ankara, s.163.

Himmetoğlu B., (1979). *Personel Yönetimi: Teknik ve Fonksiyonları*, Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi Resmi Teksir Yayımları, İzmir, s. 164, 166.

<http://e-kutuphane.egitimsen.org.tr/pdf/2892.pdf>, (11.07.2009)

<http://forum.memurlar.net/forum.aspx?id=2&year=0&x=10&y=6>. (07.06.2009)

<http://forum.memurlar.net/forum.aspx?id=2>, (06.11.2009)

<http://forum.memurlar.net/topic.aspx?id=566989>, (06.11.2009)

[http://spk.nku.edu.tr/UniBirimBelge/SP\\_10\\_D\\_PDB\\_v1.pdf](http://spk.nku.edu.tr/UniBirimBelge/SP_10_D_PDB_v1.pdf) , (22.10.2009)

<http://www.ab-ilan.com/index.php/avrupa-egitim/62-akademik-haber-/213-avrupa-universiteler-birligi>, (1.11.2009)

<http://www.bayar.edu.tr/besbd/folders/1999c3s4p32-37.pdf>, (1 Aralık 2009).

[http://www.debud.org/Html/makaleler/yan\\_odeme\\_dogan.htm](http://www.debud.org/Html/makaleler/yan_odeme_dogan.htm), (27.07.2009)

<http://www.egitimbirsen.org.tr/dokuman/egitimcalisanlari.pdf>, (12.07.2009)

<http://www.egitimsen.org.tr/index.php?yazi=1326>,(11.09.2009)

<http://www.memurlar.net/haber/> (12.05.2009)

<http://www.memurlar.net/haber/5291/> (19.05.2009)

<http://www.memurlar.net/haber/5928/> (12.08.2009)

<http://www.pdb.metu.edu.tr/performans.php>,(28.07.2009)

<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der65m9.pdf> (10.9.2009)

[http://www.turkegitimsen.org.tr/1yayinlarpdf/tes\\_univ\\_bulten.pdf](http://www.turkegitimsen.org.tr/1yayinlarpdf/tes_univ_bulten.pdf),(11.09.2009)

[http://www.turkegitimsen.org.tr/1yayinlarpdf/univ\\_kurultay\\_2008.pdf](http://www.turkegitimsen.org.tr/1yayinlarpdf/univ_kurultay_2008.pdf), (01.11.2009)

[http://www.turkegitimsen.org.tr/lib\\_basili/142.pdf](http://www.turkegitimsen.org.tr/lib_basili/142.pdf),(11.9.2009)

[http://www.turkegitimsen.org.tr/lib\\_basili/52.pdf](http://www.turkegitimsen.org.tr/lib_basili/52.pdf), (06.11.2009)

Karaman F., Altunoğlu A. E., (2007). Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:14 sayı:1, Manisa, s.111:3.

Karaman F., Altunoğlu A. E., (2007). Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Düzeyini Etkileyen Faktörler, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt, 14 Sayı: 1, Manisa, s. 112.

Kaya S., (Ağustos-2008), *Ergonomi ve Çalışanların Verimliliği Üzerine Etkileri*, [http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-ADCE4362AFE/10443/ergonomi\\_sait.pdf](http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-ADCE4362AFE/10443/ergonomi_sait.pdf), (12.10.2009).

Kestane D., *Devlet Memurlarının Yan Ödemeleri ve Gelişimi*, [http://www.debud.org/Html/makaleler/yan\\_odeme\\_dogan.htm](http://www.debud.org/Html/makaleler/yan_odeme_dogan.htm) (12.10.2009).

Köklü N., (1995). Tutumların Ölçülmesi ve Likert Tipi Ölçeklerde Kullanılan Alternatif Seçenekler, *A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, C. 28, No:2, Antalya, s. 89.

Ortaş İ., (2006). Üniversitelerde Seçim Sistemleri -1 Rektör Adaylarını Belirleme ve Atama Stratejileri, *Üniversite ve Toplum Dergisi*, Cilt 6, Sayı 4.

Örnek A., (1988). *Kamu Yönetimi*,: Bassan Yayıncılık, İstanbul, s.26.

Özalp İ., (1985). *İşletmelerde Yönetim: Fonksiyonlar ve Organizasyon*, Bayteş Yayınları, Eskişehir, s.5.

- Özdemir A. Y., Özdemir A., (2007). Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Bir Uygulama [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/articles/2007/18/AYOZDEMIR-OZDEMIR.PDF](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2007/18/AYOZDEMIR-OZDEMIR.PDF), (26. 10.2009).
- Özdevecioğlu M., (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21, Kayseri, s. 79.
- Özdevecioğlu M., (2003). *Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* Cilt:18 Sayı: 2, İzmir, s. 113-130.
- Öztekin A., (1997). *Yönetim Bilimine Giriş*, Turhan Kitapevi, Ankara, s. 98-99.
- Öztekin A., (2002). *Yönetim Bilimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, s.328.
- Polatoğlu A., (2001). *Kamu Yönetimi Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması*, 1. Baskı, ODTÜ Geliştirme Vakfı Yayıncılık ve İletişim A.Ş., Ankara, s.1.
- Sabuncuoğlu Z. , (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, s.2.
- Saran U.,(2004). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma*, Atlas Yayıncılık, İstanbul, s.1-28.
- Sığırı Ü., Basım N., (2006). İşgörenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 12, Isparta, s. 136.
- Tortop N., (1987). *Kamu Personel Yönetimi*, Olgaç Matbaa, Ankara, s. 94-95.
- Tutum C., (1979). *Personel Yönetimi*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, s.14.
- Türk Eğitim Sen, (2009). *Türkiye’de Üniversite Sorunu ve Üniversite Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Ankara.

W. Taylor F., (2005). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*, Çeviren: H. Bahadır AKIN, Adres Yayınları, s.5-6.

[www.memurhabercisi.com/genel-haberler/spor/gazu-akademik-ve-idari-personel-ile-basarili-ogrencileri-odullendirdi.html](http://www.memurhabercisi.com/genel-haberler/spor/gazu-akademik-ve-idari-personel-ile-basarili-ogrencileri-odullendirdi.html) .,(14.08.2009)

[www.turkegitimsen.org.tr/1mevzuatword/gop\\_kik\\_tutanagi\\_01\\_05\\_08.doc](http://www.turkegitimsen.org.tr/1mevzuatword/gop_kik_tutanagi_01_05_08.doc),  
(14.08.2009)

Yeniçeri M., Coşkun B., Özkan H., (Bahar 2002). Muğla İl Merkezindeki Memurların Boş Zaman Değerlendirme Eğilimlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, Sayı:7, Muğla, s. 2.

Yükseköğretim Üst Kuruluşları İle Yükseköğretim Kurumları Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği (Resmi Gazete Tarihi: 12.11.2005 Resmi Gazete Sayısı: 25991)

Yüksel Ö., (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, 2. Baskı, Ankara, s.10.

Yüksel Ö., Aykaç B., (1994). *Frederick Taylor'un Görüşlerinin Değerlendirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım*, TODAİ Yayınları, Ankara, s.83-96.

