



Ardahan Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

**TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE PERSONEL MOTİVASYONU VE
VERİMLİLİK ÜZERİNE ETKİLERİ
ERZURUM BÖLGE ADLİYE MAHKEMESİ ÖRNEĞİ**

Murat DUYSAK

Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Abdulsemet YAMAN

Ardahan, 2019

TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE PERSONEL MOTİVASYONU VE VERİMLİLİK
ÜZERİNE ETKİLERİ
ERZURUM BÖLGE ADLİYE MAHKEMESİ ÖRNEĞİ

Murat DUYSAK

Yüksek Lisans Tezi

Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Abdulsemet YAMAN

Ardahan Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Ardahan, 2019

KABUL VE ONAY

Murat DUYSAK tarafından hazırlanan ‘‘Türk Kamu Yönetiminde Personel Motivasyonu ve Verimlilik Üzerine Etkileri, Erzurum Bölge Adliye Mahkemesi Örneği’’ başlıklı bu çalışma, 21/06/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Şakir EŞİTTİ (Başkan)

Dr. Öğr. Üyesi Abdulsemet YAMAN

Dr. Öğr. Üyesi Aslı ARSLAN

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Prof. Dr. Günay KARAAĞAÇ

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik çerçevede elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Ardahan Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun 2 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

21/06/2019

Murat DUYSAK

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Ardahan Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan “*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*” kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / Ardahan Üniversitesi Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ... yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

21/06/2019

Murat DUYSAK

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, Tez Danışmanı Dr. Öğr. Üyesi, Aldulsemet YAMAN danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığımı beyan ederim.

Murat DUYSAK

ÖZET

DUYSAK, Murat. *Türk Kamu Yönetiminde Personel Motivasyonu ve Verimlilik Üzerine Etkileri Erzurum Bölge Adliye Mahkemesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Ardahan, 2019.

Motivasyon insanı harekete geçiren, davranışlarını yönlendiren olgulardır. Verimlilik ise eldeki kaynaklarla en çok çıktıya ulaşma çabasıdır. İnsanlar fiziksel, duygusal ve düşünsel farklılıklara sahiptir. Bu durum insanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin farklılaşmasına neden olmuştur. Bu farklılıklardan hareketle insanı harekete geçiren motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve ölçümü ile motivasyon faktörlerinin verimlilik üzerine etkilerine yönelik yargı özelinde literatür eksikliği bulunmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, yargı süreçlerinin hızlandırılması noktasında kamu personellerinin motivasyonu ve verimlilik üzerine etkilerinin araştırılmasıdır. Bu amaçla çalışma, Türk yargı sisteminde faaliyet gösteren Erzurum Bölge Adliye Mahkemesi'nde çeşitli unvanlarda görev yapan çalışanlar ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında anket tekniği kullanılarak çalışanların konuya ilişkin algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede teorik bilgilere yer verilerek anket sonucu elde edilen bulgular ortaya konulmuştur.

Anahtar Sözcükler

Bölge Adliye Mahkemesi, Personel motivasyonu, Türk Kamu Yönetimi, Verimlilik

ABSTRACT

DUYSAK, Murat. *The Effects of Employee Motivation and Productivity in Turkish Public Administration Erzurum Regional Courts of Court Case*, Master Thesis, Ardahan, 2019.

Motivation is the facts that motivate the human and directs their behavior. Productivity is the effort to reach the most output with the resources available. People have physical, emotional and intellectual differences. This situation caused different factors affecting the motivation of people. Based on these differences, there is a lack of literature about the determination and measurement of motivation factors that motivate people and the effects of motivation factors on productivity.

The main aim of this study is to investigate the effects of public personnel on motivation and efficiency in accelerating judicial processes. For this purpose, the study was carried out with the employees working in various titles in the Erzurum Regional Court of Justice, which operates in the Turkish judicial system. Within the scope of the study, the employees' perceptions about the subject were tried to be measured by using the survey technique. In this context, theoretical knowledge is presented and findings obtained from the survey are presented.

Keywords: Regional Courts of Justice, Personnel motivation, Turkish Public Administration, productivity.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

KABUL VE ONAY

BİLDİRİM

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

ETİK BEYAN

ÖZET.....5

ABSTRACT6

İÇİNDEKİLER DİZİNİ7

KISALTMALAR DİZİNİ11

TABLolar DİZİNİ12

ŞEKİLLER DİZİNİ13

ÖNSÖZ.....14

GİRİŞ15

1. BÖLÜM : KAMU YÖNETİMİ17

1.1. YÖNETİM KAVRAMI17

1.2. KAMU YÖNETİMİ KAVRAMI18

1.2.1. İşlevsel Bir Kavram Olarak Kamu Yönetimi19

1.2.2. Yapısal Bir Kavram Olarak Kamu Yönetimi19

1.2.3. Akademik Bir Disiplin Olarak Kamu Yönetimi20

1.2.4. Mesleki Bir Kavram Olarak Kamu Yönetimi20

1.3. KAMU YÖNETİMİNİN UNSURLARI21

1.4. GELENEKSEL KAMU YÖNETİMİ VE YENİ KAMU YÖNETİMİ
ANLAYIŞLARI22

1.4.1. Geleneksel Kamu Yönetim Anlayışı23

1.4.2. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı24

1.4.3. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Temel Özellikleri25

1.4.4. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Kamu Personel Yönetimine
Yansımaları26

1.4.5. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türk Kamu Personel Sistemi27

2. BÖLÜM : MOTİVASYON29

2.1. MOTİVASYONUN TANIMI VE ÖNEMİ29

2.2. MOTİVASYONDA ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR31

2.2.1. Ekonomik Araçlar31

2.2.1.1. Ücret Artışı32

2.2.1.2. Primli Ücret32

2.2.1.3. Kâra Katılma	33
2.2.1.4. Ekonomik Ödül	34
2.2.2. Psiko - Sosyal Araçlar	35
2.2.2.1. Çalışmada Bağımsızlık	36
2.2.2.2. Sosyal Katılma	37
2.2.2.3. Değer ve Statü	37
2.2.2.4. Gelişme ve Başarı	38
2.2.2.5. Çevreye Uyum	39
2.2.2.6. Öneri Sistemi.....	39
2.2.2.7. Olumlu Örgütsel İklim	40
2.2.2.8. Psikolojik Güvence	40
2.2.2.9. Sosyal Uğraşlar	41
2.2.3. Örgütsel - Yönetmel Araçlar	41
2.2.3.1. Amaç Birliği.....	42
2.2.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi	42
2.2.3.3. Eğitim ve Yükselme.....	43
2.2.3.4. Kararlara Katılma.....	44
2.2.3.5. İletişim	44
2.2.3.6. İş Genişletme ve İş Zenginleştirme.....	45
2.2.3.7. Yarı Otonom Çalışma Grupları.....	45
2.2.3.8. Müzik Eşliğinde Çalışma	46
2.2.3.9. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi	46
2.2.3.10. Takdir Edilme	47
2.3. MOTİVASYON TEORİLERİ.....	47
2.3.1. Kapsam Teorileri	48
2.3.1.1. Geleneksel Motivasyon Teorisi	48
2.3.1.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	49
2.3.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	51
2.3.1.4. Başarma İhtiyacı Teorisi	52
2.3.1.5. Alderfer'in ERG Teorisi	53
2.3.2. Süreç Teorileri	54
2.3.2.1. Davranış Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi	54
2.3.2.2. Vroom'un Beklenti Teorisi	55
2.3.2.3. Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisi	57

2.3.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi	58
2.3.2.5. Amaç Teorisi.....	59
3. BÖLÜM : VERİMLİLİK	61
3.1. VERİMLİLİK KAVRAMI.....	61
3.2. VERİMLİLİK ÇEŞİTLERİ.....	62
3.3. VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	62
3.4. VERİMLİLİĞİN ÖNEMİ	62
3.5. VERİMLİLİK KAVRAMI VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ	64
3.6. KAMU YÖNETİMİNDE VERİMLİLİK	65
3.6.1. Çevresel Engeller.....	66
3.6.2. Organizasyon Kaynaklı Engeller	67
3.6.3. Personel Engelleri	68
4. BÖLÜM : ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	71
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KONUSU	71
4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	71
4.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEM BÜYÜKLÜĞÜ	72
4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	72
4.5. VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMİ VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	73
4.6. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	74
4.7. FAKTÖR ANALİZLERİ	74
4.8. KORELASYON ANALİZLERİ	77
4.9. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	78
4.10. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN DEMOGRAFİK VERİLER.....	79
4.11. BULGULARIN ANALİZİ VE MEVCUT LİTERATÜRLE İLİŞKİSİ	80
4.12. ARAŞTIRMA MODELİNİN TEST EDİLMESİ.....	84
4.13. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER İLE MOTİVASYONA YÖNELİK ALGI ARASINDAKİ FARKLILIKLARA İLİŞKİN ANOVA ANALİZİ SONUÇLARI ..	87
4.14. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER İLE VERİMLİLİĞE YÖNELİK ALGI ARASINDAKİ FARKLILIKLARA İLİŞKİN ANOVA ANALİZİ SONUÇLAR....	88
4.15. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER İLE İÇSEL MOTİVASYONA YÖNELİK ALGI ARASINDAKİ FARKLILIKLARA İLİŞKİN ANOVA ANALİZİ SONUÇLARI	90
4.16. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER İLE DIŞSAL MOTİVASYONA YÖNELİK ALGI ARASINDAKİ FARKLILIKLARA İLİŞKİN ANOVA ANALİZİ SONUÇLARI	92

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	94
KAYNAKÇA	97
EKLER.....	107
Ek 1. Orijinallik Raporu	107
Ek 2. Anket Formu	108
Ek 3. Anket Çalışma İzni.....	110
ÖZGEÇMİŞ.....	111



KISALTMALAR DİZİNİ

N= Evrendeki birim sayısı

n= Örneklem büyüklüğü

p= Evrendeki X'in gözlemlenme oranı

q= X'in gözlenmeme oranı (1-p)

t= Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan kritik değer

α = Örnekleme hatası



TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Motivasyon ve Verimlilik Sorularına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları..	73
Tablo 2. Uyum İndeksleri.....	74
Tablo 3. Motivasyon Boyutları ve Verimliliğe İlişkin Faktör Analizleri.....	76
Tablo 4. Motivasyon ve Verimlilik Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi	77
Tablo 5. Araştırma Örnekleme İlişkin Demografik Veriler	79
Tablo 6. Cinsiyet Değişkenine Göre Anket Sorularına Verilen Cevaplara İlişkin Ortalamalar.....	82
Tablo 7. Motivasyon ve verimlilik arasındaki ilişki.....	84
Tablo 7A. İçsel Motivasyon Araçları ve verimlilik arasındaki ilişki	85
Tablo 7B. Dışsal Motivasyon Araçları ve verimlilik arasındaki ilişki.....	86
Tablo 8. Motivasyona ilişkin algının cinsiyet değişkenine göre incelenmesi	87
Tablo 9. Motivasyona ilişkin algının yaş değişkenine göre incelenmesi	87
Tablo 10. Motivasyona ilişkin algının eğitim durumu değişkenine göre incelenmesi...	87
Tablo 11. Motivasyona ilişkin algının unvan değişkenine göre incelenmesi.....	88
Tablo 12. Motivasyona ilişkin algının çalışma süreleri değişkenine göre incelenmesi .	88
Tablo 13. Verimliliğe ilişkin algının cinsiyet değişkenine göre incelenmesi	88
Tablo 14. Verimliliğe ilişkin algının yaş değişkenine göre incelenmesi	89
Tablo 15. Verimliliğe ilişkin algının eğitim durumu değişkenine göre incelenmesi	89
Tablo 16. Verimliliğe ilişkin algının unvan değişkenine göre incelenmesi	89
Tablo 17. Verimliliğe ilişkin algının çalışma süreleri değişkenine göre incelenmesi....	90
Tablo 18. İçsel motivasyona ilişkin algının cinsiyet değişkenine göre incelenmesi	90
Tablo 19. İçsel motivasyona ilişkin algının yaş değişkenine göre incelenmesi	90
Tablo 20. İçsel motivasyona ilişkin algının eğitim durumu değişkenine göre incelenmesi	91
Tablo 21. İçsel motivasyona ilişkin algının unvan değişkenine göre incelenmesi	91
Tablo 22. İçsel motivasyona ilişkin algının çalışma süreleri değişkenine göre incelenmesi	91
Tablo 23. Dışsal motivasyona ilişkin algının cinsiyet değişkenine göre incelenmesi ...	92
Tablo 24. Dışsal motivasyona ilişkin algının yaş değişkenine göre incelenmesi	92
Tablo 25. Dışsal motivasyona ilişkin algının eğitim durumu değişkenine göre incelenmesi.....	92
Tablo 26. Dışsal motivasyona ilişkin algının unvan değişkenine göre incelenmesi	93
Tablo 27. Dışsal motivasyona ilişkin algının çalışma süreleri değişkenine göre incelenmesi.....	93

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. İdari Teşkilat Yapısının Şematik Gösterimi.....	20
Şekil 2. Kamu Yönetimini Oluşturan Unsurlar.....	22
Şekil 3. Maslow'un İhtiyaçlar Teorisine Göre İhtiyaçlar Piramidi.....	50
Şekil 4. Tatmin Düzeyleriyle Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	51
Şekil 5. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Teorisinin Karşılaştırılması.....	54
Şekil 6. Vroom'un Motivasyon Modeli.....	56
Şekil 7. Lawler ve Porter'in Motivasyon Modeli.....	57
Şekil 8. Eşitsizlik ve Eşitlik Durumları.....	59
Şekil 9. Araştırmanın Modeli.....	74



ÖNSÖZ

Çalışma hayatının en temel öznesi olan ve belirli amaçlar etrafında çevrelenen, üretme ve hizmet sunma sürecine emeği ile hammadde sunan insanın emeğini çıktıya dönüştürecek davranışlar sergilemesinde motivasyon en etkili yöntemdir. İnsan emeğinin üretime ve hizmete dönüştürüldüğü faaliyet alanlarından biri olan adalet hizmetlerinde görev icra eden hâkim ve savcılar yanında, bir kısım yargı çalışanlarının motivasyon faktörlerinin araştırılması, bu faktörlerin yargısal faaliyetlerin hızlandırılması amacına katkı sağlamak üzere personel katkısı açısından verimlilik üzerine etkilerinin tespiti önem arz etmektedir.

Başta şehitlerimizin aziz hatıralarına adadığım bu çalışmada, tez dönemim boyunca bilgisini ve emeğini sabırla benimle paylaşan değerli hocalarım Dr. Öğr. Üyesi Abdulsemet Yaman'a, Doç. Dr. Zafer Aykanat'a, böyle bir çalışma için beni cesaretlendiren, teşvik eden ve her türlü desteği sağlayan değerli arkadaşım Kürşad İşler'e, anket çalışmalarında desteklerini esirgemeyen Erzurum Bölge Adliye Mahkemesi Başkanı sayın Mustafa Çetin ve Erzurum Bölge Adliye Mahkemesi Cumhuriyet Başsavcısı sayın Ünal Bingül'e, anket çalışmasına cevaplarıyla katkı sunan değerli Erzurum Bölge Adliye Mahkemesi çalışanlarına, ömrüm boyunca hep yanımda olan ve dualarını esirgemeyen annem, babam ve kardeşlerime, onlara ayıramadığım zamanı anlayışla karşılayan, fedakâr ve hoşgörülü tutumlarıyla bana her daim destek olan sevgili eşime ve oğlum Tarık Eren'e teşekkür ederim.

GİRİŞ

Çalışma hayatının en temel öznesi insandır. Üretme ya da hizmet sunma süreçlerine yönelik en önemli hammadde de insan emeğidir. Farklı rollerde, farklı koşul ve şartlarda iş ve yaşam sürecine katılan insanların emeğini her zaman çıktıya dönüştürmek kolay değildir. Çünkü emeğin çıktıya dönüşmesini ancak insanın istemesi mümkün kılar, aksi takdirde normal koşullarda bunu başarmak zordur. Acaba insanı çalışmaya, üretmeye zorlayan unsur nedir? Bu soru cevabını ihtiyaçlarda bulur. İnsanlar her zaman bir ihtiyaç giderme gereksinimindedirler ve onları harekete geçiren de ihtiyaçlarını giderme arzusudur. Zaten üretimin amacı da insan ihtiyaçlarının karşılanması ya da tatminidir. Bu ihtiyaçların bir amaca yönelik davranışlar haline dönüştürülmesinde en etkili yöntem ise motivasyondur.

Ancak insanların fiziksel, duygusal ve düşünsel farklılıklara sahip olması, onun motivasyonunu etkileyen faktörlerin farklılaşmasına neden olmuş ve bu farklılıkların genel kabul gören bir ekseninde toplanabilmesi amacıyla günümüze kadar birçok çalışma yapılarak insanı harekete geçiren nedenler ve yöntemleri araştırılmıştır. Bu araştırmaların genel olarak kapsam teorileri ve süreç teorileri olarak iki başlık altında toplandığı görülmektedir. Kapsam teorileri; çalışanları neyin motive ettiğiyle ilgilenmekte, çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini tanımlamaya ve bunlara nasıl ve ne yönde öncelik verilmesi gerektiğini araştırmaktadır. Süreç teorileri ise insanların davranışlarının yönünü, şiddetini ve sürekliliğini sağlamaya yönelik süreçlere odaklanmaktadır. Her iki teori de insanı harekete geçiren ihtiyaçların değişkenliğinden yola çıkarak motivasyon için özendirici bir takım araçlarla sonuca ulaşılmaya çalışmaktadır. Bilinen en temel motivasyon araçları ise maddi unsurları kapsayan ekonomik, manevi ihtiyaçlara yönelik psiko – sosyal ve örgütsel - yönetsel araçlar başlıkları altında gruplandırılmakta ve çeşitlendirilmektedir.

Motivasyon uygulamaları ile elde edilmek istenen en temel amaçlardan biri tüm girdilerin yanı sıra beşeri çıktıların daha da verimli hale getirilmesidir. Genellikle iktisadi bir tanımla ifade edilen verimlilik bu çalışmada beşeri boyutuyla ele alınmaktadır. Emeğin yanı sıra sermaye, doğal kaynaklar, girişimci ve teknoloji gibi başlıca üretim faktörleri arasında insan emeğini de sadece bir girdi olarak kabul edip elde edilen çıktıya oranlamak suretiyle insan verimliliğini ölçmek mümkün görünmemektedir. Çünkü bu suretle elde

edilecek sonuç verimliliği nicel boyutuyla ortaya koymakta ise de tüm boyutlarıyla değerlendirmeyi mümkün kılmamaktadır. Bu hususta göz önünde bulundurularak araştırmada konuyu tüm yönleriyle ele almaya olanak sunan nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

İnsan emeğinin üretim sürecine dahil edildiği alanlardan biri de işlevsel olarak bir kamu hizmeti niteliğindeki yargı hizmetleridir. Adaletin tesisine yönelik ana çerçeveyi belirleyen 1982 tarihli Türkiye Cumhuriyeti Anayasasına göre; yargı yetkisi, Türk Milleti adına bağımsız ve tarafsız mahkemelerce kullanılmakta, kanuna ve hukuka uygun olarak vicdanı kanaatlerine göre hüküm veren hâkimler eliyle adalet tecelli ettirilmektedir. Yargının iş yükü dikkate alındığında birçok kamu sektöründen farklı olarak bir yoğunluk ilk başta dikkati çekmektedir. Bu iş yoğunluğu kaçınılmaz olarak yargısal süreçlerin hantallığından yakınmaları da beraberinde getirmektedir. Yargı süreçlerinin uzun zamana yayılmasının birçok nedeni olduğu düşünülmektedir. Çalışma açısından hedeflenen amaç, yargı süreçlerinin hızlandırılması hedefine katkı sunması amacıyla daha açık bir ifadeyle motivasyon uygulamalarındaki temel amaçlardan birinin personel verimliliğini artırmak olduğu kabulünden hareketle yargıda görevli hâkim ve savcı dışındaki personellerin motivasyon ve verimliliğe ilişkin algılarının tespiti ile yargı özelinde motivasyonun verimlilik üzerinde etkili olup olmadığını, etkili ise boyutunu ve gücünü, etkili değil ise nedenlerini tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda öncelikle Türk kamu yönetimi, yapısı, kamudaki verimsizlik nedenleri, Türk kamu yönetimine hâkim olan personel anlayışları irdelenmeye çalışılmış, akabinde motivasyon faktörleri ve bu alandaki teoriler incelenmiş, beşeri yönüyle verimlilik olgusu üzerinde durularak hâkimler ve savcılar dışında Erzurum Bölge Adliye Mahkemesi'nde görev yapmakta olan yazı işleri ve idari işler müdürleri, zabıt katipleri, mübaşirler, şoförler, teknisyenler ve hizmetlilerin motivasyon ve verimliliğe ilişkin algılarının tespiti amacıyla anket yöntemiyle veriler toplanmış, elde edilen bulgular istatistiksel olarak yorumlanarak amaç doğrultusunda çıkarımlar yapılmaya çalışılmıştır.

1. BÖLÜM : KAMU YÖNETİMİ

Yargı hizmetleri devlet tekelindedir. Bu niteliği onu kamu hizmeti olarak sunulan alanlardan biri haline getirmektedir ve bu boyutuyla kamu yönetiminin incelenmesini de zorunlu kılmaktadır. Öte yandan kamu yönetiminde insan odaklı politikalara geçilmesi de irdelenmesi gereken başka bir boyuttur. Çünkü bu suretle insanı personel yönetiminin amacı olarak kabul eden bir yönetim anlayışı, onu tüm yönleriyle araştırılması gereken bir değer olarak görmektedir. Bu bakış açısı kamu personellerinin diğer özellikleri yanında onların motivasyonunu araştırmayı da anlamlı kılar. Bu nedenlerle bu bölümde öncelikle yönetim kavramının ortaya çıkışına değinilecek, kamu ve yönetim kavramlarının tanımlarına yer verilecek, kamu yönetimini oluşturan temel öğeler ve kamu yönetimine hâkim olan yönetim anlayışları incelenecektir.

1.1. YÖNETİM KAVRAMI

Modern devletin ve toplum yaşamının en önemli unsurunu kamu yönetimi meydana getirmektedir. İnsanlar tarihin ilk dönemlerinden günümüze kadar modern devletin özelliklerini göstermemekle birlikte birçok kurum ve örgüt geliştirmişler ve bunları yönetmişlerdir. Bu yönetim geleneğinin kazanıldığı ve tecrübelerin biriktirildiği en önemli kurumların başında aile gelmektedir. Zira ilkin ailede edinilen tecrübe ve birikim daha sonra sosyalleşme evresine geçişle birlikte iş yeri, okul, dernek, vakıf, sendika gibi çeşitli kurumlarda geliştirilmektedir. Aileden başlayan ve aşiret, kabile, boy, site, krallık, imparatorluk, ulus devlet şeklinde ortaya çıkan bu siyasi ve sosyal kurumlar, insanların yönetime olan ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla geliştirdikleri belli başlı yapılardır. Bu itibarla yönetim insanlık tarihi ile ortaya çıkmış beşeri ilişkiler yumağı ve sosyal bir gereksinimdir. Yönetimin sosyal bir gereksinim olarak ortaya çıkması ise sosyal bir varlık olan insanların birlikte yaşamlarının doğal bir sonucudur. Yönetim, işbirliği ekseninde belirli amaçları gerçekleştirmek için yapılan çoğul bir insani faaliyettir (Eryılmaz, 2016, ss.1-4). Bir başka tanımla yönetim; "başkaları üzerinde otorite kurma, başkalarına iş yaptırma veya bir grup içerisinde yer alan kişilerin davranışlarını etkileyerek, onların ortak bir amaç doğrultusunda istenen sonuçları elde edebilecek biçimde yönlendirilmesidir" (Turgay, 2004, ss. 3-4).

Yönetim, çeşitli ülkelerin yönetim sistemlerini ve biçimlerini ifade etmek amacıyla

kullanılmaktadır ve yönetimin hukuksal boyutunu, personelini, politikasını, örgütü ve toplumla olan ilişkilerini ifade etmektedir. Yönetim belirli bir örgüt, kurumu ya da kuruluşu da ifade eder. Günümüzde yönetim faaliyetlerinin birçoğu örgütler tarafından yürütüldüğü için örgüt ve yönetim kavramları birlikte anılmaktadır. Yine yönetim kavramından işleri yöneten idari personeli anlamakta mümkündür. Çünkü idari personel, yönetimin beşeri yönünü oluşturmakta, hizmetlerin yerine getirilmesi, takibi, değerlendirilmesi, mali kaynak temini ve kullanımı ile yönetimine ilişkin tüm konular personelin yeteneği, yeterliliği ve tecrübesine dayandırılmaktadır. Ayrıca büyük küçük tüm gruplarda yönetim olgusunun söz konusu olduğu da gözden uzak tutulmamalıdır. Gerek formel, gerek informal gruplarda başkalarını etkileme ve diğerleriyle iş birliği tesis edilerek amaç ya da amaçların gerçekleştirilmesi için yürütülen faaliyetler de yönetim kavramının konuları arasında yer almaktadır. Yönetime ilişkin tanım çeşitlilikleri yönetimin, insanlık tarihi kadar eski bir olgu olduğunu ve farklı milletler ve farklı kültürlerin birikimi ve katkılarıyla oluştuğunu göstermektedir. Bu tanımlar çerçevesinde özetlemek gerekirse yönetim; birden fazla kişinin yer aldığı bir grup içerisinde söz konusu olmakta, bir süreç olarak yönetim planlama, örgütlenme, bütçeleme, yönlendirme, eşgüdümleme ve denetleme unsurlarını kapsamakta, biçimsel örgütlerde hiyerarşik bir düzen içerisinde kendini göstermekte, düzenli ve belirli bir amacın veya amaçların gerçekleştirilmesine yönelmektedir (Akçakkoca, 2017, s.3-4; Eryılmaz, 2016, ss.3-8; Turgay ve Polatoğlu, 1984, s.4).

1.2. KAMU YÖNETİMİ KAVRAMI

Türkçe’de kelime olarak kamu, halk hizmeti gören devlet organlarının tümü; bir ülkedeki halkın bütünü; halk, amme gibi anlamlara karşılık gelmektedir (“Türk Dil Kurumu”, 2018).

Kamu hizmeti ise kısa bir tanımla, tatmin edilmesinde kamu faydası bulunan, toplumsal gereksinimleri karşılayan faaliyetler bütünüdür (Günday, 2013, s.330). Halkın ortak ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir kamu tüzelkişisi tarafından üretilen ve arz edilen mal ve hizmetler de kamu hizmeti olarak nitelendirilmektedir (Eryılmaz, 2016, ss.9-10). Kamu yönetimi ise, devletin bu amaçlarını gerçekleştirmek üzere örgütlenmiş olan insan gücü ve kaynakların yönetimidir (Ergun, 2004, s. 483). Kamu yönetimi kavramı geniş anlamıyla; yasama, yürütme ve yargı işlevlerini, dar anlamıyla da yürütme

fonksiyonlarını ve bir örgüt olarak yürütmenin organize ettiği kamusal faaliyetlerini yerine getirilmesini üstlenen organları ifade eder (Gözübüyük, 2004, s4).

Kamu yönetimi kavramının temelde dört tanımından söz edilmektedir. Bunlar işlevsel, yapısal, akademik ve meslek olarak yapılan tanımlardır (Eryılmaz, 2016, ss.9-10).

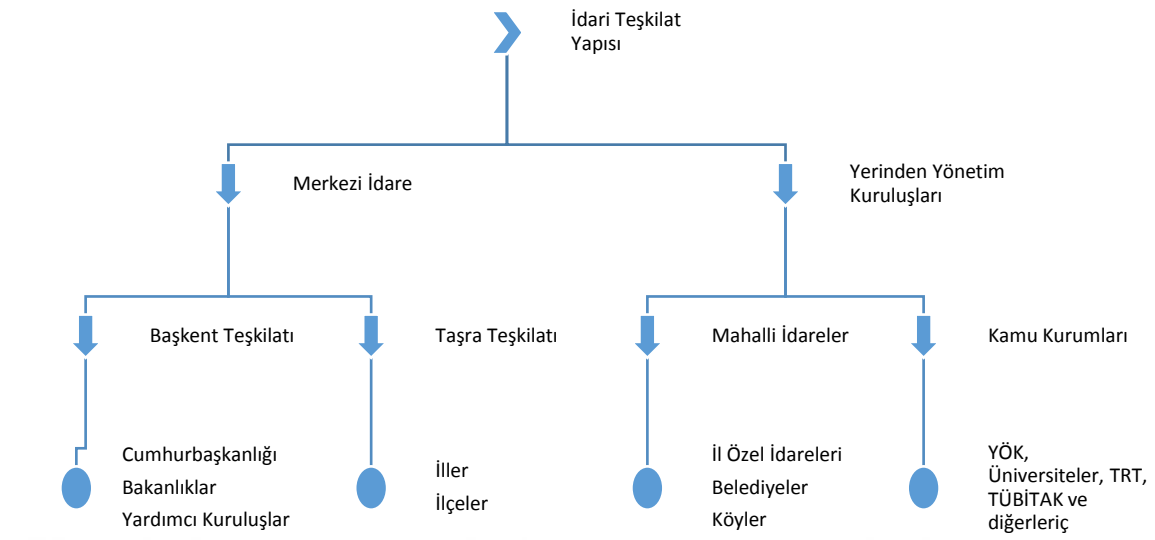
1.2.1. İşlevsel Bir Kavram Olarak Kamu Yönetimi

İşlevsel olarak kamu yönetimi; halkın temel ihtiyaçlarını karşılama amacı güden, mal ve hizmet üretimi ve sunulması, kamu politikalarının oluşturulması ve yürütülmesi, bu mal ve hizmetlerin sunumuna ilişkin yasal prosedürlere uyulması ve uygulanması süreçleri, organizasyonları ve kamu personelinin eylem ve işlemlerini kapsamaktadır (Stillman, 2005, ss.2-4). Yönetim işlevsel olarak, anayasal tanımlara göre değil yapılan işin niteliğine ve içeriğine göre belirlenmekte, bu belirlemeler doğrultusunda işlemleri yapan organ da kamusal niteliğe bürünmektedir (Güner, 2014, s.65).

1.2.2. Yapısal Bir Kavram Olarak Kamu Yönetimi

Yapısal bir kavram olarak kamu yönetimi; devletin yasalarla belirlenmiş kamu hizmetlerini yerine getirmek amacıyla yerel, bölgesel ya da ulusal düzeyde örgütlenmesine ilişkin yapısal görünümünü yansıtmaktadır (Eryılmaz, 2016, s.11). Yapısal kamu yönetimi merkezi ve yerel düzeyde örgütsel yapılanmayı, tüm organizasyon yapısını da ifade eder (Nohutcu, 2014, s.9).