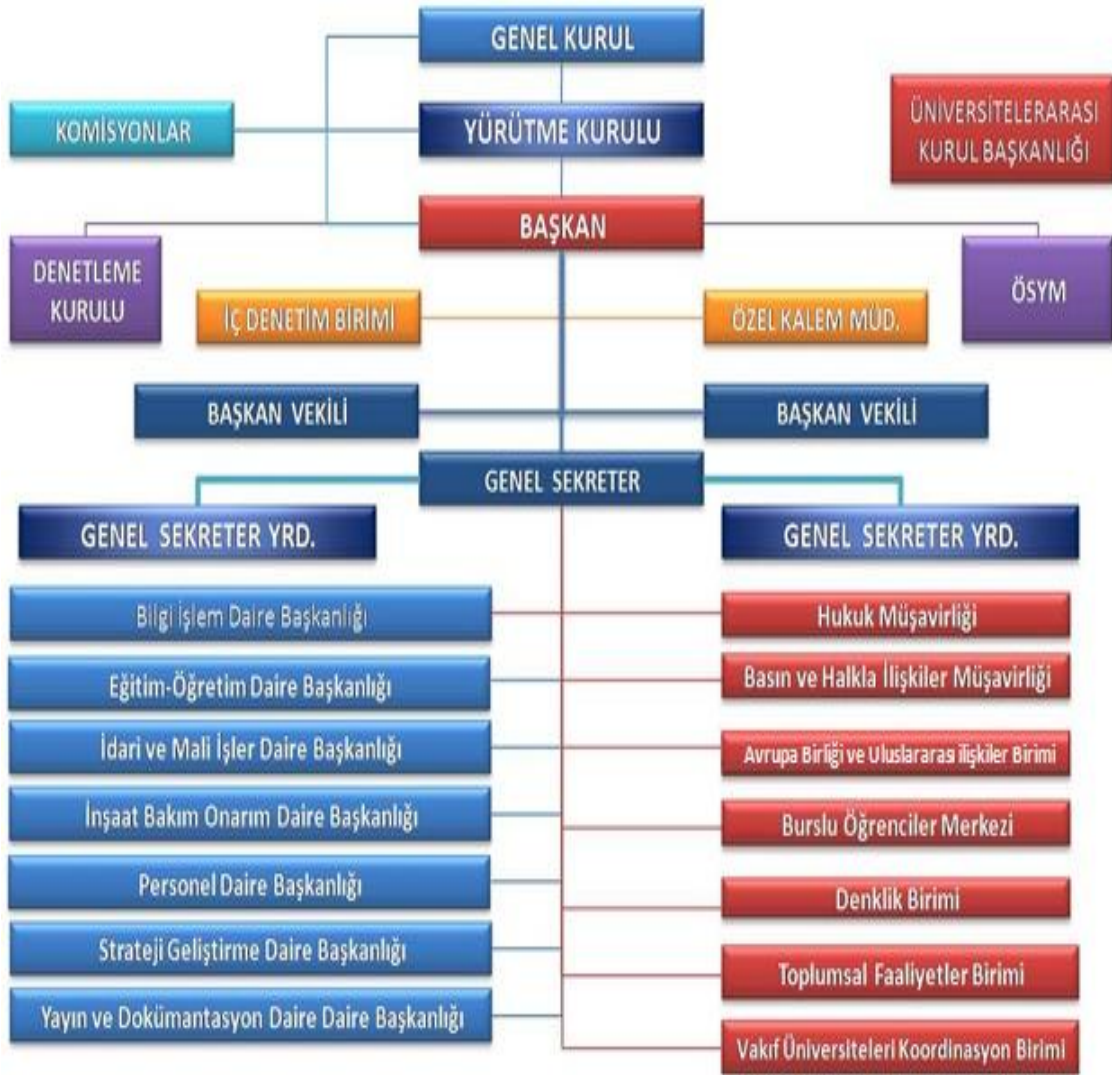
## **EK-1: YÖK, ÜNİVERSİTELER, PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ**

### **YÖK**

1981 Üniversite reformu öncesi Türk Yükseköğretim sistemi: Üniversiteler, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı akademiler, Bir kısmı diğer bakanlıklara ve çoğu Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı iki yıllık meslek yüksekokulları ile konservatuarlar, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı üç yıllık eğitim enstitüleri ve Mektupla öğretim yapan YAYKUR olmak üzere beş tür kurumdan oluşmaktadır. Yükseköğretimde bu dönemde etkin bir merkezi plânlamanın olmaması, ilerleyen zamanda yükseköğretim kurumlarının sayı ve çeşitliliğindeki artışla beraber, öğrenci sayılarının da yükselmesiyle birlikte yükseköğretimde aksamalar yaşandığı, ardından siyasi, sosyal ve ekonomik faktörlerin de etkisiyle birlikte, 1981 reformunun ortaya çıktığı kabul edilmektedir. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile akademik, kurumsal ve idari yönden yeniden yapılanma sürecine girilmiştir. Bu kanun çerçevesinde ülkedeki tüm yükseköğretim kurumları Yükseköğretim Kurulu (YÖK) çatısı altında toplanarak; akademiler üniversitelere, eğitim enstitüleri eğitim fakültelerine dönüştürülerek, konservatuarlar ile meslek yüksekokulları da üniversitelere bağlanmıştır.<sup>1</sup> Şu an itibariyle, Türkiye'de şu an itibariyle 94 Devlet, 45 vakıf üniversitesi mevcuttur.

---

<sup>1</sup> [http://www.yok.gov.tr/content/view/343/219/lang,tr\\_TR/](http://www.yok.gov.tr/content/view/343/219/lang,tr_TR/)



### YÖK Teşkilat Şeması

**Kaynak:** [http://www.yok.gov.tr/content/view/12/48/lang.tr\\_TR/](http://www.yok.gov.tr/content/view/12/48/lang.tr_TR/) erişim tarihi: 30.08.2009

## ÜNİVERSİTELER

Türkiye'de "üniversite" kavramı ile ilk kez 1933 yılında 2252 Sayılı Yasa ile tanışıldığı bilinmektedir. Bu yasanın 1. Maddesiyle İstanbul Darülfünunu ve bağlı birimleri 31.07.1933 gününden geçerli olmak üzere kapatılarak 2. Maddedeki hüküm gereği, Milli Eğitim Bakanlığına 01.08.1933 tarihi itibarıyla İstanbul Üniversitesi adlı yeni bir kurum kurma görevi verildiği ifade edilmektedir. "1933 Üniversite Reformu" ya da "Atatürk'ün Üniversite Reformu" olarak ta ifade edilen bu olayın, darülfünunun

kapatılarak yeni bir kurum olarak üniversitelerin açılması olayını gündeme taşıdığı kabul edilmektedir.<sup>2</sup>

Anayasadaki 130. Maddenin 1. Fıkrası gereği bir yükseköğretim kuruluşu olan üniversite;

“Çağdaş eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde milletin ve ülkenin ihtiyaçlarına uygun insan gücü yetiştirmek amacı ile; ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapmak, ülkeye ve insanlığa hizmet etmek üzere çeşitli birimlerden oluşan kamu tüzelkişiliğine ve bilimsel özerkliğe sahip üniversiteler Devlet tarafından kanunla kurulur” şeklinde tarif edilir.

1982 anayasasıyla özerklik sadece bilimsel özerklikle sınırlandırılmıştır. Oysa 1961 Anayasasında şöyle denilmektedir: “Üniversiteler, ancak devlet eliyle ve kanunla kurulur. Üniversiteler bilimsel ve idari özerkliğe sahip kamu tüzel kişileridir. Üniversiteler kendileri tarafından seçilen yetkili öğretim üyelerinden kurulu organları eliyle yönetilir ve denetlenir.” 1961 anayasasında özerklik hem bilimsel hem de idari açıdan serbest kılınmıştır. Ancak, 1971 muhtırasından sonra 1488 sayılı kanunla; 1961 anayasasındaki ilgili madde şu şekilde değiştirilmiştir. “Üniversite ancak devlet eliyle ve kanunla kurulur. Üniversiteler özerkliğe sahip kamu tüzel kişileridir.” Bu tanımlamada ise özerkliğin tam manasıyla ne olduğuna değinilmemektedir. 1982 anayasasında ise bu duruma açıklık getirilerek, özerkliğin kapsamı belirlenerek akademik anlamda bir özerklikten söz edilmektedir.