Türk kamu yönetiminin yapısal görünümü kaynağını; anayasa, kanunlar ve Cumhurbaşkanlığı kararnamelerinden almaktadır. Örgüt yapısının şema halinde gösterimi aşağıda verilmiştir (Gözler ve Kaplan, 2015, s.54).



Şekil 1. İdari Teşkilat Yapısının Şematik Gösterimi. (Gözler, K.ve Kaplan, G. 2015, İdare Hukukuna Giriş (20. Baskı). Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım)

1.2.3. Akademik Bir Disiplin Olarak Kamu Yönetimi

Kamu yönetiminin disiplinler arası bir disiplin olduğu genel kabul gören bir yaklaşımdır. Özellikle idare hukuku, siyaset ve işletme yönetiminden yararlandığı da ifade edilmektedir. Bunun sonucu olarak kamu yönetiminin siyaset biliminden ayrılarak ortaya çıktığı dile getirilmektedir (Saklı, 2011, ss.99-101). Bu açıdan kamu yönetimini diğer disiplinlerden ayıran en belirgin özellik ise, inceleme alanı olarak devlet idaresini konu edinmesidir (Raadschelders, 1999, s. 296).

1.2.4. Mesleki Bir Kavram Olarak Kamu Yönetimi

Kamu yönetimi bir meslektir. Meslek kavramı ise sistematik bir bilgi veya teori üzerine kurulu bir iş ve uğraşa karşılık gelmektedir. Kamu politikalarının oluşturulması, uygulanması, denetimi, eşgüdümü, sevki ve idaresi gibi eylem ve işlemler, farklı unvan ve kadro başlıkları altında çeşitlendirilen uzman ve idareci olarak görev yapan kamu görevlileri eliyle yürütülmektedir (Eryılmaz, 2016, ss.13-14). Bu tanımlamalar, kamu yönetiminin çeşitli görünümünü yansıtmakla birlikte kamu yönetiminin kapsamlı ve güçlü bir alan olduğuna işaret etmektedir (Yaman, A. 2013, s.60).

Çalışmamız ise ağırlıklı olarak kamu yönetiminin işlevsel fonksiyonu çevresinde

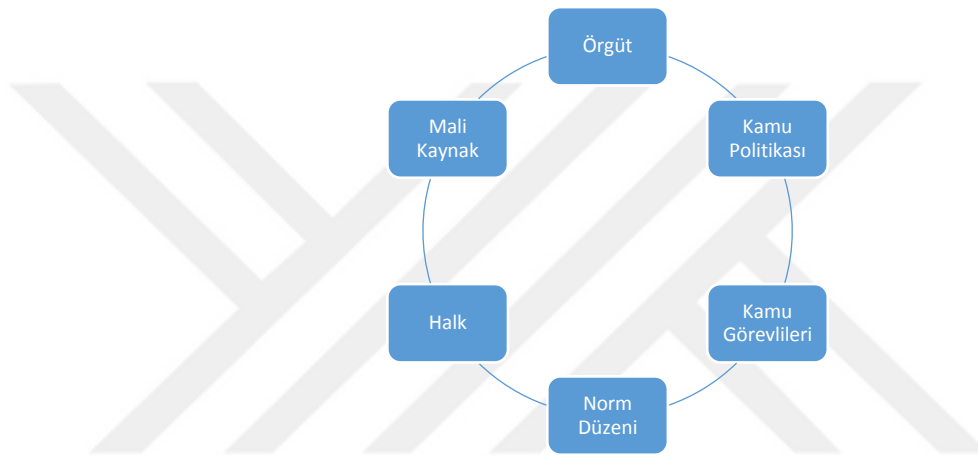
şekillendirilecektir.

1.3. KAMU YÖNETİMİNİN UNSURLARI

Kamu yönetimi, toplum ve devlet düzeninin kesintisiz olarak işletilmesi, yasaların uygulamaya konulması, kamunun ortak ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik mal ve hizmet üretilerek halka sunulmasının teminini sağlayan idari bir sistemdir. Bu yapı çeşitli unsurlar üzerinde şekillenmektedir.

Kamu yönetimiyle ilgili temel öge, kurum, süreç ve ilişkiler halkasını oluşturan unsurların birincisi ve en temel olanı halktır. Halk bir ülkede yaşayan tüm bireylerden ve örgütlü yapılardan meydana gelmektedir. Demokratik devlet geleneğinde yasalar ve kamu politikaları halk adına seçilmiş temsilciler eliyle yürütülmekte ve belirlenmektedir. Kamu yönetiminin ikinci unsuru örgüttür. Bu örgütsel biçimin dönüşümü kamu kurumlarını ortaya çıkarmaktadır. Kamu kurumları kamusal mal ve hizmetlerinin üretimi ve sunumunda temel araçtır ve devletler kamu kurumları aracılığıyla fonksiyon ve görevlerini yerine getirmektedirler. Kamu yönetiminin üçüncü unsuru kamu politikalarıdır. Genel olarak kamu politikaları daha çok siyasilerin görevi olmakla birlikte siyasilerin toplumsal sorunlara ilişkin yaklaşımları, belirli sorunların çözümünde izledikleri yöntemler, kamu politikalarının belirlenmesi ve bu yaklaşımların uygulanmasını içerir. Kamu yönetiminin dördüncü unsuru norm düzenidir. Norm düzeni; bir ülkede geçerli ve yürürlükte bulunan hukuk kurallarının bütünüdür. İfade eder, daha somut bir ifadeyle sıralı olarak Anayasa, kanunlar, Cumhurbaşkanlığı kararnameleri, tüzükler, yönetmelikler ve idari kararlar ile bunlar doğrultusunda oluşturulmuş yargı kararları ve içtihatlarından meydana gelmektedir. Tüm bu yasal düzenlemeler etik değerler ve ihtiyaçlar doğrultusunda ortaya çıkmıştır. Bunun gibi, sosyal adalet, kamu yararı ve eşitlik gibi kavramlar da siyasi ve sosyal değerlere göre şekillenmektedir. Kamu yönetiminin beşinci unsuru, mali kaynaktır. Bilindiği üzere kamu hizmetlerinin yerine getirilebilmesi için gereken mali kaynak büyük ölçüde vergilerle sağlanmaktadır. Kamunun sahip olduğu mali güç, yönetimin yapacağı işleri belirleyen en önemli faktördür. Bu açıdan kamu yöneticileri bu finans kaynaklarının çeşitlendirilmesi, artırılması, elde edilen gelirlerin etkin ve verimli kullanılması hususlarını da gözetirler. Kamu yönetiminin son unsuru, tez çalışmamızın en temel kavramını oluşturacak kamu görevlileridir. Kamu yönetiminin performansı, işlerliği ve başarısı, temel yapısıyla ilgili

olduğu kadar büyük ve önemli ölçüde onu işleten, yürüten kamu personelinin niteliğine, tecrübesine, yeterliliğine ve üretkenliğine de bağlıdır. Kamu görevlilerinin niteliğindeki artış, verimliliğe pozitif katkı sağladığı gibi nitelikli ve verimli iş gücü sayesinde kamu hizmetlerinin düzeyindeki artış ve yeterlilik de artacak, bu ise halkın tatmini ve mutluluğunu sağlayacaktır. Zira kamu yönetiminin beşeri unsurunun giderek önem kazanması personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimine geçişi gündeme getirmiştir (Nohutcu, 2014, s.10-11; Eryılmaz, 2016, ss.14-6). Şematik olarak kamu yönetimi unsurlarının etkileşim içinde olduklarının daha belirgin gösterimi amacıyla aşağıda şeklen gösterilmiştir (Eryılmaz, 2016, s.16).



Şekil 2. Kamu Yönetimini Oluşturan Unsurlar (Eryılmaz, B. 2016, Kamu Yönetimi (Gözden Geçirilmiş 9.Baskı). Kocaeli: Umuttepe Yayınları, s.16)

1.4. GELENEKSEL KAMU YÖNETİMİ VE YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞLARI

20. yüzyılda kamu kurumlarının gösterdiği büyüme ve artış, hizmet çeşitliliğinin de artmasını beraberinde getirmiş dolayısıyla devletin yapması gereken işler sayıca fazlaşmıştır. Bu büyüme verimsiz, hantal ve kırtasiyeciler bir yapıya büründüğü gerekçeleriyle devletten yakınmaları da beraberinde getirmiştir. 1980'li yıllardan itibaren yönetim paradigmasında köklü değişiklikler yaşanmış, geleneksel kamu yönetimi anlayışı pratik ve teorik yönleriyle gözden düşmüş ve yerini yeni kamu yönetimi anlayışına bırakmaya başlamıştır. Bu köklü dönüşümle birlikte yeni yönetim anlayışı bakımından devletin toplumdaki rolü sorgulanmış, bürokrasi, devlet ve vatandaşların ilişkileri sil baştan tanımlanmaya çalışılmıştır. Merkezi ve yerel yönetimler ile tüm kamu kurumlarını etkileyen bu dönüşüm sürecinin asıl amacı, devleti asli görevine çekerek daha

verimli ve etkin hale getirmek, daha az giderle daha çok sorumluluk duygusu taşıyan bir yönetim sistemi kurmaktır (Sözen, 2005, s.48).

1.4.1. Geleneksel Kamu Yönetim Anlayışı

Geleneksel kamu yönetimi anlayışı 19. yüzyılın ikinci yarısından başlayıp 20. yüzyılın ilk çeyreğine kadar kamu yönetiminde etkin olan görüş tarzını ifade eder. Büyük ölçüde geleneksel kamu yönetimi anlayışı temellerini Woodrow Wilson, Max Weber ve Frederick Taylor'da bulur (Çevik, 2007, s.146). Wilson 1877 yılında yayınlanan "Yönetimin İncelenmesi" (The Study of Administration) adlı makalesinde siyaset – yönetim ayrılığı ilkesini savunmuş, siyasetin kamu yönetimine vazifeler yüklediğini, siyasetin devlet adamlarının, idaresinin ise teknik memurun görev alanı olduğunu dile getirmiştir. Bu görüşlerin ortaya çıkmasında Amerika'da kamu yönetiminin karşı karşıya olduğu sorunlar etkili olmuş, bu dönemde geniş bir uygulama alanı bulan kayırmacı sisteminin olumsuzlukları üzerinden yürütülen tartışmalar sonucu kamu yönetiminin tarafsızlık ve liyakat üzerine yapılanmasını gündeme getirmiştir (Kaya, T., 2010, ss.14-15).

Max Weber de geliştirdiği ideal tip bürokrasi modelinin en gerçekçi ve etkili örgütlenme biçimi olduğuna işaret etmiştir. Bu modeldeki yönetim ilişkileri kişisel olmayan, gerçekçi kurallara göre yürütülür. Weber işin niteliğine göre konulan kurallara uyulması halinde keyfi yaklaşımların ortadan kalkacağını, işlerin belirli bir disiplin içinde verimli ve etkin olarak yürütüleceğini savunmuş, kamu sektörünü de bu ilkelerin etkisi altında ve bu kurallara bağlılıkla yönetmenin en iyi yolu olarak görmüştür. Wilson ve Weber'in savundukları görüşler ve düşünceler, siyaset ve kamu görevlilerinin farklı alanlara haiz oldukları, siyasetçilerin kamu politikalarına kararlarıyla yön verdiği, kamu görevlilerinin ise bu kararları bilgi, tecrübe ve uzmanlıklarına göre etkin ve tarafsız şekilde uygulayacakları esasında birleşir. Taylor ise bilimsel yönetim yaklaşımıyla her iş için en iyi ve tek yönetimin bulunabileceği görüşünü savunarak geleneksel kamu yönetimi anlayışının gelişime katkı sunmuştur. Kamu politikalarının oluşturulmasından sonra etkin olarak uygulaması konusunun teknik bir iş olduğu ve bunun kamu yöneticilerine bırakılması gerektiği fikriyle yönetimde bilimsel yöntemler yaklaşımının kamuda uygulanmasına imkân sağlamıştır (Eryılmaz, 2016, ss.44-47).

1.4.2. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı

Yeni kamu yönetimi anlayışı, 1980’li yıllardan sonra gerek ekonomik değişimler, gerekse yönetim sistemindeki yapısal değişimleri yeniden yorumlayan, dönüştüren ve geleneksel kamu yönetimi anlayışına alternatif oluşturan bir yaklaşımı ifade eder. 1930’lardan itibaren Keynesyen ekonomi politikaları, gelişmekte olan ülkelerin ekonomik ve siyasi politikalarına yön vermiş, sosyal yönü ağır basan, devletin yapı ve faaliyetlerini genişleten ve refah devleti olgusunu ortaya çıkaran bir görünüm sergilemiştir. Ancak 1970’lerin ortasında patlak veren petrol krizinin kamu harcamaları üzerindeki negatif baskısı ve küresel ekonomiler üzerindeki olumsuz etkileri bütçelerde açıklara neden olmuş, bunların kapatılması için yapılan borçlanmalar, devletleri radikal bir takım tedbirler almaya sürüklemiştir. Çözüm olarak devletin ya ekonomik ve ticari alandan çekilmesi, ya kamu hizmetlerinin bir kısmının yüklenilmesinden vazgeçilmesi ya da bu hizmetlerin aynen devamı açısından finansman temini amacıyla hizmetlere zam yapılması ya da alınan vergi oranlarının yükseltilmesi seçenekleri ortaya atılmıştır. Bu dönemde ortaya çıkan “Yeni Sağ Akım” düşüncesi devletin küçülmesini ve yeniden yapılandırılmasını benimserken, “Liberal Yeni Sağ” düşünce ise klasik liberalizmde olduğu gibi devletçilik karşıtı bir görüş sergilemiştir. “Kamu Tercih” görüşü ise siyasal iktidarın yetkilerinin sınırlandırılması, piyasa ekonomisine dönüşü ve devletin küçülmesini öneren üçüncü bir akım olarak kendini göstermiştir. Yeni sağ görüşlerden en fazla etkilenen ABD’de Reagan ve İngiltere’de Thatcher yönetimleri yeni kamu yönetiminin öncüleri olarak kabul edilmektedir. Çünkü karşılaşılan ekonomik zorluklar ve bürokrasi hantallığına karşı pratik çözümler sunan bu iktidarların ortaya koyduğu reformlar yeni kamu yönetimi anlayışı ortaya çıkarmıştır. Kamu yönetiminde yaşanan değişikliklere, özel sektörde yaşanan hızlı değişimlerin de önemli etkileri olmuştur. Küresel rekabet özel sektör üzerinde yönetim ve personel politikalarının değişimi üzerinde baskı aracı oluşturmuş, özel sektör hiyerarşik yapısını gevşeterek kalite, yenilikçi ve müşteri odaklı politikalara eğilimi artırmıştır. Bu değişimlerin olumlu yansımaları özel sektörde hâkim olan ilke ve yönetimlerin kamuya da aktarılabileceği görüşünün savunulmasını desteklemiştir. Bu çerçevede işletmecilik yaklaşımı kamu yönetimi reformlarına önemli katkılar sağlamıştır (Akçakoca, 2017, s.10-16; Eryılmaz, 2016, ss.48-53; Gözel, 2003, s.200; Kurt ve Uğurlu, 2007, ss.83-84; Yüksel, 2004, s.8).