Ancak bu anayasa hükümleriyle bağdaşmayan özel statülü üniversitelerin olduğu da bilinmektedir. Bunlardan biri Orta doğu teknik üniversitesi diğeri de Hacettepe Üniversitesi olarak örneklendirilebilir.

<sup>2</sup> M. Tahir HATİBOĞLU, <http://e-kutuphane.egitimsen.org.tr/pdf/2892.pdf> erişim tarihi.: 03.09.2009



## Üniversitelerin İşlevleri

Günümüzde üniversiteler, bilimsel araştırma ve yayın yapmada ve bunu toplum yararına sunmada, nitelikli insan gücü yetiştirmede, ülkenin ekonomik, sosyal ve bilimsel sorunlarına çözüm üretmede ve ülkenin refahının gelişmesi gibi konularda önemli roller üstlenmiş stratejik kurumlar olarak tanımlanabilir. Aynı zamanda Üniversite, toplumlararası kültürel etkileşimin sağlanmasında önemli kabul edilmektedir.

Önceleri araştırma ve eğitim görevi üstlenen üniversiteler bir takım faktörlerin etkisiyle birlikte ilave olarak, başka hizmetler veren (sağlık hizmeti vb.) kurumlar olarak ta varlığını sürdürdükleri kabul edilmektedir. Üniversitelerin örgütsel yapıları da buna bağlı olarak değişmekte ve bünyesinde barındırdığı farklı kuruluş ve birimlerle karmaşık bir örgüt ağı haline geldiği belirtilmektedir.<sup>3</sup>

## Üniversitelerin İdari Teşkilatlanması

07.10.1983 tarih ve 124 sayılı Yükseköğretim Üst Kuruluşları İle Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile; Üniversite İdari Teşkilatı şu şekilde belirtilmiştir: Genel Sekreterlik başta olmak üzere, Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı, Personel Daire Başkanlığı, Komptrolörlük Daire Başkanlığı, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı, Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Başkanlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı ve Üniversite Hastanesi Başmüdürlüğü'dür.

## Üniversite İdari Teşkilatının Görevleri

*Genel Sekreterlik:* Bir genel sekreter ile en çok iki genel sekreter yardımcısından ve bağlı birimlerden oluşur. Genel Sekreter, üniversite idari teşkilatının başıdır ve bu teşkilatın çalışmasından Rektöre karşı sorumludur. Genel Sekreter, üniversite idari

<sup>3</sup> Haydar Durukan, ( 2004) Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:6. Sayı: 2.

teşkilatının başı olarak yapacağı görevler dışında, kendisi ve kendisine bağlı birimler aracılığı ile şu görevleri yerine getirir: Üniversite idari teşkilatında bulunan birimlerin verimli, düzenli ve uyumlu şekilde çalışmasını sağlamak, Üniversite Senatosu ile Üniversite Yönetim Kurulunda oya katılmaksızın raportörlük görevi yapmak; bu kurullarda alınan kararların yazılması, korunması ve saklanması sağlamak, Üniversite Senatosu ile Üniversite Yönetim Kurulunun kararlarını üniversiteye bağlı birimlere iletmek, Üniversite idari teşkilatında görevlendirilecek personel hakkında rektöre öneride bulunmak, Basın ve halkla ilişkiler hizmetinin yürütülmesini sağlamak, Rektörlüğün yazışmalarını yürütmek, Rektörlüğün protokol, ziyaret ve tören işlerini düzenlemek, Rektör tarafından verilecek benzeri görevler Genel Sekreterin görevleri arasındadır.

*Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı:* Üniversite bina ve tesislerinin projelerini yapmak, ihale dosyalarını hazırlamak, yapı ve onarımla ilgili ihaleleri yürütmek, inşaatları kontrol etmek ve teslim almak, bakım ve onarım işlerini yapmak, Kalorifer, kazan dairesi, soğuk oda, jeneratör, havalandırma sistemleri ile telefon santrali, çevre düzenleme ve araç işletme, asansör bakım ve onarımı ile benzer işleri yürütmektir.

*Personel Daire Başkanlığı:* Üniversitenin insan gücü planlaması ile ilgili ve personel politikasıyla ilgili çalışmalar yapmak, personel sisteminin geliştirilmesiyle ilgili önerilerde bulunmak, Üniversite personelinin atama, özlük ve emeklilik işleriyle ilgili işlemleri yapmak, İdari personelin hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitimi programlarını düzenlemek ve uygulamak, verilecek benzeri görevleri yapmak görevleri olarak sıralanabilir.

*Komptrolörlük Daire Başkanlığı:* Hizmet ve faaliyetlerin ekonomik ve etkin bir şekilde yerine getirilmesi için insan, para ve malzeme gibi mevcut kaynakların en uygun ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak üzere üniversiteye ait bütçe tasarılarını plan ve program esasına göre hazırlamak ve uygulanmasını izlemektir. Ayrıca Yatırım programlarının finansman kaynakları ile ilgili ve gerekli bilgi, belge ve istatistikleri toplamak ve değerlendirmek, uygulama sırasında nakit ve ödenek durumunu izlemek, Üniversitenin ayniyat işleri ile her türlü ödeme ve tahsil işlerini yürütmektir.

*Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı:* Öğrencilerin yeni kayıt, kabul ve ders durumları ile ilgili gerekli işleri yapmak, Mezuniyet, kimlik, burs, mezunların izlenmesi işlemlerini yürütmek, verilecek diğer benzeri görevleri yerine getirmektir.

*Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı:* Öğrencilerin ve personelin, sağlık işleri ve tedavileri ile ilgili hizmetleri yürütmek öğrencilerin ve personelin barınma, yemek ve benzeri ihtiyaçlarını karşılamak, öğrencilerin ve personelin, spor, kültürel ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayacak faaliyetleri düzenlemektir.

*Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı:* Üniversite kütüphanelerinin gerekli her türlü hizmetlerini karşılamak, baskı, film, videobant, mikrofilm gibi kayıt katalogları ve hizmete sunma işlemleri ile bibliyografik tarama çalışmalarını yapmak, verilecek benzeri diğer görevleri yerine getirmektir.

*Bilgi İşlem Daire Başkanlığı:* Üniversitedeki bilgi işlem sistemini işletmek; eğitim, öğretim ve araştırmalara destek olmak, üniversitenin ihtiyaç duyacağı diğer bilgi işlem hizmetlerini yerine getirmektir.

*Hukuk Müşavirliği:* Üniversitenin öğrencileri, diğer kişi ve kurumlarla olan anlaşmazlık ve uyuşmazlıklarında adli ve idari mercilerde üniversitenin haklarını savunmak, üniversitenin tasarruflarının yürürlükteki kanunlara uygun olarak icrasında, idareye yardımcı olmak, verilecek benzeri diğer görevleri yerine getirmektir.

*Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı:* Araç, gereç ve malzemenin temini ile ilgili hizmetleri yürütmek, Temizlik, aydınlatma, ısıtma, bakım,onarım ve benzeri hizmetleri yapmak, Basım ve grafik işleri ile evrak, yazı teksir hizmetlerini yerine getirmek, sivil savunma, güvenlik ve çevre kontrolü işlerini yürütmek, verilecek benzeri görevleri yapmaktır.

*Üniversite Hastanesi Başmüdürlüğü:* Hastanenin düzenli işlemlerini ve iyi hizmet vermesini, kayıtların düzgün tutulmasını ve benzeri hizmetlerin görülmesini sağlamaktır.

### **Fakülte ve Yüksekokul İdari Teşkilatı ve Görevleri:**

Bir kampüs yapısı içerisinde yer alan fakülte ve yüksekokullarda, fakülte ve yüksekokul sekreterine bağlı yeteri kadar uzman ve personelden oluşan sekreterlik, fakültenin veya yüksekokulun idari işlerini yürütür. Merkezi olmayan bir yerleşim düzenindeki fakülte ve yüksekokullar ile, üniversite rektörlüğünün bulunduğu şehirden başka şehirlerdeki fakülte ve yüksekokullarda idari yapı şu şekilde düzenlenir denmektedir.

*Fakülte İdari Teşkilatı ve Görevleri:* Fakülte idari teşkilatı, fakülte sekreteri ile sekreterlik bürosundan ve ihtiyaca göre kurulacak öğrenci işleri, personel, kütüphane, mali işler, yayın ve destek hizmetleri biriminden oluşur. Bir fakültede 1.inci fıkrada sayılan birimlerin kurulmasına ilgili üniversitenin önerisi üzerine Yükseköğretim Kurulunca karar verilir. Fakülte sekreteri ile sekreterlik bürosu ve varsa bağlı birimler, fakültenin idari hizmetlerinin yürütülmesinden sorumludur.

*Yüksekokul İdari Teşkilatı ve Görevleri:* Yüksekokul İdari teşkilatı, yüksekokul sekreteri ile sekreterlik bürosundan ve ihtiyaca göre kurulacak öğrenci işleri, personel, kütüphane, mali işler ve destek hizmetler biriminden oluşur. Bir yüksekokulda, 1'inci fıkrada sayılan birimlerin kurulmasına, ilgili üniversitenin önerisi üzerine Yükseköğretim Kurulunca karar verilir. Yüksekokul sekreteri ile sekreterlik bürosu ve varsa bağlı birimler, yüksekokulun idari hizmetlerinin yürütülmesinden sorumludur.

*Enstitü idari teşkilatı görevleri:* Enstitü idari teşkilatı, enstitü sekreteri ile sekreterlik bürosundan ve ihtiyaca göre kurulacak öğrenci işleri ve destek hizmetleri biriminden oluşur. Bir enstitüde, 1'inci fıkrada sayılan birimlerin kurulmasına ilgili üniversitenin önerisi üzerine Yükseköğretim Kurulunca karar verilir. Enstitü sekreteri ile sekreterlik bürosu ve varsa bağlı birimler, enstitünün idari hizmetlerinin yürütülmesinden sorumludur.

*Bölüm idari teşkilatı ve görevleri:* Bölüm idari teşkilatı bir büro şefinin yönetiminde yeter sayıda personelden oluşur. Bölüm bürosu, bölümün yazı, evrak ve benzeri işlerini bölüm başkanının emirlerine göre yerine getirmekle görevlidir denilmektedir.

## Üniversitelerin Organları

Tüzel kişilikteki üniversitelerin, tüzel kişiliği olan fakülte ve yüksekokullardan oluştuğu kabul edilmektedir. Her üniversitede, Senato, Yönetim Kurulunun başında Rektör, Fakültelerde ise, Fakülte Kurulu ve Yönetim Kurulunun başında ise Dekan bulunmaktadır. Üniversiteler arasında ortak bir organ olarak; üniversitelerin rektör ve temsilcilerinden oluşan Üniversitelerarası Kurul bulunmaktadır.<sup>4</sup>

**Rektör:** Üniversite tüzel kişiliğinin tek temsilcisi olan Rektör üniversitede bulunan tüm öğretim üyelerinin katılımıyla yapılan oylama sonucu belirlenen 6 aday arasından Yükseköğretim Kurulunun önerdiği 3 profesör öğretim üyelerinden birisinin Cumhurbaşkanıca dört yıl için ataması ile seçilir. Rektör, çalışmalarında kendine yardım etmek üzere en çok 3 Rektör yardımcısı seçer ve 5 yıl için atar.

Rektör'ün 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 13-b Maddesinde sayılan görev, yetki ve sorumlulukları özetle şunlardır;

- Üniversite Kurullarına (Senato ve Üniversite Yönetim Kurulu) başkanlık etmek, Üniversiteye bağlı kuruluşlar arasında düzenli çalışmayı sağlamak,
- Üniversitenin çalışmaları hakkında Yükseköğretim Kurulu ve Üniversitelerarası Kurula bilgi vermek,
- Üniversitenin yatırım, bütçe ve kadro ihtiyaçlarını tespit ederek Yükseköğretim Kuruluna sunmak,
- Gerekli gördüğü takdirde Üniversite kuruluşlarında çalışanların görev yerlerini değiştirmek veya yeni görevler vermek(13|b),
- Üniversitelerin birimleri ve her düzeydeki personeli üzerinde genel gözetim ve denetim görevini yapmak,
- Bu kanun ile verilen diğer görevleri yapmaktır.

Rektör, Üniversitenin eğitim, öğretim, araştırma ve yayım faaliyetlerinin Devlet kalkınma plan, ilke ve hedefleri doğrultusunda planlanıp yürütülmesinde, bilimsel ve idari gözetim ve denetim yapılmasında birinci derecede yetkili ve sorumludur denilmektedir.

<sup>4</sup> A. Şeref Gözübüyük, (1978), s. 127,128.

Senato: Üniversite Senatosu, Rektörün başkanlığında, Rektör Yardımcıları, Fakülte Dekanları ve her Fakülteden Fakülte Kurullarınca üç yıl için seçilecek birer öğretim üyesi ile Rektörlüğe bağlı Enstitü ve Yüksekokul Müdürlerinden oluşan Akademik bir organdır. Senato raportörlüğünü, oya katılmaksızın Üniversite Genel Sekreteri yapar.

2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 14-b Maddesinde sayılan görevleri şunlardır:

- Üniversitenin eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayım faaliyetlerinin esasları hakkında karar almak,
- Üniversitenin bütününe ilgilendiren kanun ve yönetmelik taslaklarını hazırlamak veya görüş bildirmek,
- Rektör'ün onayından sonra Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girecek olan üniversite birimleri ile ilgili yönetmelikleri hazırlamak,
- Üniversitenin yıllık eğitim-öğretim programını ve akademik takvimini inceleyerek karara bağlamak,
- Bir sınava bağlı olmayan fahri akademik ünvanlar vermek ve Fakülte Kurullarının bu konudaki önerilerini karara bağlamak,
- Fakülte Kurulları ile Rektörlüğe bağlı Enstitü ve Yüksekokul Kurullarının kararlarına yapılacak itirazları karara bağlamak,
- Üniversite Yönetim Kuruluna üye seçmek,
- Bu kanunla kendisine verilen diğer görevleri yapmaktır.

Üniversite Yönetim Kurulu: Üniversite Yönetim Kurulu; Rektörün başkanlığında Dekanlardan, Üniversiteye bağlı değişik öğretim birim ve alanlarını temsil edecek şekilde Senatoca dört yıl için seçilecek üç profesörden oluşur. Yönetim Kurulu röportörlüğünü, oya katılmaksızın Üniversite Genel Sekreteri yapar.