1.4.3. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Temel Özellikleri

Yeni kamu yönetimi anlayışı, geleneksel kamu yönetimi anlayışından farklı şekilde, yönetimlerin organizasyonları ve işleyişlerinde, piyasalar ve toplumla olan ilişkilerinde yeni bir yapılanmayı öngörür. Birinci olarak yeni yönetim anlayışı, değişen koşullar karşısında Weberyen bürokrasi modeline karşı çıkar. Bu model, verimsizliğin, hantallığın ve kırtasiyeciliğin nedeni haline geldiği konusunda eleştirilmektedir. Çünkü bu model yöneticilerin risk almaları önünde engel teşkil etmekte, sınırlı kaynakların etkin ve verimli bir biçimde kullanılması yerine israfı neden olmaktadır. Zira kamu yöneticileri hata yapmaktan ve risk almaktan çekinmektedirler, büyük oranda başarılı olsalar bile en küçük bir hata daha çok göze görünmekte, yani başarıdan çok başarısızlık gündeme gelmektedirler. Kamuda yenilik ve yaratıcılıktan ziyade kurallara sıkı biçimde bağlılık ve hatasız bir yönetim daha doğru yol olarak kabul edilmektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışında ise, örgüt yapıları en uygun büyüklükte, esnek, daha yumuşak bir hiyerarşik düzen, az sayıda çalışanı barındıran, yerinden yönetimi benimseyen ve çalışanlara yetki konusunda daha çok esneklik sağlanma fikirleri öne çıkmaktadır (Eryılmaz, 2016, ss.53-54).

İkinci olarak yeni yönetim anlayışı devletin faaliyet alanının daraltılması görüşünü benimser. Geleneksel kamu yönetimi anlayışı kamusal mal ve hizmetlerinin üretimi ve halka arzında bürokrasinin doğrudan söz sahibi alması esasına dayanır. Yeni kamu yönetimi anlayışı tam aksine devletin faaliyet alanının asgari düzeyde tutulması, kamu mal ve hizmetlerinin yönetim ve üretiminin ayrıştırılarak serbest piyasa mekanizmasından daha fazla yararlanması, devletin sadece denetim ve gözetim rolü üstlenmesini esas alır (Osborne ve Gabler, 1992, ss.19-20).

Üçüncü olarak yeni kamu yönetimi anlayışı, emir verenlerle bunları uygulayanlar arasında bir ayrım yapmayan geleneksel kamu yönetimi anlayışının aksine, yapılan işlerin etkinlik, verimlilik, kalite ve memnuniyet gibi sonuçlarından da sorumlu tutulmayı gerektiren bir anlayışı getirmektedir. Bu doğrultuda yönetim için daha fazla yetki alanı sağlanması suretiyle daha hızlı karar alınabilmesi, değişen koşullara daha hızlı uyum ve halkın taleplerine karşı daha duyarlı olma, kaynakların etkin ve verimli kullanılması amaçlanmaktadır (Akçakoca, 2017, ss.19-21; Eryılmaz, 2016, ss.55-56).

Son olarak yeni kamu yönetimi anlayışı, işletmelere has yönetim ve ilkelerinin kamu yönetiminde de uygulanmasından yanadır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışında özel

sektör ve kamu yönetimi ayrımı kesin çizgilerle belirlenmişken yeni kamu yönetimi anlayışında iki yönetim arasındaki farklılıkların daha fazla geçirgenlik gösterdiği, özel sektörün işletmecilik anlayışının yeni kamu yönetimine entegre edilmesi, bu suretle hizmetlerde verimlilik ve kalitenin artırılması yanında girişimci ve işletmeci niteliğe haiz yönetici tipi, vizyon, müşteri, piyasa, amaç ve hedef gibi piyasa kavramlarının kamu alanına da adapte edilmesi temel alınmaktadır (Eryılmaz, 2016, s.56).

1.4.4. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Kamu Personel Yönetimine Yansımaları

Kamu yönetiminde yaşanan köklü değişimler, etkilerini kamu personel yönetiminde de göstermiştir. Bu anlamda kamuda da amaç ve hedeflerin belirlenmesi, ilkelerin saptanması, personelin bireysel yetenekleri ile çalışanlardan beklenenler arasındaki denge ve uyum, performanslarının ölçümü, insan kaynaklarının yeni konumu, insan kaynaklarıyla saptanan hedeflere ulaşılması ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve çözümlenmesi biçimine bürünen yeni bir personel yönetimi anlayışı gündeme gelmiştir (Çukurçayır, 2002, ss. 157-167). Bu yeni anlayışla beraber personel yönetimi de insan kaynakları yönetimi olarak anılmaya başlamıştır (Eroğlu, 2010, s.229).

Yeni yönetim anlayışı kamu personelinin temininden ücret politikasına kadar birçok alanda geleneksel personel yönetimi anlayışından farklılaşmıştır. İş güvencesinin verimsizlik sebebi olarak gösterildiği geleneksel personel yönetimi yerini daha esnek iş güvencesine sahip yeni personel yönetimine bırakmıştır. Yeni anlayışta ücretler esnekleştirilmiş, gösterilen performans ile gelir arasındaki bağ daha da belirgin hale getirilmiştir (Al, 2008: 15).

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren Türkiye’de başlayan reform çalışmaları kapsamında, yeni kamu yönetimi anlayışı ekseninde önemli değişiklikler yapılmıştır. Bu değişiklikler ise genel hatlarıyla norm kadro sisteminin benimsenmesi, hiyerarşik basamakların azaltılması, performansa dayalı ücret politikaları olarak ön plana çıkmıştır (Dinçer ve Yılmaz, 2003, s.160).

Kamu yönetiminde insan kaynaklarının yönetsel ilkelerini ve işleyişi içine alan bütünleştirici, köklü ve kalıcı bir değişikliğe olan ihtiyacın dikkat çekildiği 8. Beş Yıllık Kalkınma planında; kamu hizmetlerinin sunumunda vatandaş odaklı, hizmet kalitesine ve sonuçlara yönelik, etkinlik ve güvenilirliği temel alan yeniden yapılandırma hedefiyle

gerekli nicelik ve nitelikte personel istihdamı, bu personelin bilimsel ve teknolojik değişimlere karşı eğitiminin sağlanması, performans ölçümünü öngören, hesap verebilir ve yönetsel saydamlığın hedeflendiği ifade edilmiştir. Personel rejimi konusunda norm kadro sistemi, objektif kriterlerin belirlendiği istihdam politikası, liyakat ve kariyerin esas alınması, eşit işe eşit ücret verilmesi ilkesine dayalı bir sisteme geçişin benimseneceği belirtilmiştir (DPT. 2000, s.191).

Yeni kamu yönetimi anlayışına paralel olarak Türk kamu personel yönetiminde ortaya çıkan değişimin temelinde insan unsurunun ana özne olduğu kabul edilerek personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş kendini göstermiştir. Bu suretle Eroğlu'nun ifadesiyle “düzenli, süratli, kaliteli hizmet sunan, şeffaf, çözüm üreten, modern, sürdürülebilir ve geliştirilebilir stratejik yönetim anlayışını benimseyen ve uygulayan yeni bir yönetim anlayışı” üzerinde durulmaktadır (Eroğlu, 2010, s.230).

1.4.5. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türk Kamu Personel Sistemi

İnsan kaynakları yönetimi, çalışan insanları, üretim unsurlarından biri olmaktan çıkartıp, onun beşeri özelliklerini dikkate alarak yönetmeyi amaç edinen; kurum içi ya da kurum dışı insan kaynaklarını, üyesi oldukları kurum amaçlarını gerçekleştirme hedefine özgüleyen bir yönetim anlayışıdır. İnsan kaynakları yönetim anlayışının mevcut personel yönetimlerine getirdiği önemli yenilikler arasında istihdam, eğitim, yükselme, değerlendirme ve ücret gibi temel ilkeler sayılabilir (Bilgin, 2011, s. 221).

Geniş anlamda insan kaynakları yönetimi örgüt amaçlarına ulaşmak için bireylerin çalıştırılması ve onlara iş yaptırma sanatıdır. Dar anlamda ise; personelin işe alımı, eğitimi ve çalışmaya hazırlanması, sınıflandırılması, sosyal ve mali hakları, sicil, terfi, nakil, disiplin, emeklilik ve işten çıkarma gibi süreçlerin tümüdür (Nohutcu, 2014, s.251). Çağdaş insan kaynakları yönetimini benimseyen Türk kamu yönetiminde personel sisteminin temel aktörleri kamu görevlileridir. Dar anlamda kamu görevlileri, kamu tarafından tahsis edilmiş olan tüm kamu tüzelkişilerinin genel idare esasları çerçevesinde yerine getirmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevleri yerine getiren tüm kamu görevlileridir. Geniş anlamda kamu görevlileri ise, kamu alanında görev yapan ve hukuki statüleri farklı olan tüm personel ifade eder. Buna göre Cumhurbaşkanından memura kadar tüm kamu çalışanları bu anlamda kamu görevlisi sayılmaktadır (Eryılmaz, 2016, ss.328-329; Nohutcu, 2014, s.251).

Klasik personel yönetimi anlayışı, daha çok kurumun çıkarlarını gözetmesi ve personeli sadece emeği ile girdi sağlayan bir verimlilik unsuru olarak görmesine karşın, insan kaynakları yönetimi çalışanı insan olarak görmekte ve müşteri tatminini amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000, s.7).

Üretim esaslı mesleklere olan rağbet, iş gücü olarak personelin yeterince kendisini yenileyememesi, yapısal işsizlikteki artış, endüstrideki gelişmeler, ücretin elde edilmesinde esas alınan çalışma süresinin yerini üretim türü ve miktarının alması, nihayetinde insan haklarının günlük yaşamı etkilemesi gibi nedenler karşısında klasik personel yönetimi anlayışı yetersiz kalmış, bu değişimlere karşılık kurum ve insan amaçlarının sentezlendiği çağdaş insan kaynakları yönetimi ortaya çıkmıştır (Flippo, 1976, s.16).

Bu değişimlere paralel olarak Devlet Planlama Teşkilatının 2007-2013 yıllarını kapsayan kalkınma planında vizyon ilkeler arasında sayılan “insan odaklı gelişme ve yönetim anlayışı” hedefi, klasik yönetim anlayışından çağdaş yönetim anlayışına geçişte, üretimin temel faktörü olan insanın, özel sektör uygulamalarında olduğu gibi kamu sektörlerinde de çağdaş insan kaynakları yönetimi anlayışına uygun olarak yönetmeyi hedeflediğinin açık bir göstergesi niteliğindedir (Bilgin, 2011, ss. 221-240).

Türk kamu yönetiminde insan kaynakları yönetimine esas alınan ilke ve değerler arasında; bir görevin başarıyla yapılabilme gücü olarak ifade edilen liyakat, memurluğun bir meslek durumuna getirilmesini, kamu görevlisinin işinde ilerleyebilmesini ifade eden kariyer, özellikleri itibarıyla işe alınma, ücret, eğitim, başarı, terfi gibi personel işlemleri bakımından aynı şartlara tabi tutulmayı ifade eden sınıflandırma, amaçlanan hedefe ne ölçüde varılabildiğinin niceliksel ve niteliksel boyutlarının belirlenmesine olanak sağlayan performans, kamu görevlisinin görevini ifa ettiği sırada hizmetten yararlananlarla ilgili hiçbir dil, din, inanç gibi ayırım yapılmaksızın herkese eşit ve yansız bir hizmet sunumunu ifade eden tarafsızlık ilkeleri sayılmaktadır (Eryılmaz, 2016, ss.319-324).

2. BÖLÜM : MOTİVASYON

Motivasyon kavramının temelini ihtiyaçlar oluşturur. Bu ihtiyaçlar insanın doğal yapısıyla ilintilidir. Çünkü insan gerek bedensel gerekse ruhsal yönden ihtiyaçlarını tatmin amacı güder. Bu ihtiyaçlarını giderme yönündeki güdülerin davranışlara dönüştürülmesinde motivasyon önemli bir araçtır. Bu bölümde motivasyonun tanımı yapıldıktan sonra motivasyon uygulamalarında kullanılan özendirici araçlar ekonomik, psiko – sosyal ve örgütsel - yönetsel araçlar başlıkları altında incelenecek, daha sonra motivasyon uygulamalarına yönelik olarak geliştirilen teorilere kapsam ve süreç teorileri olarak değinilecektir.

2.1. MOTİVASYONUN TANIMI VE ÖNEMİ

Motivasyon kelimesi, Latince kökenli olup Latince’de “Movere” yani harekete geçirme anlamı taşımaktadır (Barlı, 2012, s.195). Motive kelimesi Türkçe’de güdü, saik veya harekete geçiren olarak karşılık bulur (Eren, 2013, s.201). Motivasyon, Türkçe’de karşılığını saik, güdü veya harekete geçirici olarak bulmakta ise de; tam karşılığının sağlaması açısından çalışmada motivasyon kelimesi kullanılacaktır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, s.96). Motivasyon, “insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların, düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır” (Fındıkçı, 2000, s.373). Motivasyon, “bireyin hareketinin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen içsel ya da dışsal uyarıcının etkisiyle harekete geçmesiyle alakalıdır.” (Büyükkayıkçı, 2000, s. 77). Motivasyon, “insan davranışlarını önemli ölçüde etkileyen, yönlendiren ve davranışa neden olan önemli bir olgudur” (Örücü ve Kanbur, 2008, s.1).

Yukarıda sıralanan motivasyon tanımlarından da görüleceği üzere tanımlardaki ortak nokta, öncelikle bir hedef ya da amacın varlığı, bu hedefe ya da amaca ulaşma noktasındaki isteklilik ile bu hedef ya da amaca ulaşma gayesiyle harekete geçme ya da davranış gösterme şeklinde, sürekli bir döngü halindeki sürecin varlığıdır (Ateş, Yıldız, ve Yıldız, 2012, s. 147-162).

Örgütler açısından, hedef ya da amaca ulaşma noktasında çalışanları istekli hale getirme ve onları bu yönde teşvik etme arzusu motivasyon kavramını gündeme getirmektedir. Ancak motivasyon sürecinin tam olarak sentezlenebilmesi için çalışanları belli bir şekilde

davranmaya iten içsel ya da dışsal faktörlerin irdelenmesi, çalışanların amaçları ve davranışlarının belirlenen hedef ya da amaca ulaşma açısından sürdürülebilir olmasına ilişkin faktörlerin de araştırılması kaçınılmaz kılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, s.97).

Motivasyonun en önemli özelliklerinden birisi, bireylerin kişilik yapılarının, istek ve arzularının, ihtiyaç ve motivasyonlarının bireysel farklılık göstermesidir. Bu nedenle belirlenmiş hedef ya da amaçlara ulaşma idealine doğru her bireyi isteklendirmek ve harekete geçirmek, kısaca motive etmek amacıyla herkes için geçerli olacak bir takım ölçütlerin belirlenmesi çok zor bir iştir. Çünkü her bireyin arzuları, ihtiyaçları ve ruh hali sürekli değişkenlik göstermektedir (Güngör, 2011, s. 1512).

Çalışanlar açısından motivasyon, üretken, aktif, performansı yüksek, verimli gibi bireysel çıktıkları güçlendirir (Güngör, 2011, s. 1512). Çalışanların ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını giderebilmelerine, bireysel gelişimlerini güçlendirmelerine, yaratıcılıklarını ortaya koyabilmelerine, bir gruba ait olmayı ve grup ekseninde ortak hedefler için çalışma ve çaba gösterebilmelerine olanak sağlar. Kurumlar açısından ise, çalışanların etkin, verimli çalışmaları sonucu kurumun, öte yandan toplumsal ve ekonomik koşullarının, refah seviyesinin yükseltilmesine dönük çalışma isteği açısından rekabet ortamına zemin hazırlamaya olanak sağlayabilecektir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, s.98 ; Şimşek, Akgemci, ve Çelik, 2003, s.130-133).