2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 15-b Maddesinde sayılan görevleri şunlardır:

- Yükseköğretim üst kuruluşları ile Senato kararlarının uygulanmasında, belirlenen plan ve programlar doğrultusunda Rektöre yardım etmek,
- Faaliyet plan ve programlarının uygulanmasını sağlamak; Üniversiteye bağlı birimlerin önerilerini dikkate alarak yatırım programını, bütçe tasarısı taslağını incelemek ve kendi önerileri ile birlikte Rektörlüğe sunmak,
- Üniversite yönetimi ile ilgili Rektörün getireceği konularda karar almak,
- Fakülte, Enstitü ve Yüksekokul Kurullarının kararlarına yapılacak itirazları inceleyerek kesin karara bağlamak,
- Bu kanun ile verilen diğer görevleri yapmaktır.

#### Fakülte Organları

Dekan: Fakültenin ve bağlı birimlerinin temsilcisi olan Dekan, Rektörün önerisiyle Yükseköğretim Kurulunca üç yıl süre seçilir ve atanır. Dekan, kendisine çalışmalarında yardımcı olmak üzere Fakültenin aylıklı öğretim üyeleri arasından en çok iki kişiyi üç yıl için Dekan yardımcısı olarak seçer.

2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 16-b Maddesinde sayılan görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır:

- Fakülte Kurullarına başkanlık etmek, Fakülte Kurullarının kararlarını uygulamak ve Fakülte birimleri arasında düzenli çalışmayı sağlamak,
- Her öğretim yılı sonunda ve istendiğinde Fakültenin genel durumu ve işleyişi hakkında Rektöre rapor vermek,
- Fakültenin ödenek ve kadro ihtiyaçlarını gerekçesi ile birlikte Rektörlüğe bildirmek, Fakülte bütçesiyle ilgili Fakülte Yönetim Kurulunun da görüşünü aldıktan sonra Rektörlüğe sunmak,
- Fakültenin birimleri ve her düzeydeki personeli üzerinde genel gözetim ve denetim görevini yapmak,
- Bu kanun ile kendisine verilen diğer görevleri yapmaktır.

Dekanın görevleri fakülteyle sınırlı kalmak kaydıyla Rektör ile aynıdır ve Rektöre karşı birinci derecede sorumludur.

Fakülte Kurulu: Dekanın başkanlığında Fakülteye bağlı bölümlerin başkanları ile varsa Fakülteye bağlı Enstitü ve Yüksekokul müdürlerinden ve üç yıl için Fakülte'deki profesörlerin kendi aralarında seçecekleri üç, doçentlerin kendi aralarından seçecekleri iki, yardımcı doçentlerin kendi aralarından seçecekleri bir öğretim üyesinden oluşur. Fakülte Kurulu normal olarak her yarıyıl başında ve sonunda toplanır. Dekan gerekli gördüğü hallerde Fakülte Kurulunu toplantıya çağırır.

Fakülte Kurulu akademik bir organ olup aşağıdaki görevleri yapar:

- Fakültenin, eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayım faaliyetleri ve bu faaliyetlerle ilgili esasları, plan, program ve eğitim-öğretim takvimini kararlaştırmak,
- Fakülte Yönetim Kuruluna üye seçmek,
- Bu kanunla verilen diğer görevleri yapmaktır.

Fakülte Yönetim Kurulu: Dekanın başkanlığında Fakülte Kurulunun üç yıl için seçeceği üç profesör, iki doçent ve bir yardımcı doçentten oluşur. Fakülte Yönetim Kurulu Dekanın çağrısı üzerine toplanır. Yönetim Kurulu gerekli gördüğü hallerde geçici çalışma grupları, eğitim-öğretim koordinatörlükleri kurabilir ve bunların görevlerini düzenler.

Fakülte Yönetim Kurulu, idari faaliyetlerde Dekana yardımcı bir organ olup aşağıdaki görevleri yapar:

- Fakülte Yönetim Kurulu kararları ile tespit ettiği esasların uygulanmasında Dekana yardım etmek,
- Fakültenin eğitim-öğretim, plan ve programları ile takvime uyulmasını sağlamak,
- Fakültenin yatırım, program ve bütçe tasarısını hazırlamak,
- Dekanın Fakülte ile ilgili getireceği bütün işlerde karar almak,
- Öğrencilerin kabulü, ders intibakları ve çıkarılmaları ile eğitim-öğretim ve sınavlarına ait işlemleri hakkında karar vermek,
- Bu kanunla verilen diğer görevleri yapmaktır.



## Dünyada ve Türkiye’de Üniversitelerin Yapılanması

Dünyanın bir ucundan diğer bir ucuna Yüksek Öğretim Kurumlarında yaygın olarak uygulanan yönetim-yönetişim modelleri:<sup>5</sup>

- İş yönetimi modeli- mütevelli heyeti,
- Meslektaşlar yönetimi modeli,
- Girişimci yönetim modeli olmak üzere 3 farklı grupta ele alınmaktadır.

“İş yönetimi modeli”: Bu modelde üniversitenin, tümüyle üniversite dışından atanan üyelerden oluşan bir Yönetim Kurulu-Mütevelli Heyeti (Board of Trustees) tarafından idare edildi belirtilmektedir. Bu modelde akademik kurulların karar yetkilerinin oldukça sınırlı olduğu ifade edilmektedir.

“Meslektaşlar Yönetimi Modeli” : Sınırlı yetkilerle donatılmış yöneticilerin (Rektör, Dekan, Bölüm Başkanı v.b.) seçim ile belirlendiği ve Senato, Üniversite Konseyi, Fakülte ve Bölüm Kurulları ile de yatay bir yönetim öngörülmektedir. Bu modeli uygulayan ülkelerde yöneticilerin seçimi ve yöneticiler ile kurumlar arasındaki yetki paylaşımı açısından önemli farklılıklar gözlemlendiği vurgulanmıştır. Bazı ülkelerde Rektör tek dereceli bir seçim ile belirlenirken, seçmen kitlesinin tüm akademik ve idare personel ile öğrencilerden oluştuğu, bazı ülkelerde ise sadece akademik personelin seçime katıldığı ifade edilmektedir. Tek dereceli seçim uygulanan ülkelerde ise atamanın genellikle bir üst mencinin (Eğitim Bakanı, Başbakan veya Cumhurbaşkanı) onayını gerektirdiği belirtilmektedir. Önce seçiciler kurulu (genellikle Senato) üyelerinin belirlendiği ve Rektörün bu kurul tarafından seçilip atandığı ifade edilmektedir. Her iki sistemde de rektörlük görev süresinin 4 veya 5 yıla sınırlandırıldığı belirtilmiştir.

“Girişimci Model” Bu modelde çoğunluğunun üniversite dışından atanan üyelerin oluşturduğu bir Yönetim Kurulu tarafından; idari ve mali sorumluluğu ve yönetimi üstlendiği, rektörü seçip atadığı, “Üniversite Senatosunun da akademik yönetimi üstlendiği belirtilmektedir. Benzer şekilde Rektör tarafından atanan Dekanların ve Dekanlar tarafından

<sup>5</sup> YÖK. (2006). Türkiye’nin Yükseköğretim Stratejisi,- Taslak Rapor- Ankara: YÖK Yayını.  
www.yok.gov.tr/component?option=com\_docman/task.../lang,tr/

atanan Bölüm Başkanlarının kendi birimlerinde tam yetki ile idari ve mali yönetimi, bu birimlerin akademik kurullarının ise akademik yönetimi üstlendiği vurgulanmıştır.

Türkiye'deki Yükseköğretim sistemi bu yönetim-yönetişim modellerinden en yakını olan Meslektaşlar Yönetimi Modeli içinde değerlendirilebilir.

Bu üç yönetim-yönetişim modeli; seçim ve atama yönünden değerlendirilecek olursa; Seçim yöntemi yöneticinin karar alma ve uygulama noktasında; örgütün bütünü için fayda sağlamanın yanında zaman zaman bazı grupların (kendini seçen kesimin) istekleri doğrultusunda karar vermesine sebep olabilecektir. Seçilenin kendini seçme hakkı tanımayan kesimi göz ardı etmesi muhtemeldir. Eğer demokratik olarak seçim yöntemi tercih edilmişse bu bütün örgütün tam katılımıyla olmalıdır çünkü yöneticinin otoritesi, örgütün gelişimi ve örgüt paydaşlarına sağlanan haklar ve alınacak kararlarda etkili olması olasıdır. Yalnızca seçmenin akademik kadro olması sebebiyle onu mutlu edebilmek için vazifesini onun gelişimi için çaba göstererek harcamanın yanında onu otoritenin başına getirmede katkısı olmayan diğer kesiminde hakkını gözetmekte sorumluluk üstlenmesi kaçınılmaz olacaktır. Seçim yönetiminin zayıf yönlerinden birisi de yöneticiyi seçmene bağımlı kılması ihtimalidir. Alınacak kararlarda ne derece objektif davranabileceği tartışılır olacaktır. Üst yönetimce görevde bulunan süre içinde sırf gelecek seçim kaygısı ile tekrar seçilebilmek için verilen tavizler ve niteliği tartışılır kadrolaşma eğilimi<sup>6</sup> bunun yanı sıra önceki kurum içi yaşanmışlıkların da , önyargılı olma ihtimalini güçlendireceği düşünülürse seçim” in atamaya göre oldukça zayıf kalan yönlerinin olduğu öngörülebilir. Aynı zamanda baştan vaatlerle yönetim başına gelen yönetici, kendini seçen grup için hep bir eziklik ve minnetlik duyabilecektir. Seçimle yönetimin başına gelen rektör adayının, ikinci kez seçilebilme endişesiyle daha çok performans sergileyip örgütü memnun etme çabasında bulunması da “seçim” in atamaya göre üstün tarafı olarak düşünülebilir. Atama da ise, kurum içi yapıyı bilmeyen dışarıdan bir kişi daha önyargısız olabilecektir. Ancak atama usulünde de siyasi düşüncenin rol oynayabileceği ihtimali göz ardı edilemez. Bu durumda önemli olan yöneticinin nasıl yönetime geldiği değil, nasıl yönettiği olmalıdır.

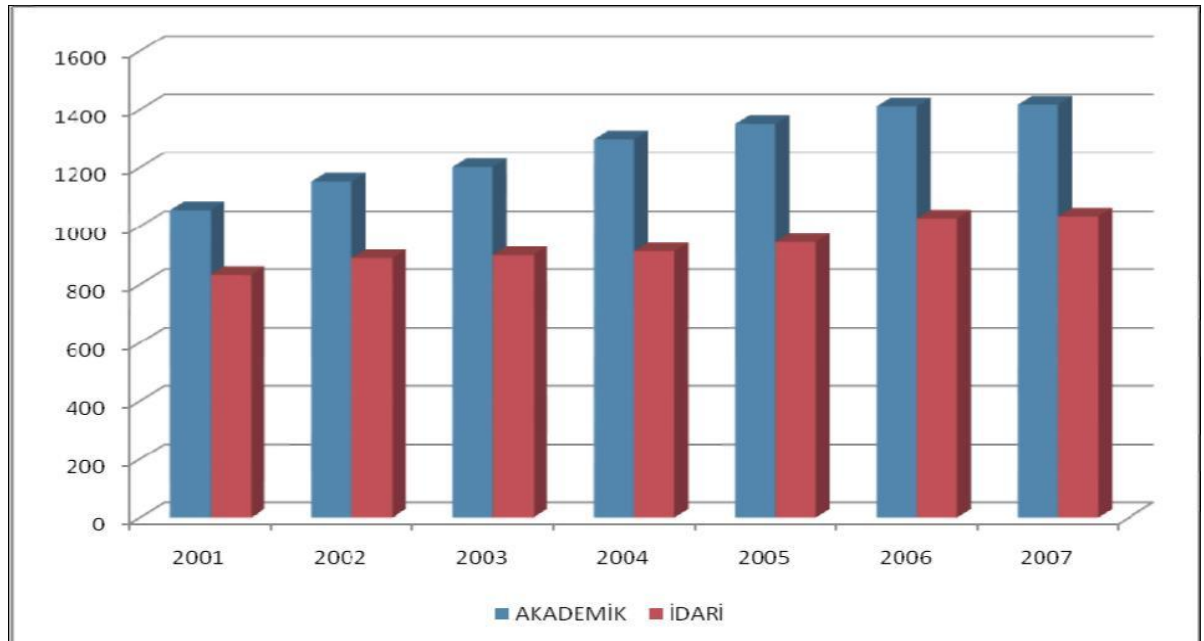
<sup>6</sup> İbrahim Ortaş, (2006). Üniversitelerde Seçim Sistemleri -1 Rektör Adaylarını Belirleme ve Atama Stratejileri, Üniversite ve Toplum Dergisi, Cilt 6, Sayı 4.

## PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ

Denizli Mühendislik Fakültesi, Eğitim Yüksekokulu, Meslek Yüksekokulu ve Denizli Tıp Fakültesi 1992 yılına kadar Dokuz Eylül Üniversitesine bağlı olarak Eğitim Öğretim faaliyetleri yürütürken, 1992 yılında Pamukkale Üniversitesi adı altında toplanarak akademik alanda faaliyet göstermeye başlamıştır.