Olumlu motivasyon çalışanın kuruma olan bağlılığını artırır. Bu bağlılık sayesinde işten ayrılmalar azaldığı için bu durum kurumun imajına olumlu etki etmekte, nitelikli ve donanımlı çalışanları bünyesinde barındıran kurumlara da rekabet etmede üstünlük sağlamaktadır (Çakar ve Ceylan, 2005, s.57).

Çalışanlara ve kurumlara birçok açıdan fayda sağlayan motivasyon, sosyal bir varlık olan insanın nerede, ne zaman, nasıl hareket edeceğinin, ihtiyaç ve beklentilerinin neler olacağını değişkenlik göstermesi nedeniyle sürekli araştırmaların güncel konusu haline gelmiştir. Bu farklılıklar göz ardı edilmeksizin geliştirilen teoriler iki ana başlık altında toplanmaktadır. Bu teori gruplarının ilki içsel faktörlere önem veren kapsam teorileri, ikincisi ise dışsal faktörlere ağırlık veren süreç teorileridir (Koçel, 2001, s.510).

Kapsam teorileri grubunda A. Maslow'un geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, F.Herzberg'in geliştirdiği çift faktör teorisi, David McClelland'ın geliştirdiği başarıma ihtiyacı teorisi ve C.Alderfer'in geliştirdiği ERG teorileri (Deniz, 2005, s.143-149), süreç

teorileri grubunda ise; V.H. Vroom'un geliştirdiği beklenti teorisi, Lawler - Porter tarafından geliştirilen beklenti teorisi, B. F. Skinner'in geliştirdiği davranış şartlandırma teorisi ile Adams'ın geliştirdiği eşitlik teorileri yer almaktadır (Eren, 2004, ss.532-545). Yukarıda sıralanan bir çok teorinin temel aldığı, motivasyonda geğerliliği genelde kabul gören ve motivasyon uygulamalarına yön veren özendirici araçlar ise; ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel faktörler başlığı altında toplanmak üzere üç grupta incelenmektedir (Kuşluvan, 1999, s.57., Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tz, 2016, ss.118-119).

2.2. MOTİVASYONDA ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR

Motivasyonda temel gaye, çalışanları belirlenmiş hedef ya da amaçlara ulaşma noktasında arzulu, verimli ve etkili kılmaktır. Bu amaç etrafında birleşen birçok uygulama rneği ve öneriler ortaya konulmuştur. Ancak motivasyonda özendirici araçların etkinliği yukarıda da kısaca ifade edildiği üzere, kişilerin değer yargılarına, yaşadıkları çevrenin faktörlerine, sosyal düzenlerine, eğitim seviyelerine göre değişkenlik arz ettiği için kullanılan özendirici araçlar her zaman, her yerde ve her çalışan üzerinde aynı etkiyi göstermeyebileceği kabul edilmelidir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tz, 2016, ss.118-119).

Bunun nedeni olarak da insan davranışlarının çok çeşitliliği, karmaşıklığı ve anlaşılmasının güçlüğü gösterilmektedir. Bu kişisel farklılıklar ve ihtiyaçların çeşitliliği nedeniyle özendirme araçlarının tatmindeki başarı derecesi değişkenlik gösterebilir (Eren, 2013, s.522). Başka bir ifadeyle, her bir çalışanı motive eden faktörler farklılık gösterdiğinden, kullanılacak motive araçlarının seçiminde çalışanın psikolojik durumu göz ardı edilmemelidir (Genç, 2004, s.234).

2.2.1. Ekonomik Araçlar

Çalışanlar ile kurumları arasındaki en temel bağ ekonomik nedenlere dayanmakta olup, çalışanların verimliliğini yükseltmek için ekonomik araçların rolü çok büyük ve önemlidir (Berzek, 1984, s.21). İnsanların çalışmalarındaki en önemli amaç ve en kuvvetli unsur yaşamlarını idame ettirme ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılmaya yetecek düzeyde gelir elde etmektir. Çalışanlar yaşamlarını idame ettirmede gelir kaynağı

olan işlerini kaybetmemek amacıyla kendisinden bekleneni vermeye çaba sarf eder. Bu nedenle ekonomik özendirme araçları diğer motivasyon araçlarından daha etkilidir (Ertürk, 2000, s.73).

Motivasyonda ekonomik özendirici araçlar; ücret artışı, primli ücret, kâra katılma ve ekonomik ödül verme olarak dört başlık altında incelenmektedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, ss.119-126).

2.2.1.1. Ücret Artışı

Ekonomik özendirme araçları içinde en etkili olan araç ücrettir. Ücret, çalışanların temel çalışma nedeni olmasının yanı sıra onun çalıştığı yere sürekli bağlanmasındaki en güçlü etmendir. Ayrıca ücretin, sadece çalışanın ekonomik gücünü artırmakla kalmadığı, eş zamanlı olarak çalışanın toplum içinde edinmiş olduğu saygınlık ve otoritesini de artırdığı kabul edilir. Çalışanın geleceğini güvence altına almasında da ücret etkili faktör olduğundan ücret artışının da çalışanlar üzerinde belirli bir tatmin sağladığı kabul görmektedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, ss.119-126).

Motivasyon teorileri ve iş doyumunu konusunda yapılan çalışmalarda, ücrete verilen önemin düzeyi farklılık göstermekle birlikte, ücretin çalışanların tatmin ve motivasyonu açısından önemli bir etken olduğu, genellikle ücret artışlarının kurumlarda; liyakat, başarı, çalışma süresi, bireysel beceri ve yetenek kriterlerine dayandırıldığı ve her bir kriterin farklı şekillerde kullanılabilirdiği, karma kriterlerle sentezlenebildiği de görülmektedir (Ataay ve Acar, 2010, s. 407).

Çalışanlara çeşitli alternatifler sunulduğunda birçoğunun seçimini ücrete ilişkin uygulamalardan yana kullanmakta olduğu görülmektedir (Alkış, 2001, s.37).

2.2.1.2. Primli Ücret

Ekonomik özendirme araçları içerisinde çalışanları motive eden etkili olan bir diğer araç primli ücrettir. Çalışanların daha etkili ve verimli çalışmalarını sağlamak amacıyla aldıkları sabit ücretten bağımsız olarak verilen ek ücret “prim” olarak nitelendirilir. Birçok işletme, çalışanların daha verimli çalışmasını sağlamaya ve üretimlerini artırmaya yönelik olarak çalışmalarını karşılığında prim ödemesi yapmaktadır. Bu nedenle birçok hesaplama yöntemi olmakla birlikte genelde zaman esasına ve parça başı kriterlerine göre

kazanç paylaşım modeli, akort ücret sistemi, öneri ödül modeli, kâr paylaşım modeli, riskli kazanç modeli, ikramiye, bonus modeli ve kotalı prim modeli gibi primli ücret sistemleri geliştirilmiştir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, ss.121-122).

Primli ücret sisteminde de, çalışana hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla verilen maddi bir ödül söz konusudur. Primli ücret sisteminin işletme düzeyinde işbirliği ve katılmaya da katkı sağladığı ifade edilmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2012, s.401).

Bu faydalarının yanında, daha çok çalışarak daha fazla ücret almayı arzulayan birey açısından kalitenin düşmesi, iş kazalarında artışa neden olması, çalışanların da çok çalışmalarından kaynaklı yıpranmaları ve hastalık risklerine maruz kalma olasılıklarındaki artışlar da sistemin sakıncaları olarak ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, ss.119-126).

2.2.1.3. Kâra Katılma

Ekonomik araçlarla motivasyonu özendirici etkenlerden bir diğeri kâra katılmadır. Sistemin temeli, her dönem sonunda işletmelerin elde edeceği kâr miktarının bir bölümünü çalışanlarına ayırmasıdır. Gerekçe ise, üretim faaliyetlerinde en az işletme sermayesi kadar emek faktörünün de ciddi bir değer taşıdığı kabul edilmesidir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, ss.122-125).

Başarılı bir kâra katılım için, başarılı iş ilişkilerine, çalışanlarının güvenini kazanmış duyarlı bir insan kaynakları politikasına sahip olunması gerekmektedir. Tüm özendirici araçlarda olduğu gibi kâra katılım planının başarısını belirleyen ana unsur, planlama konusundaki yönetim düşünceleri ve hassasiyetleridir (Bingöl, 2010, s.507).

Belirli bir plan dâhilinde kaynaktan katılma sürecinin dağılımına ilişkin üç uygulama bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

1. Nakit Olarak Dağıtım: Belirli bir süre içinde elde edilen kârın belirlenmiş bir orana karşılık gelen miktarının nakden dağıtımıdır.

2. Ertelenmiş Dağıtım: Çalışanın emeklilik ya da ölümü hallerinden birinde ödenmek üzere, her yıl elde edilen kârdan belirlenmiş bir orana karşılık gelen miktarın çalışan adına başka bir hesapta birikiminin sağlanmasıdır.

3. Karma Dağıtım: Her iki uygulamanın birlikte kullanılması suretiyle belirli bir süre için belirlenmiş bir orana karşılık gelen miktarların bir kısmının nakit ödenmesi bir kısmının ise biriktirilmesidir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, ss.122-125).

Kâra katılmanın; çalışanların motive olması, çalıştıkları yere olan bağlılıklarının artması, iş yerleri ile kaynaşmalarının sağlanması, ilave gelir elde etmeleri ve kurumda bir ekip ruhu oluşturulması gibi yararları bulunmaktadır (Bayraktaroğlu, 2006, ss.224-225).

Bu yöntemle amaçlanan; çalışan ile kurum arasındaki bağı güçlendirmek, çalışanın kuruma olan ilgisini pekiştirmek, çalışanın işletme kârını artırma istikametinde daha fazla çaba göstermesini sağlamak, çalışanın mali açıdan güvenliğine katkı sağlamaktır (Yüksel, 2000, s.231).

Bunun yanında kâra katılmanın sakıncaları ise; çalışanın başarısının karşılığı olarak kâr payı arasında tam bir bağ kurulamaması, çalışanın çabalarının karşılığını uzunca bir zaman sonra elde edebilmesi, çalışanın kârın hesaplanma yöntemi konusunda bilgi sahibi olmaması, kurumun ya da yöneticilerin kârı az gösterdiklerini düşünerek aldatıldıkları hissine kapılacak olmaları, yine kâr elde edilmediği zamanlarda sosyal yardım ve hizmetlerde ödemelerin aksayabileceği düşüncesidir (Bayraktaroğlu, 2006, ss.224-225).

2.2.1.4. Ekonomik Ödül

Çalışanların motivasyonunda kullanılan ekonomik araçların sonuncusu olan ekonomik ödüller, iyi yönetilen bir kurum ya da işletmede başarı düzeyinin yükselmesine katkı sunacak araçlardan bir diğeridir. Bu ödüllendirmeler temelde iki amaç güder, birincisi; kurumlar ya da işletmeler için gerek manevi gerekse maddi olarak değer atfedilen hizmetlere karşılığının sunulması, ikincisi ise bu davranış aracılığıyla çalışanların motive edilmesidir (Soykenar, 2008, s.32).

Başarılı çalışanlara verilecek birtakım ödüller, çalışanların doğasından gelen çalışma azmini ve gücünü ortaya çıkararak çalışanları özendirmek ve işe bağlamak amacına hizmet eder (Şahin, 2004, s.77).

Bu ödüller; kurumda önemli bir buluşa imza atanlara, öneren ya da üretim artışına ivme kazandıranlara, kaliteli iş yapanlara, mesai ve çalışma saatlerine riayet edenlere, çalışma aletlerini iyi kullananlara verilebilir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, ss.125-126).

Önemli olan, çalışanların hangi davranışlarının ödüllendirileceğini bilmeleri, bu davranışlara karşılık ne tür ödüller verileceğinin yanı sıra ödül dağılımının adil bir şekilde yapıldığını görmeleridir (Aşikoğlu, 1996, s.51).

Ödüllerin verilmesinde adil davranılmamasının çalışanlar arasında adalet duygusunu sarsması, bu durumda çalışanların moral ve motivasyonlarında düşüş görülmesi kaçınılmazdır. Olması gereken, ödülü alanın yanında diğer çalışanların da ödülün adil dağıtıldığına inanmalarının teminidir. Ödüllerin adil dağıtıldığı hususu benimsetildiğinde bu durum ödülü alamayan çalışanları da başarılı olmaları yönünde tetikleyecektir (Can, 2002, s.200).

2.2.2. Psiko - Sosyal Araçlar

Çalışanları motive etmede ekonomik araçların önemi ve etkisinin büyük olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Ancak ekonomik araçların her çalışan açısından, her zaman ve her durumda benzer düzeyde etkili olmayacaktır. Zira farklı istek, ihtiyaç ve kişilik yapılarına sahip çalışanlar olduğu düşünüldüğünde, ekonomik faktörler dışında farklı birtakım araçların da çalışanları motive edebileceği açıktır. Çalışanları motive etmede kullanılan ikincil özendiriciler, psiko - sosyal araçlar grubudur. Psiko - sosyal açıdan motivasyon faktörlerinin kuruma olan bağlılığı artırdığı ifade edilmekte, yanı sıra psiko - sosyal ihtiyaçların karmaşıklığına ve zorluğuna da dikkat çekilmektedir. Çalışanların sosyal bir varlık olmaları göz önüne alındığında, bu araçların daha çok kişilerin iç dünyasına yönelik olması, psiko-sosyal ihtiyaçların anlaşılmasını zorlaştıran nedenlerden biridir (Örücü ve Kanbur, 2008, s.87).

Öte yandan uzunca bir süre çalışanların motivasyonunun önemli ölçüde ekonomik araçlar aracılığıyla karşılanabileceği düşünülmekte iken, günümüzde bu düşünce artık geçerliliğini yitirmiş gibi görünmektedir. Zira iş görenlerin sadece ekonomik motivasyon araçlarıyla değil bununla birlikte ve bunun yanı sıra psiko-sosyal araçlar vasıtasıyla da motive oldukları gerçeği kabul görmeye başlamıştır. Bu nedenle, çalışanların psiko-sosyal yapıları analiz edilerek, bu araçlardan etkili bir biçimde faydalanma amacı güdülmelidir (Aşikoğlu, 1996, ss.51-52).

Çalışanları motive etmede kullanılan psiko-sosyal araçlar çalışmada özgürlük, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, olumlu örgütsel

iklim, psikolojik güvence ile sosyal uğraşlardır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, ss.127-128).

2.2.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

Çalışanları motive etmede kullanılan psiko-sosyal araçların birincisi çalışmada bağımsızlıktır. Çalışanlar işlerinde bağımsız olmayı ve işlerine çok fazla karışılmamasını isterler. Psikolojik olarak kendini özgür ve rahat hissetmek, çalışmanı rahatlatmaktadır. Bu rahatlama da çalışmanı olumlu yönde motive etmektedir. Baskı ve emir altında çalışmak, çalışmanın işten soğumasına ve uzaklaşmasına ve çalışma veriminin düşmesine sebep olmaktadır (Ş. M. Şimşek ve diğerleri 2003, s.132). Buradaki asıl amaç elbette çalışanları tamamen başıboş bırakmak ve onlara hiç müdahale etmemek değildir. Sadece belirli bir kontrol sınırı saklı kalmak kaydıyla, çalışanları sürekli ve yakından kontrol etmemek, çalışanların kendilerini bağımsız ve daha rahat hissedebilecekleri bir çalışma ortamı oluşturulmasını temin etmektir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, ss.127-128). Çalışanları belirli kontrol çerçevesi olmaksızın, tamamen kendi hallerine bırakmanın da çalışanları olumsuz güdülediği göz ardı edilmemelidir (Keser, 2006, s.168). Bu serbestlik ve sınırlamaların dengeli olmasında yarar vardır.