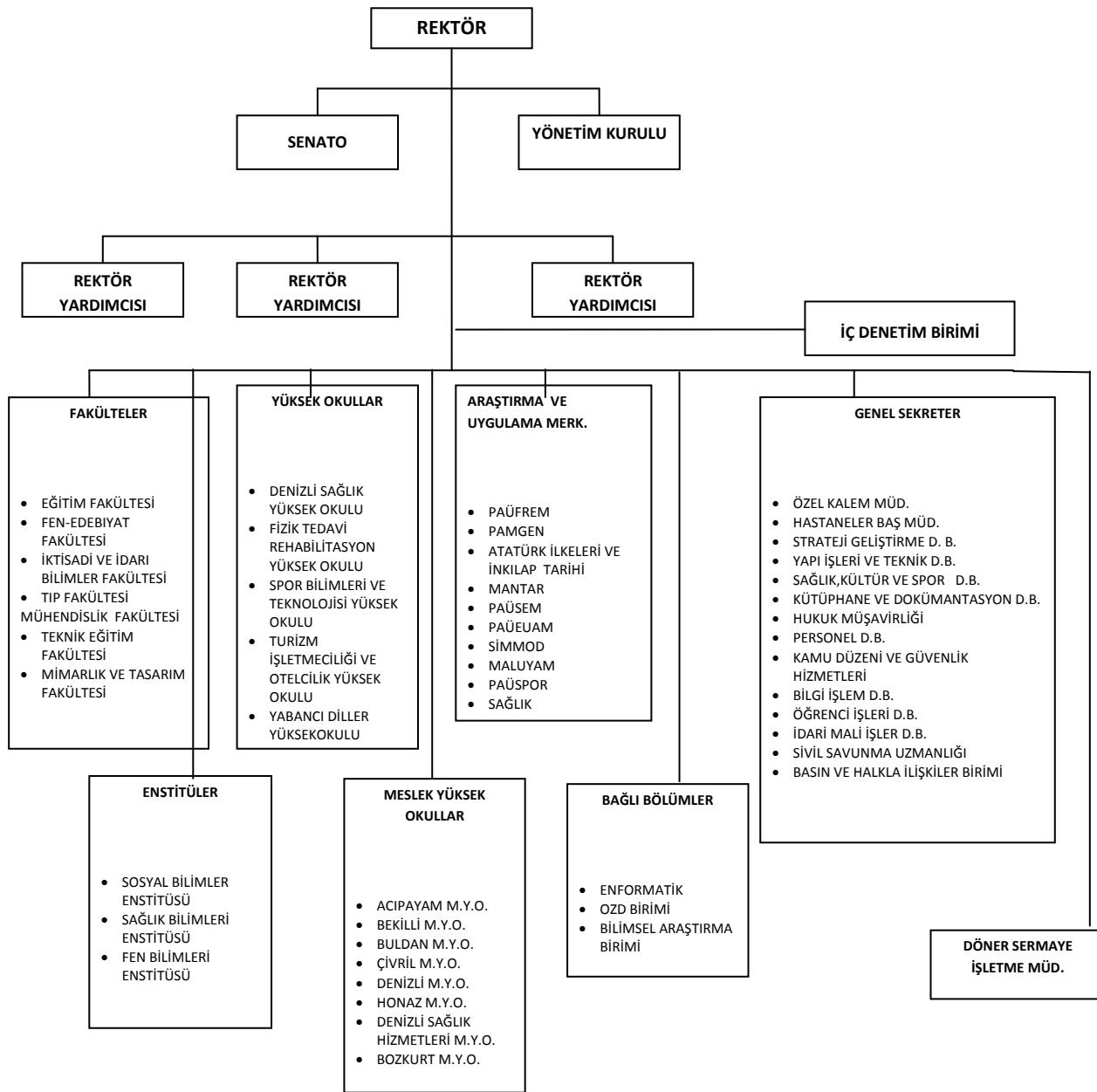
Pamukkale Üniversitesi İdari örgütünün başında bir genel sekreter; daire başkanlıkları, müdürler, hukuk müşavirleri, uzmanlar, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi memurlar ve diğer görevliler bulunmaktadır. Her fakülte-yüksekokul-meslek yüksek okulu ve enstitünün başında dekana - müdüre bağlı bir fakülte sekreteri – yüksekokul sekreteri- enstitü sekreteri yer almaktadır. Pamukkale Üniversitesi halen; 7 Fakülte, 3 Enstitü, 5 Yüksekokul, 8 Meslek Yüksekokulu, 13 Araştırma ve Uygulama Merkezi ile çalışmalarını sürdürmektedir.

Pamukkale Üniversitesinin 2009 yılı Ekim ayı itibariyle, 1506 akademik, 1076 idari olmak üzere toplam 2582 çalışan personeli bulunmaktadır.



Pamukkale Üniversitesi Akademik ve İdari Personel Sayılarının Yıllara Göre Değişimi

Kaynak: [www.pau.edu.tr](http://www.pau.edu.tr)' den, Pamukkale Üniversitesi Stratejik Plan (2009-2013) erişim tarihi: 30.08.2009



Şekil 1. Pamukkale Üniversitesi Organizasyon Yapısı

Kaynak: [www.pau.edu.tr](http://www.pau.edu.tr) den, Pamukkale Üniversitesi Stratejik Plan (2009-2013) erişim tarihi: 30.08.2009

**EK-2 ANKET****ÜNİVERSİTELERDE ÇALIŞAN İDARİ PERSONELİN MESLEKİ SORUNLARI  
ÜZERİNE BİR İNCELEME: PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

## ANKETİ HAZIRLAYAN

Öncelikle Pamukkale Üniversitesi idari personeli diğer taraftan Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi olarak; mesai arkadaşlarımla yaşadığı mesleki sorunları ortaya koymak ve hizmet verdiği kurumda yaşadığı sıkıntıları dile getirebilmek amacıyla faydalı olacağını düşünerek seçtiğim ayrıca yönetime de idari personeli hakkında ışık tutacağına inandığım bu çalışma kapsamında hazırlamış olduğum ankete katılımlarınızı bekliyorum.

**Anket çalışmasındaki veriler genel olarak değerlendirileceğinden kişi adları istenmemektedir.**

**Anket sayfaları hazırlayan dışında ikinci kişiler tarafından hiçbir şekilde temin edilmeyecek ve kullanılmayacaktır.**

Zeynep HÖBEL (PAÜ İİBF) Tel: 2962834

**GENEL BİLGİLER**

Cinsiyet:  Kadın  Erkek

Bağlı olduğunuz birim:  Fakülte  Enstitü  MYO  Daire Başkanlığı  Diğer

Yönetici pozisyonunda çalışıyorum:  Evet  Hayır

Kurumdaki Kıdem Yılı:  0-5 yıl  6-9 yıl  10-14 yıl  15 ve üstü

Yaş Aralığımız:  18-29  30-39  40-49  50 ve üstü

Eğitim Durumunuz:  İlköğretim  Lise  Üniversite  Lisansüstü  
(5+3 Yıl) (ve dengi) (2 / 4 yıllık) (Master / Doktora)