Çalışanların işinde hissettikleri bağımsızlık duygusu çalışanlar açısından içsel bir motive sağlamakta, gerek çalışanlar gerekse işletmeler açısından bu durum pek çok olumlu sonuç doğurmaktadır. Çalışanlara verilen bu serbestlik; onun performansını olumlu yönde etkilemekte, psikolojik olarak rahatlamasını ve daha huzurlu çalışmasını sağlamakta, çalıştığı yere olan güveni daha da pekişmekte, örgüte bağlılığı ve iş tatmini beraberinde getirmektedir (Gagné ve Deci, 2005, s. 337).

Bunun yanında, bağımsız olan çalışanların, diğer insanlardan daha mutlu oldukları, yaşamda daha fazla tatmin sağladıkları, yaşama sevinçlerinin ve yaşama güçlerinin daha fazla olduğu, kendilerini daha fazla güvende hissettikleri ve öz güvenlerinin daha fazla olduğu, endişe ve gerilim risklerinin daha az olduğuna ilişkin araştırma sonuçları bildirilmektedir (Gaine ve La Guardia, 2009, s. 184).

Yönetici durumundaki kimse çalışanların baskı altında oldukları hissine kapılmamalarını sağlamak amacıyla; hoş görülebilecek bir makul ölçüyle sınırlı şekilde motive edici koşulları sağlayabilir. Ardından, çalışanların bilgi, yetenek ve tecrübelerinden yararlanmayı sağlayacak derecede, bağımsızlıklarını temin edecek imkânlar sunulabilir.

Çalışan bağımsızlık içinde kendini gerçekleştirebildiği takdirde, grubun bir üyesi, bir şeyler yapabilen ve grup içinde değerli olan biri olduğunu hissedebilecek ve bu hususlarda onun motive olmasına olumlu katkı sağlayacaktır (Baykal, 1978, s. 29).

Birçok çalışan, işinde bağımsız olmak, serbestiye sahip olmak, inisiyatif ve sorumluluk alabilmek, özetle kendi başına işini yapmak ister. Bu olanakların sunulması ise çalışanı başarılı kılar. Ancak tam aksi halde bağımlı çalışmayı arzulayan ve sorumluluk ve inisiyatif almak istemeyen çalışanlara bu olanakların sunulmasında yarar yoktur (Genç, 2004, s.238).

Çalışana sunulan bağımsızlık çerçevesi, çalışanın kendisine güvenmesine neden olacak, böylece çalışan, çalıştığı gruba ait ve değerli bir birey olduğunu hissedecek ve bu algı onu verimli çalışmaya sevk edecektir (Alkış, 2001, s.60).

2.2.2.2. Sosyal Katılma

Tüm çalışanlar işe başladıkları ilk günden itibaren çeşitli gruplara katılırlar. Başlangıçtaki sığ ilişkiler, zaman sonra sağlıklı, güvenli ve paylaşımcı ilişkilere bürünür. Çalışanların amaçları ne olursa olsun birçok gruba katılımları bir gereksinimdir. Çalışan, bir işletmede çalışmaya başladığında önce gruba katılma gereğini hisseder, sonra bu gruba pasif olarak katılır, belirli bir süre sonrasında ise kendini bu gruba ait hissederek grup çıkarlarını benimseyip savunan ve grup içinde aktif olan bir bireye dönüşür. Eğer çalışan bu gereksinimi doğrultusunda grup tarafından kabul edilmeyi başaramazsa, çalıştığı koşullar ve imkânlar ne kadar iyi olursa olsun bu işi bırakmak zorunda kalabilir. Öte yandan, grup üyeleri arasındaki ilişkilerden hoşnut olan bireyin verimli olacağı da açıktır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, ss.128-129).

2.2.2.3. Değer ve Statü

Değer, daha çok manevi doyum sağlayan ve her çalışanın sahip olmak istediği, adil kriterler doğrultusunda çalışanları motive etmede önemli bir araçtır (İncir, 1984, s.67).

Sosyal bir varlık olan insan sadece gruplara katılmakla yetinmez, diğer yandan kişiliğine, yaptığı işe, önerdiği görüş ve fikirlere değer verilmesini ister. Kendini çalıştığı kurumdaki diğer çalışanlar ile karşılaştırarak yerini ve rolünü belirlemeye çalışır. Rekabete dönük, başkaları ile bir başarı yarışı içerisinde yer alma, aynı işi yapanlar arasından üstün bir

başarıyla sıyrılma arzusu genel kabul gören insan özelliklerindedir. Bireyin bu tür ihtiyaçlarının dikkate alınması ve bu açıdan gerekli doyuma erişebilmesi için kişinin kendini değerli, kabiliyetli, yararlı ve önemli hissetmesi gerekir. Bu ihtiyaçlarının giderilmesi durumunda, çalışan kendisini değerli hissedecek, kabiliyetli, yararlı ve gerekli biri olduğunu düşünecektir. Bu ihtiyaçların karşılanmaması durumunda ise çalışan kendisini yetersiz, güçsüz ve çaresiz hissedecektir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, ss.130-131).

Çalışanı insan olarak, kurumun değerli bir üyesi olduğunun hissettirilmesi ve ona önem ve değer atfedilmesi, çalışan için en büyük ödüller arasındadır. Bu ödül, çalışanı istenen hedefe yöneltmede çok önemli bir motivasyon sağlar (Genç, 2004, s.204).

Statü ise, çalışanın çalıştığı yapı içerisindeki yeri olarak tanımlanabilir. Çoğu zaman çalışanlara iş yaptırmanın en kolay yollarından biri de ona statü sağlamaktır. Statüden kast ise astlık üstlük sınıflandırması değil, işlevsel statü sağlanarak çalışana yaptığı işin ne kadar önemli olduğu düşüncesini benimsetmektir (Sabuncuoğlu & Vergiliel Tüz, 2016, ss.130-131).

2.2.2.4. Gelişme ve Başarı

Çalışanları motive eden en önemli unsurlar genelde uygun düzeyde bir gelir elde etme ve mevki, makam sahibi olmaktır (Garih, 2000, s.107). Birçok kişi çalışmaya başladıktan hemen sonra, hatta bazen çalışmaya başlamadan önce en kısa sürede yükselme olanaklarını ve kendini geliştirmenin yollarını arar. Çalışanlar kurum içi ve kurum dışı eğitim olanaklarından yararlanıp kişisel tecrübe ve birikimlerinin yardımıyla daha yüksek basamaklara çıkma amacı güderler (Kuşlivan, 1999, s.60).

Yeteneklerinin gelişmesi ve gelişen bu yeteneklerden kurumun yarar sağladığını görmek onları mutlu eder. Çünkü ortaya konulan başarı çalışanın kendisine, çalıştığı kurumuna, öte yandan makro ölçüde topluma yarar sağlar (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, ss.131-132).

Çalışan için, saygı görmek, önemli bir statüye sahip olmak, takdir edilmek, terfi, yeni bir unvan tahsisi veya maaş artışıyla sağlanabilir. Maddi kazanımlarla birlikte terfi ettirme, salt maddi kazanımlara dayanmayan, kişinin elde edeceği statüyle ilgilidir. Çalışanlara terfi imkânlarının sağlanması hiç kuşkusuz onları olumlu yönde motive eder (Genç, 2004, s.236).

2.2.2.5. Çevreye Uyum

Çalışanlar her çalışma ortamına adapte olmak ve bu ortamın fiziksel olduğu kadar psiko-sosyal koşullarına da uyum sağlamak amacındadırlar. İşe başlayanları her zaman en çok tedirgin eden durumlardan biri, iş ortamına ve çalışma koşullarına uyum sağlayamama korkusudur (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, s.132).

Kişilik yapısıyla ilişkili olan çevreye uyum, her birey için uyum süreçlerinin farklılaşmasına neden olur. Daha dışa dönük ve iletişime açık olan, iletişimde zorluk çekmeyen çalışanlar, katıldıkları her ortama uyum sağlarken, içe kapanık, iletişimi güçlü olmayan ve başkalarıyla iletişim kurmakta zorlanan çalışanlar ise, girdikleri yeni ortamlara uyum sağlamakta güçlük çekmektedirler. Yöneticilerin bu bağlamda, çalışanların özgün kişiliklerini iyi tahlil etmeli, adaptasyon sorunu yaşayan çalışanlara yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgi edinmelerine katkı sağlamalı, onların çalışma arkadaşları ile bütünleşmesini temin etmelidir (Çiçek, 2005, s.45).

2.2.2.6. Öneri Sistemi

Kurumda çalışanların düşünce ve önerilerine yer verilmesi ve bir bakıma bu fikir ve önerilerin dikkate alınması çalışanların olumlu yönde motive olmaları açısından son derece önemlidir. Çalışanlar bu suretle kendilerini değerli hissetmekte, onların görüş ve önerilerine önem verilmesi sayesinde daha katılımcı bir kurumda çalıştıklarını düşünmekte, yeni düşünce ve öneriler geliştirme ve bunları sunma noktasında daha istekli davranmaktadırlar. Bu şekilde bir yandan çalışanlar olumlu yönde motive olmakta, diğer yandan da işletmeler kabul gören yeni fikir ve önerilerle kurumlarını geliştirmektedirler. Bir başka açıdan çalışanlar, hiyerarşik olarak üst kademelerde görevli olan kişilerle öneri sunma aracılığıyla ilişki kurmaktan hoşnut kalmakta ve bunun sonucunda ise çevresinde saygınlık kazanmaktadır. Özellikle sunulan fikir ve katkı sağlayacağı düşünülen öneriler değerlendirilme ve uygulama olanağına kavuşursa, fikir ve önerinin sahibi çalışan bundan mutlaka içsel bir tatmin sağlayacaktır. Çalışan bu tatmin sonucu kurumla bütünleşecek ve kuşkusuz daha verimli bir çalışan kimliğine bürünecektir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, ss.133-134). Gereksiz fikir ve düşüncelerin ise yönetimin vaktini boşa harcamasına neden olması bu sistemin sakıncalı yanıdır. Yararlı ve gerekli bulunan önerilerin ise yönetici tarafından sahiplenilerek yöneticinin kendi fikir ve önerisiymiş gibi

üst kademelerde çalışanlara sunulması da öneriyi getiren çalışanın hevesini kırabilmektedir (Ünlüönen, Ertürk, ve Olcay, 2007, ss.14-15).

2.2.2.7. Olumlu Örgütsel İklim

Örgütsel iklim çalışma ortamı ile ilişkilidir. Bu konudaki birincil yaklaşım çalışma ortamının havasını bozan zarar verici ve önemli psikolojik olumsuzlukların çalışma ortamından uzaklaştırılmasını içerir. İkincil yaklaşım ise çalışma ortamının olumlu niteliğini artıran koşulların sağlanmasına dayanır. Ortam değişikliğini ise işin temposu, doğası, çevresi vb. değişiklikler kapsar (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, s.134).

2.2.2.8. Psikolojik Güvence

İnsanın doğasında güvende olma ihtiyacı yatar. Geleceğini güvenceye alma arzusu, fizyolojik bedenin korunmasına yönelik tedbirler, iş yaşamında, evde ya da arabada güvenlik sistemlerine olan ihtiyaçların temelinde insanın kendini güveden hissetme arzusu yatar (Önen ve Tüzün, 2005, ss.25-26).

Bu güvende olma ihtiyacı çerçevesinde, çalışanlar da kendilerini çalıştıkları iş yerinde güvende hissetmek isterler. Çalışanların kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmeleri olumlu yönde motive olmaları açısından son derece önemlidir. Kendini psikolojik olarak güvende hissetmeyen çalışandan, motive olması ve belirlenmiş hedeflere ulaşmada istekli ve verimli çalışması beklenmemelidir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, s.134).

Psikolojik güvence ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda; çalışanların işletmeye güven duymalarının çok önemli bir motivasyon faktörü olduğu ve çalışanların güven duymaları sağlandığında, kendilerini geliştirme arzularının, verimlilik ve motivasyonlarının arttığı belirtilmektedir (Örücü ve Kanbur, 2008, s.87).

Çalışan, ne iş yapacağını, kimlerle çalışacağını, işi nasıl yapacağını ve yaptığı işi ne ölçüde başarabileceği konusunda bilgi sahibi olması, kendine olan güvenini artacaktır. Böylece çalışanlar ne yapacağını, nasıl yapacağını kendi yetenekleri ve tecrübeleri kapsamında bilerek bu belirsizlikten kurtulmuş olacaklar ve bu kurtuluş onları güvende hissettirecektir. Kendine olan güven duygusu, çalışanın verimliliğinin artmasında

doğrudan etkili değildir ancak güvensizlik duygusu altında kaygı taşıyarak çalışan bir kişinin de emek ve çabasını sunma gayretinin azalacağı açıktır (Eren, 2013, ss.572-573).

2.2.2.9. Sosyal Uğraşlar

Çalışanların boş zamanlarını değerlendirmeleri için sunulacak sosyal faaliyet ve aktiviteler, bir yandan onları işin stresinden uzaklaştırırken, diğer yandan da olumlu yönde motive olmalarını sağlayacaktır.

Bu uğraşlar kısaca şöyle özetlenebilir;

- **Sportif uğraşlar:** Çeşitli spor aktivitelerinin organize edilmesi, tesisler kurulması, karşılaşmalar ya da turnuvalar düzenlenmesi.
- **Geziler:** Çalışanların bilgi ve görüşlerini geliştirmeye, fikir alış verişi sağlamaya yönelik benzer faaliyetlere yer veren kurumlara geziler düzenlenmesi.
- **Kütüphane :** Çalışanların kültürel bilgilerini zenginleştirmek, mesleki bilgilerini arttırmak ve ufuklarını genişletmek amacıyla kurumda bir kütüphane kurulması.
- **Özel günler ve eğlenceler:** Kurum içinde ya da dışında özel günler nedeniyle bir tören, kokteyl, yemekli ziyafet, çay partisi gibi çeşitli programlar düzenlenmesi.

Sosyal uğraşlar iki yönde önem arz eder, ilkin çalışanların boş zamanlarını değerlendirmeleri suretiyle gerek yönetici kadrosuyla gerekse kendi içlerinde kaynaşmaya olanak sağlar, ikincil olarak bu sosyal uğraşlar sayesinde katılan arasındaki başarı ve etkinliklerin izlenmesi doğal liderlerin belirlenmesine olanak sağlar. Sonuç olarak sosyal uğraşlar, çalışanların kurumlarıyla bütünleştiren, işi sevdiren ve işe özendirilen bir araçtır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, ss.134-135).

2.2.3. Örgütsel - Yönetmel Araçlar

Çalışanı işine ve çalışma ortamına bağlayan faktörler sadece ekonomik ve psiko-sosyal araçlarla sınırlı değildir. Bu faktörlerin yanı sıra kullanılan ve personeli motive etmeyi amaçlayan örgütsel - yönetmel araçlar da çalışanı işine ve çalışma ortamına adapte eder (Soykenar, 2008, s.40).

Çalışanları motive etmede kullanılan örgütsel ve yönetmel araçlar amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletme ve iş

zenginleştirme, yarı otonom çalışma grupları, müzik eşliğinde çalışma, fiziksel koşulların iyileştirilmesi ve takdir edilmedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, s.135).

2.2.3.1. Amaç Birliği

Motivasyonun çıkış noktası, çalışanları belirlenen amaçlara ulaşma noktasında harekete geçirmektir. Bunu sağlamak amacıyla çalışanları ortak amaçlar ekseninde buluşturmak ve bireysel hedefleriyle kurumsal hedefler arasında bir denge sağlamak gerekir. Çalışanların ve kurumun karşılıklı beklentileri olması nedeniyle, karşılıklı bu beklentilere cevap verildiği takdirde çalışanların ve kurumun ihtiyaçları giderilmekte ve böylece taraflar karşılıklı hedeflerine varabilmektedir (Ş. Şimşek ve Çelik, 2011, s.115).

Amaç birliği, örgütsel birliğe yol açmaktadır. Yönetim tarafından oluşturulan amaç birliği çalışanların işlerinde dürüst olmaları ve verimli çalışmalarının kurum çıkarlarına olduğu kadar bireysel çıkarlarına da yönelik olduğu inancı sağlanabilirse, çalışan kurum amaçlarına hizmet ettiği sürece kendi amaçlarına da hizmet ettiği bilincinde olacaktır. Bununla birlikte, kurumsal ve bireysel amaçların çatışması da gündeme gelebilir. Burada önemli olan bu olası çatışmayı kişisellik ve duygusallıktan uzaklaştırıp, kurum ve çalışanların ortak bir çizgide uzlaşmalarının sağlanmasıdır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, ss.135-136).

Hiç kuşkusuz çalışanların bireysel amaçlarıyla kurum amaçlarının ortak bir çizgide dengelenmesi ve bu çerçevede motivasyonun sağlanmasıyla motive olmuş ve başarıya isteği ile donanmış çalışanları, çalıştıkları kurum lehine kazanımlar sağlayacaktır (Peker, 1995, s.115). Zira sorunlu çalışanlarla ilgili amaç birliği ekseninde yapılan bir çalışmada, işle ilgili amaçların kaybı ve çalışanların olumsuz düşüncelere kapılmalarının motivasyonu olumsuz yönde etkileyeceği belirtilmiştir (Nicholson, 2003, s. 59).

2.2.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

Kurumlarda yöneticilerin bütün konularda tek başlarına karar vermeleri ve tüm çalışanları denetleme olanağına sahip olmaları beklenemez. Bu nedenle yetkilerin alt kademelere devri gündeme gelir. Özellikle kurumun büyüklüğü beraberinde yetki çeşitliliğini de getirir. Merkezi ya da merkezi olmayan model içinde yönetilen kurumlarda, geleneksel model dışı kapalı, muhafazakâr ve otoriter bir idare anlayışını yansıtırken, merkezci

olmayan çağdaş model ise çalışanların kendi yetki sınırları içerisinde müstakil karar alma özgürlüğü sunar. Ancak bazen yöneticiler yetkilerini devrederken sorumluluklarını da devretmek istemekteirler. Oysa yetkinin dağıtıldığı, sorumluluğun devredilemez olduğu ve ancak paylaşılabilceği gerçeği gözden uzak tutulmamalıdır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, ss.137-138). Dengeli yetki ve sorumluluk yüklenmesi, çalışanın moralini yükseltebilmekte ve onu kişiliğine kavuşturmaktadır (Ş. M. Şimşek ve diğerleri 2003, s.110).

2.2.3.3. Eğitim ve Yükselme

Eğitim ve yükselme yenilikçi ve sürekli değişken günümüz koşullarında en önemli ihtiyaçlardan biridir. Eğitimde hedeflenen amaç, mesleki, bilimsel ve teknolojik değişimleri yakından izleme ve bu değişimlere ayak uydurma, bilgi seviyesini yükseltme, aynı ya da farklı alanlardaki yeni çalışma yöntemlerini görüp öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı yeni çalışmalara ayak uydurabilme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak bireysel yeterliliklerin artırılmasıdır. Yükselme ile hedeflenen ise, yeni yetenek ve bilgilerin edinilmesi ve yeterliliklerin artırılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere ulaşmaktır. Eğitim ve yükselme olanaklarını belirli ve adil kriterlerle planlı ve düzenli bir şekilde sürdüren kurumlarda bu olanaklar çalışanlar açısından etkili bir motivasyon aracıdır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, ss.138-139).

Çalışan eğer bir çalıştığı kurumda kendisi için sosyal ve maddi içerik taşıyan bir takım uygulamalar ve değişiklikler yapıldığını görürse, o ortamda kabullenildiğini, kendisine değer verildiğini, sevildiğini, burada yerleşik ve kalıcı olduğunu ve oraya ait önemli bir birey olduğunu algılayacaktır. Kurum, çalışanlarına sürekli eğitim olanakları sunarak, yeni gelişmelerden çalışanlarını haberdar edip bu gelişmeleri çalışanlara öğreterek aslında kendi donanımı olan çalışanını güçlendirmiş olacaktır (Barlı, 2012, s.237).

Çalışanların güven duygularını ve kuruma bağlılığını artırabilmek adına, eğitsel olanakların tanınmasında ve yükselmelerde; ayırım ya da kayırma yapılmadan objektif kriterler belirlenmelidir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, ss.138-139).

Kamu sektöründe eğitim, işe yeni başlayan personele işin gerektirdiği davranışların kazandırılması ve bir nevi oryantasyona dönüşen hizmet öncesi eğitim ve halen çalışmakta olan çalışanlara işle ilgili yeni gelişmeler ve tekniklerin aktarılması amacını güden hizmet içi eğitim olmak üzere iki şekilde sunulmaktadır. Bu eğitimler ile

çalışanların verimlerinin artırılması amacının yanında onları üst görevlere hazırlama amacı da güdülmektedir (Ekinci, 2008, s.181).

2.2.3.4. Kararlara Katılma

Katılım, kendini gerçekleştirme olanağının tanınması demektir ve gereksiniminin tatmin edilmesi de oldukça motive edici bir faktördür (Hagemann, 1995, s.122).

Kararlara katılmanın temelinde, çalışanların kendilerini etkileyen veya etkileyecek karar süreçlerinde etkin rol oynadıkları ve kişilerin katılımlarıyla alınan kararları benimseyecekleri ve destekleyecekleri fikri yatmaktadır. Kararlara katılımla çalışanlar, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynarlar. Bu suretle, kendilerini de etkileyen sorunların kaynaklarına ilişkin sebepleri daha iyi bileceklerinden dolayı kararın benimsenme niteliği de artmış olacaktır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, s.139).

Yöneticiler çalışanları ilgilendiren tüm yönetsel kararların alınmasında, bu kararlardan en çok etkilenenlerin çalışanlar olduğunu göz ardı etmeden, onların fikir ve düşüncelerini de dikkate almaları ve bu düşüncelerden çalışanlar lehine sonuçlar çıkarmanın yollarını aramalıdır. Bu şekilde tamamlanacak karar alma süreci sonucunda birleştirici bir çalışma ortamı meydana gelecek, elde edilecek ortak düşüncelerin uygulanmasına işlerlik kazandıracaktır (Eren, 2013, s.3).

2.2.3.5. İletişim

“İletişim, insancıl ilişkilerin temel ögesidir ve bu kavram gerçek hayatla birbirinden ayrılmaz bir bütünlüktür.”(Lohisse, 1969, s.119).

Kurum içindeki iletişim sistemi çalışanları ve kurumu ilgilendiren konularda alınan kararların uygulanmasına yönelik olarak çalışanları bilgilendirme amacı güderken, çalışanların psikolojik farklılıklarını kuruma uyarlamak, tercih ve davranışlarını yönlendirmek, belirlenen hedeflerin gerçekleşebileceğine inandırmak ve onları bu hedeflere doğru motive etmek gibi birçok yarar sağlar. Çünkü açık iletişim kanalları ve çalışanlara bu kanallardan bilgi akışının sağlanması çalışanların en temel istekleri arasındadır. Bireylerin kişilik, tutum ve davranış farklılıkları göz ardı edilmeksizin, iyi bir sosyal yapı hedefinde, üst kademelerden alt kademelere olduğu kadar alt kademelerden de üst kademelere doğru, dikey ve yatay yönlü iletişim kanallarının

oluşumuna, yeterli seviyede, düzenli ve sürekli çalışmasına önem verilmelidir. Çalışanlar, kurumda ne olup ne bittiğinden, özellikle kendilerini ilgilendiren her konuda gerek yazılı gerekse sözlü iletişim araçlarıyla haberdar edilmek, bunun dışında üst kademe görevlileriyle iyi bir iletişim kurarak onlara çeşitli konulara dair görüş ve fikirlerini iletmek isterler. Böyle bir ortamda çalışanların daha verimli ve etkin biçimde motive olmaları kolaylaşır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, ss.140-141).

Kurumda iyi bir iletişim ortamı sağlanmadığı takdirde, insanlar zanlarına göre harekete geçecek, fısıltılar ise iftira, dedikodu ve söylentiler için zemin oluşturacaktır. Bu ise iftira ve söylentilerin öznelerini olumsuz etkilediği gibi çalışanların enerji ve zamanlarını boşa harcamalarına, moral ve motivasyon bozukluklarına, verimlilikte düşüşe ve çalışanlar arasında yıkıcı çatışmalar gibi sorunlara sebebiyet verecektir, öte yandan bu sorunların meydana gelmesi kurumu da zor durumda bırakacaktır (Barlı, 2012, s.239).

2.2.3.6. İş Genişletme ve İş Zenginleştirme

İş genişletme, aşırı iş bölümünün neden olduğu baskı ve stresi önleme amacıyla çalışanın tek bir işi yapması yerine, iş akışında birbirine benzer nitelikteki işler yapmasına olanak sağlar (Sabuncuoğlu & Vergiliel Tüz, 2016, ss.141-142). Bu yöntemle iş içeriğinde küçük değişimler meydana getirilmekte ve bu şekilde çalışanların işlerinden daha fazla keyif almalarını sağlamak amaçlanmaktadır (Can, Kavuncubaşı, ve Yıldırım, 2009, s.249).

Rutin ve uzmanlaşılın işlerin sürekli tekrarlanması, minimum beceri gerekliliği, benzer teknik ve yöntemlerin sürekli kullanılması gibi sebepler zamanla çalışanlar üzerinde monotonluk, isteksizlik, işi sevmemeye, çalışanın sahip olduğu yeteneklerini ortaya çıkaramama gibi sorunlara sebep olur. Bunun sonucunda çalışanlar olumsuz etkilenir. İş zenginleştirme yoluyla, bu olumsuz etkileri ortadan kaldırılmaya ve çalışanın motivasyonunun artırılmasına çalışılır (M. Doğan, 2002, s.250).

2.2.3.7. Yarı Otonom Çalışma Grupları

Çalışanlar bireysel çalışma yerine daha çok grup çalışmasına ilgi gösterir ve özenirler. Başkalarıyla birlikte çalışmak, ortak gaye ve eylemlere atılma ve sorumluluk paylaşma duygusu bütün çalışanlarda görülür. Bu açıdan çalışanın moralini yükseltecek nitelikte, işte bireysel çalışma yerine, gruba yarı bağımsızlık sunan ve toplu çalışma düzeni

öngören yarı otonom guruplar kurulmalıdır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, ss.142-143).

Samimi çalışma arkadaşlarından oluşturulabilecek, resmi ve resmi olmayan guruplar iş tatmininin oluşmasında küçümsenemez bir öneme sahiptir, çünkü çalışanlar böyle ortamlarda kendilerini daha rahat hisseder ve bütün sorunlarını kendilerine yakın buldukları grup arkadaşlarıyla paylaşarak psikolojik olarak rahatlar ve streslerini atabilirler (Barlı, 2012, s.238).

2.2.3.8. Müzik Eşliğinde Çalışma

Monotonluğun getirdiği stresli havayı dağıtmak ve çalışmayı daha ilgi çekici hale getirmek maksadıyla çalışmaların müzik eşliğinde yapılması sağlanabilir. Yapılan bir çok araştırmaya göre; müziğin çalışma verimini artırdığı, özellikle sözsüz ve hafif müziklerin dinlendirici bir etki meydana getirdiği ve monoton havanın çalışandan uzaklaştığı saptanmıştır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, s.144).

2.2.3.9. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

Bir çok insan, evinden sonra en çok zaman geçirdiği iş yerinin iç açıcı, çalışma zevki sağlayıcı nitelikte olmasını arzu eder (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, ss.143-144). Çalışma ortamındaki ısı, nem, gürültü, aydınlatma, havalandırma, gürültü gibi birçok değişken ortam koşullarıyla ilgilidir. Bu değişkenler açısından çalışma ortamı beklentilerin çok uzağında olmamalıdır (Barlı, 2012, s.238).

Çalışma ortamı sağlık, hijyen ve rahatlık koşullarına uygun olmalı, ergonomik ve estetik bir görünüme de sahip olmalıdır. Çünkü çalışma ortamları, çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz etkilere sahiptir. Çalışma ortamının istenilen koşullarda olması çalışanların motive olmasında, onların veriminin artmasında, iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesinde etkilidir (Çiçek, 2005, s.45).

Bu yönde girişilecek her çaba işletmeden çok insanı hedeflediğinden çalışan memnun olacak, istediği çalışma koşulları sağlanan çalışanın etkililiği ve verimliliği daha da artacaktır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, ss.143-144).

2.2.3.10. Takdir Edilme

Çalışanların motivasyonunda önemli bir özendirme aracı olarak takdir edilme, dengeli ve adil ölçüler içinde uygulandığında başarıya ulaşır (İncir, 1984, s.47). Çalışanlar genelde gelişme kaydedip kaydetmediklerini, görevlerini layıkıyla yerine getirip getiremediklerini bilmek isterler. Çünkü belirlenen hedeflere ulaşmak için elinden gelen çabayı gösteren, iyi bir performans sergileyen çalışan takdir edilme beklentisi içerisindedir (Barlı, 2012, ss.239-240). Çalışanlar başkaları tarafından takdir edildikleri zaman; mutlu olacak, gösterdikleri performans ve verimlilikleri artacaktır. Takdir edilme, çalışana motive ettiği kadar diğer çalışanlara örnek olması açısından da önemli faktördür (Hekim, 2002, s.21).

2.3. MOTİVASYON TEORİLERİ

Endüstri devriminin getirdiği en önemli yeniliklerden biri olan iş bölümü ve işte uzmanlaşma ve diğer faktörler nedeniyle, çalışanlarda zamanla işe ve çalıştıkları işletmeye karşı istek ve ilgi noktasında olumsuz yaklaşımların baş göstermesi üzerine, bugüne kadar birçok araştırmacı bu ilgi ve istek yoksunluğunun nedenleri üzerine araştırma yaparak çalışanları yeniden istekli ve arzulu kılmak için yollarını araştırmış, bu doğrultuda insanların motivasyonu ve motivasyonuna etki eden nedenler araştırma konusu edilmiştir. Araştırmacılar çalışanların davranışlarını, bu davranışlarının işleriyle olan farklı bağlantılarını ve bu davranışların gerçek nedenlerini bulmayı amaçlamışlardır. Bu kapsamda yanıtı aranan soru, çalışanların bir bölümü işlerini arzu ve istekle yerine getirirken, aynı koşullarda, aynı düzeyde bilgi ve yeteneğe sahip diğer çalışanların isteksiz ve verimsiz çalışmalarının nedenlerinin ne olduğudur (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, ss.104-105).