Medeni Durum:  Bekar  Evli

Eşim :  çalışıyor  çalışmıyor

<i>Size en uygun seçeneği işaretleyiniz lütfen..</i> <b>Çalışma Ortamı-İş Memnuniyeti</b>	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Yaptığım işte tüm potansiyelimi ve yaratıcılığımı kullanabiliyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yaptığım iş kişisel gelişimime katkı sağlamaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yaptığım işteki yetki ve sorumluluklarım (görev tanımı) açıkça belirlenmiştir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşimi yapabilmek için iş akış şemasına ihtiyaç duyuyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Performansıyla ilgili (takdir-ceza) geri bildirim alabiliyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sadece işimin gerektirdiği faaliyetlerle uğraşıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İstedğim ve sevdiğim işi yapıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yaptığım işi önemsiyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yaptığım işin üniversiteme katkısını görebiliyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Herhangi bir problemim olduğunda çalışma arkadaşlarım bana yardımcı olurlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışma arkadaşlarımla (akademik personel) iyi ilişkiler içindeyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışma arkadaşlarımla (idari personel) iyi ilişkiler içindeyim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş arkadaşlarımla iş dışındaki zamanlarda da beraber vakit geçiririz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üniversitemi bir aile, kendimi de bu ailenin bir üyesi olarak görüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İçinde bulunduğum çalışma ortamı bana kendimi değerli hissettirir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üniversitede çalışmak benim için prestij kaynağıdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üniversite kamu görevlilerinin çalışması için ideal bir yerdir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Çalışacak olsaydım yine bu kurumda çalışmak isterdim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yakın bir tarihte kurumumdan ayrılmayı düşündüm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b><i>Size en uygun seçeneği işaretleyiniz lütfen..</i></b> <b><i>Yönetim ve Örgütlenme</i></b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Fikrim Yok</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
Amirim görev ve sorumluluklarını yerine getirebilecek, yeterli bilgi ve donanıma sahiptir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amirim işimle ilgili konularda bana destek ve yol göstericidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amirim personelini dinler ve sıkıntılarını gidermeye çalışır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amirim davranış ve yönetim şekliyle personeline örnek teşkil eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üniversitemde idari personelin problemlerinin giderilmesi için çaba sarf edilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problemlerimi rahatlıkla üst makamlara (rektör, rektör yrd., dekan) iletebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problemlerim üst makamlarca değerlendirmeye alınır ve çözüm bulunur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beni ilgilendiren konularda (görev yer değişikliği) fikrim alınır ve bilgi verilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşimi gerektiği gibi yapabilmem konusunda hareket serbestliği tanınır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerekli inisiyatif verildiğinde İşimi yapabilmek için hata yapmak ve risk almaktan kaçınmam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üniversitemde yönetim ayırt etmeden bütün çalışanların çıkarları doğrultusunda hareket eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rektörlük seçimlerinde idari personelin de oy hakkının olması gerektiğini düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genel sekreterin idari personel tarafından seçilmesi gerektiğini düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gereken özveriye göstererek çalışıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eğer daha fazla çalışırsam bunun karşılığını (ödül ve takdirle) alacağımı bilirim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üniversitemizin vizyonu, misyonu ve stratejisi hakkında bilgi sahibiyim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üniversitemizde insan kaynakları kullanımı profesyonel düzeyde uygulanır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muvafakat (tayin) işlemlerimde çalışanların ve kurumun menfaatleri doğrultusunda hareket edilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerektiğinde tüm karar süreçlerinde çalışanların (idari personelin) katılımı sağlanır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalıştığım birimde idari personelin kanuni izinleri ve acil ihtiyaçları doğrultusunda esneklik ve kolaylık sağlanır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b><i>Size en uygun seçeneği işaretleyiniz lütfen..</i></b> <b><i>Özlük Haklar ve Mali Koşullar</i></b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Fikrim Yok</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
Yaptığım işin karşılığında yeterli maaşı alıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geçim sıkıntısı çekiyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalıştığım birimde en son bitirdiğim okulumla aldığım sertifika ve kurslara uygun bir iş yapıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurum içi yükselme sınavlarının işleyişinden memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurum içi yükselme sınavlarında idari personelin fikirlerinin sorulmasını ve değerlendirilmesi gerekir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kadro ve pozisyonların doğru (liyakat esas) değerlendirildiğini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

düşünüyorum					
Ek ödemelerin (döner sermaye, ikinci öğretim, vs) adil bir şekilde dağıtıldığını düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kendime ait bir evim var	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bir sendikaya bağlıyım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<i>Size en uygun seçeneği işaretleyiniz lütfen..</i> <i>Fiziksel ve Sosyal Olanaklar</i>	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Çalışma ortamımız ergonomik ve motive edici dizayn edilmiştir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışma ortamında işimle ilgili araç gereç ve materyaller yeterlidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personele sağlanan sosyal faaliyetlerin( kültür, sanat, bilim, spor) yeterli olduğunu düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üniversitemiz Hastanesinde kendim ve birinci derece yakınlarım öncelikli (sıraya girmeden, randevu, vs) olarak yararlanmalıdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üniversite Hastanemiz, uzman doktorlarca kurum çalışanlarına ücretsiz hizmet vermelidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mediko sağlık hizmetlerinin işleyişinden memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hastanelere gitmek için sevk işlemini (medikodan) çalışma kaybı olarak görüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PAÜSEM ' in idari personel için ücretlendirme tarifesinden memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışan çocuklu aileler için kurumumuzda kreş hizmeti verilmesi gerekmektedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kampus içi ring hizmetleri (saatleri ve işleyiş)nden memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşe geliş ve gidişlerde personel servisine ihtiyaç duyulmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yemekhane hizmetlerinden memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ortak kullanım alanları yeterince temizdir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yapılan çevre düzenlemelerinden memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kantinde satılan gıdaların fiyatlarını yüksek buluyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sosyal Tesisler ve havuzlardaki spor faaliyetlerinin ücretlerini yüksek buluyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Fonu/Derneğine ihtiyaç olduğunu düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üniversitemiz lojman ve barınma ihtiyaçları idari personeli de kapsayacak şekilde genişletilmelidir (ek olarak lojman binaları inşaa edilmelidir)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üniversitemde bir toplu konut projesinin ihtiyaç duyulmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üniversite olanaklarından (misafirhane, tesisler, otopark) tüm personel adil olarak faydalanmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üniversitemizin başka şehirlerde de personelinin konaklama ihtiyacının giderilmesi için anlaşmaları olmalıdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üniversitemizde çalışanların (idari personel, akademik) yer aldığı sosyal faaliyetlerin (piknik, turnuvalar, geziler) düzenlenmesi gerekmektedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kampus içinde bir çarşıya (kafe, restoran, alışveriş merkezi, vs) ihtiyaç duyuyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Birim içi (fakülte vs..) giriş ve çıkışlardaki kart basma işlemlerinin gerekli olduğunu düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<i>Size en uygun seçeneği işaretleyiniz lütfen.. Kendini Geliştirme – Hizmet İçi Eğitim İmkanları</i>	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
İşe başlamadan önce işimle ilgili özel bir eğitimden geçirildim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üniversitemizde verilen hizmet için eğitimler yeterlidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kendimi geliştirdikçe (tahsil, seminer, kurs) daha çok sorumluluk ve yetki alabileceğim görevlerin verileceğini düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kariyerimizle ilgili kişisel gelişmemizi artırmada kurumca destek verilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Performans değerlendirmede ödüllendirme ve motivasyonun iş kalitesini artıracaklarını düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kendimi geliştirmek adına bir üst öğretimi (lise, önlisans, fakülte, yüksek lisans, doktora) okumak istiyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yaptığım işle ilgili bilgi ve becerimin yeterli olduğunu düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üniversitemiz idari personeline ücretsiz/cüzi ücretlerde kurs( İngilizce, ailesel, bilgisayar, muhasebe ) olanakları sağlayarak kişisel gelişimlerini desteklemelidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki ifadeleri size göre en önemliden başlayarak 1, 2, 3, olarak sıralayınız lütfen

Çalıştığım kurumdaki **mali** olanaklar benim için birinci derecede önemlidir ( )

Çalıştığım kurumdaki **sosyal** olanaklar benim için birinci derecede önemlidir ( )

Çalıştığım kurumdaki **kurum içi ilişkiler** benim için birinci derecede önemlidir ( )

Not: Eklemek istediklerinizi sayfanın arkasına boş alana yazabilirsiniz.

**Araştırmaya gösterdiğiniz ilgi, ayırdığınız zaman ve sağladığınız katkı için çok teşekkür ederim.**



**ÖZGEÇMİŞ**

<b>Adı Soyadı</b>	: Zeynep HÖBEL
<b>Anne Adı</b>	: Rukiye
<b>Baba Adı</b>	: Ali
<b>Doğum Yeri ve Tarihi</b>	: Denizli / 1980
<b>Lise Eğitimi</b>	:Denizli Anadolu Ticaret Meslek Lisesi (Bilgişlem, 1994-1998)
<b>Yüksek Okul Eğitimi</b>	:Akdeniz Üniversitesi  Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu  Bilgisayarlı Muhasebe ve Vergi Uygulama  (1999-2001)
<b>Lisans Eğitimi</b>	: Pamukkale Üniversitesi  İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  İşletme Bölümü (2001-2004)
<b>Çalıştığı Yer ve Görevi</b>	: Pamukkale Üniversitesi  İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı  Memur (Bilgisayar İşletmeni)
<b>Yabancı Dil</b>	: İngilizce (Orta)