Motivasyon ile ilgili ortaya atılan teorilerin bazıları, çalışanların davranışlarını etkileyen içsel faktörlere öncelik verirken, diğer teorilerin bazıları ise çalışanın davranışlarını etkileyen dışsal faktörlere önem vermektedir. Kişinin davranışlarını etkileyen içsel faktörlere ağırlık veren teoriler, kişinin hislerini, algılarını, tutumlarını ve beklentilerini anlamaya, kişinin davranışlarını etkileyen dışsal faktörlere ağırlık veren teoriler ise, kişinin bireysel arzu ve istekleri yerine, kişinin çevresinde bulunan ve kişinin davranışlarını etkileyen faktörleri anlamaya yöneliktir. Daha özet bir ifadeyle, süreç

teorileri davranışının sonucuna, kapsam teorileri ise davranışın öncesine odaklanmaktadır (Koçel, 2001, s.510).

2.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, kişinin içselleştirdiği ve onu belirli davranışlarda bulunmaya sevk eden faktörlerin neler olduğunu belirlemeyi amaçlayan teorileridir. Dayandığı hipotez ise, yöneticilerin çalışanları, belirli şekillerde davranmaya sevk eden faktörleri anlamaları durumunda, bu faktörlere hâkim olmak suretiyle çalışanları daha iyi yönetebilecekleri ve onları belirlenen hedeflere yöneltebileceklerdir (Barlı, 2012, s.205).

Kapsam teorileri, neyin çalışanları motive ettiğiyle ilgilenir, çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini tanımlamaya ve bunlara nasıl ve ne yönde öncelik verilmesi gerektiğini araştırır. Başka bir ifadeyle çalışanların doyumlarını artırmak ve daha iyi performans göstermek için uğraştıkları motivasyon faktörleri ve amaçların çeşitliliğiyle ilgilidirler. (Luthans, F. 2011, s.156-160).

Kişinin belirli davranışlarda bulunmasını sağlayan içsel faktörlerin belirlenmesini hedef alan kapsam teorileri; McGregor'un tarafından geliştirilen Geleneksel Motivasyon Teorisi, Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi, David Mc Clelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı Teorisi ile Alderfer'in Erg Teorisidir.

2.3.1.1. Geleneksel Motivasyon Teorisi

Geleneksel motivasyon teorisi özünü geleneksel yönetim anlayışında bulur. McGregor'un geliştirdiği bu teoriye göre, çalışanların motivasyonlarında ekonomik faktörler ve denetim işlevi ön plandadır. Geleneksel motivasyon teorisinde birey; işten kaçan, tembel, paraya düşkün ve işini kaybetme korkusu ile çalışan kişilerdir. Bu açıdan yeterli ancak aşırı olmayan ücret ödenmesi ve iş güvencesi sağlanması bu teorinin temel ilkeleridir. Geleneksel motivasyon teorisinde insan ekonomik bir öge olarak değerlendirildiği için verimliliği artırmanın en geçerli yolu olarak ücret artışı gösterilmektedir. Ancak çalışanların sadece yüksek ücret almak için çalıştıklarını kabul etmek bugün için artık mümkün görünmemektedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, ss.107-110).

2.3.1.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon konusunda ünlü araştırmacı Abraham H. Maslow, insanı davranışta bulunmaya sevk eden en önemli etkenin ihtiyaçlar olduğunu savunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, ss.107-110).

Bu teorinin iki temel varsayımı vardır. Bunlardan birincisi, kişinin her davranışının, onun gereksinim duyduğu ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olduğudur. İkincisi ise, kişilerin gereksinim duyduğu ihtiyaçlarının belirli bir sıralamaya sahip olduğudur. Alt basamakta yer alan ihtiyaçlar giderilmeksizin, üst basamaklarda yer alan ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk etmeyecektir (Koçel, 2011, s.516). Maslow insanların beş basamaklı, ihtiyaçlar silsilesini doyumlamak arzusunda olduğunu ifade eder. Bu ihtiyaçların sıralanmış şekli aşağıda özetlenmiştir (Keser, 2006, ss.15-16).

Temel Fizyolojik İhtiyaçlar: Yeme, içme, uyuma, korunma ve cinsellik gibi insanın en ilkel ve temel gereksinimleri bu basamakta yer alır. Bunlar giderilmedikçe insan başka şeyler düşünemez (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, ss.107-110). Bu ihtiyaçlar insanın yaşamını idame ettirebilmesi için gerekli olan en temel ihtiyaçlardır. Birey öncelikli amacı bu ihtiyaçlarını gidermek üzere davranış sergilemektir (Önen ve Tüzün, 2005, s.32).

Güvenlik İhtiyacı: Birey, fizyolojik ve ekonomik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra, bugün için çalışma ortamındaki fiziksel güvenliğini sağlamak, geleceği için de kendini güven altına almak arzusundadır. Sağlık kontrolleri, emeklilik gibi sosyal güvence arzusu bu ihtiyaçlara örnek verilebilir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, ss.107-110).

Sosyal İhtiyaçlar: Maslow'a göre, kişi alt basamakta yer alan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını giderdikten sonra sıra bunların üstünde yer alan sosyal ihtiyaçlarını gidermeye çalışır. Bu ihtiyaçlar başkaları tarafından sevilme, sevme, arkadaş edinme, bir grupta yer alma ve ilişkileri geliştirme gibi ihtiyaçlar olarak örneklenebilir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, ss.107-110).

Kendini Gösterme (Değer) İhtiyacı: Bu basamakta birey kendisine güven ve saygı duymaktadır, diğer yandan başka kişiler tarafından beğenilme ve saygı görme arayışındadır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, ss.107-110).

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bu son basamakta yer alan ihtiyaç, kişinin kendisiyle bütünleşmesi ve başarıma gücünü kullanabilme arzusuyla bütünleşir (Can ve diğerleri,

2000, s. 189). Birey gerçek özgürlüğüne bu basamakta kavuşur. Artık kendisi için ekonomik ve sosyal güvence edinmiş, toplumda belirli ve saygın bir konuma erişmiş, bir takım olgular nedeniyle geciken ve ertelemiş olduğu isteklerini gerçekleştirebilecek bir konuma erişmiştir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, ss.107-110).

Aşağıda şekilde Maslow'un teorisine göre ihtiyaçların hiyerarşik piramidi görülmektedir.



Şekil 3. Maslow'un İhtiyaçlar Teorisine Göre İhtiyaçlar Piramidi. "Örgütsel Davranış", Özkalp, E. ve Kirel, Ç., 2010, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, s.281.

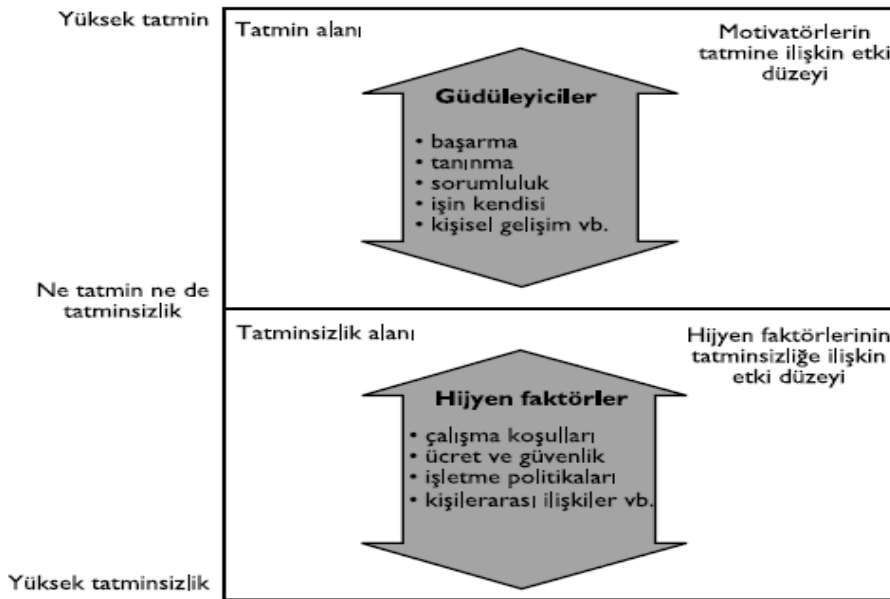
Maslow'un savunduğu ihtiyaçlar hiyerarşisi iki gerçeği yansıtır. Birincisi Maslow'un savunduğu üzere bireyin bir gereksinimi karşılandıktan sonra, yeni gereksinimlerinin ortaya çıktığı ve bu döngünün insan var oldukça devam ettiği. İkincisi, alt basamaktaki bir ihtiyaç giderildikten sonra bir üst basamağa geçilse bile, alt basamaklarda yeniden bir ihtiyaç hasıl olduğunda bütün dikkatin bu ihtiyaç basamağına yöneleceğidir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, ss.107-110).

Maslow'un katı kurullarla sınırladığı bu teorisine yönelik en önemli eleştiri, her insan açısından ihtiyaç sıralamasının farklılığıdır. Çünkü bazen alt basamakta yer alan bir ihtiyacın, sıralamada yer alan bir üst basamaktaki ihtiyaçtan daha baskın çıktığı görülebilmektedir. Başka bir eleştiri ise motive olgusunun bireysel düzeyde ele alınmış olmasıdır (Keser, 2006, s.22). Diğer bir eleştiri ise, iddia edildiği gibi insan ihtiyaçlarının her zaman sıralı bir gereksinme şeklinde olmadığıdır. İçinde bulunulan koşullara göre bireyin ihtiyaçlarında geriye ya da ileriye doğru sapmalar görüldüğüdür (Ş. Şimşek ve Çelik, 2011, ss.102-103).

2.3.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Maslow'dan sonra motivasyon konusunda en bilindik üçüncü teori F. Herzberg tarafından geliştirilmiştir. Herzberg, Çift Faktör Teorisinde, bireylerin hangi değer sistemleri içerisinde, hangi koşullar altında çalışmanın arzu edilemez bulunduğunu ve ondan kaçınmak gerektiğini saptamaya çalışmıştır. Herzberg'in araştırması, Maslow gibi motivasyonun temelinde ihtiyaçların varlığını savunmuş ve motivasyon faktörlerini işte doyum sağlayanlar ve doyumsuzluk yaratanlar şeklinde iki bölümde incelemiştir. Herzberg'e göre işin başarılması, tanınma duygusu, çalışma, üstlenilen sorumluluk ve ilerleme hedefleri; işte doyum yaratan unsurlar arasındadır. Yönetimden ve uyguladığı politikalarından duyulan hoşnutsuzluk, ücretin yeterli bulunmaması, kişilerle arasındaki ilişkilerden ve çalışma ortamından kaynaklanan hoşnutsuzluklar da işte doyumsuzluk yaratan faktörler arasındadır (Sabuncuoğlu & Vergiliel Tüz, 2016, ss.110-114).

Herzberg artı bir doyum sağlamayan bu faktörlere, hijyen (dışsal) faktörler adını verirken bazı faktörlerin var olması halinde bu faktörlerin çalışanların iş performansını oldukça arttırdığı gözlenmiştir. İş performansını arttıran bu faktörlere ise motive edici (içsel) faktörler adını vermiştir (Ateş vd. 2012, s. 149). Dışsal faktörleri daha çok işin dışındaki çevreyle, motivasyon faktörleri ise daha çok işin iç atmosferiyle ilgilidir (Barlı, 2012, s.213).



Şekil 4. Tatmin Düzeyleriyle Herzberg'in Çift Faktör Teorisi. "Yönetim ve Organizasyon", Ş. Şimşek ve A. Çelik, 2011, Konya: Eğitim Akademi, s.102.

Teori doyum ve doyumsuzluğun birbirini dengelediği ve iş ortamında birbirlerine zıt olgular olmadığını ifade etmeye çalışmıştır (Başaran, 2000, s.217). Maslow'un motivasyon teorisini geliştirmek amacıyla Herzberg 1959 yılında yaptığı çalışmalar sonucunda, bazı faktörlerin olmamasının mutsuzluk meydana getirirken var olmaları halinde ise artı bir doyum sağlamadıkları sonucuna varmıştır (F. Luthans, 2011, s.165). Dışsal faktörlere hijyen faktörler adı verilmesinin sebebi tıp bilimindeki hijyen ilkelerine benzer fonksiyonlara sahip olmalarıdır; tehdit oluşturan durumların ortadan kaldırılması sağlık alanında hijyen ile sağlanırken iş yerlerinde bu görevi dışsal faktörler üstlenmektedir. Bu faktörler hijyen benzeri tedavi etme özelliği sergilemezler; ancak mevcut olmamaları durumunda daha fazla rahatsızlık yaşanması kaçınılmazdır (Kanoğlu, 2007, s.47). Herzberg'e göre hijyen (dışsal) faktörlerin işyerinde mevcut olması sadece çalışanlar tarafından benimseneceğinden bu hususlar çalışanların motive olmalarında etkili olabileceği gibi etki göstermeme ihtimali de söz konusu olacaktır (Kaplan, 2007, s.39).

Herzberg'in kuramına yöneltilen eleştirilerden biri ekonomik faktörleri ikinci plana ittiği, bir diğer eleştiri ise kişiler arası farklılıkları göz önüne almadığı yönündedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, ss.110-114).

2.3.1.4. Başarma İhtiyacı Teorisi

David McClelland tarafından motivasyon için puanlama sistemi sayesinde insan kişiliği hakkında çıkarımlar elde etmeye yönelik yapılan araştırmalar sonucunda, Morgan ve Murray tarafından geliştirilen TAT testini kullanarak (Thematic Apperception Test) basit anlamda başarı, güç ve ilişki kurma motivasyonlarını ölçerek bireyleri üç gruba ayırmıştır. Bunlar başarı ihtiyacı ile doğanlar, ilişki kurma ihtiyacı ile doğanlar ve güç ihtiyacı ile doğanlardır. McClelland tüm bireyler açısından geçerli olan bir ihtiyaç sıralamasının varlığını kabul etmez, ona göre ihtiyaç hiyerarşisi bu ihtiyaç grupları ekseninde belirlenir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, ss.114-116).

İnsan sosyal bir varlık olduğundan sürekli çevresiyle çeşitli ilişkiler kurma ihtiyacı hisseder, öte yandan etkin ve baskın bir rol üstlenebilmek için para, mevki ya da otoriteye dayalı güç ihtiyacındadır ve bu kazanımları başarı arzusu içerisinde. McClelland'a göre bu ihtiyaç ve gereksinimlerin önemli bir kısmı kültürel kökenlidir, ya sonradan öğrenilir ya da zamanla ihtiyaçlardaki doğal değişimler sonucunda ortaya çıkarlar (Barlı,

2012, ss.209-212). McClelland dile getirdiği ihtiyaçları üç başlık altında aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Koçel, 2011, s.267).

1.İlişki Kurma İhtiyacı (Affiliation Needs): İlişki kurma ihtiyacı güçlü olan kişiler başkalarıyla ilişki kurma, bir gruba katılarak sosyal ilişkilerini geliştirme yönündeki ihtiyaçlarını gidermek üzere ilişkiler kurarak bunları geliştirmeye çaba gösterecektir.

2.Başarma İhtiyacı (Achievement Needs): Başarma ihtiyacı kuvvetli olan kişi kendisine ulaşılması zor ve hayli çaba gerektiren anlamlı amaçlar belirleyerek, bunları ulaşmak için gereken bilgi ve yeteneği elde etmek amacıyla davranışlar sergileyecektir.

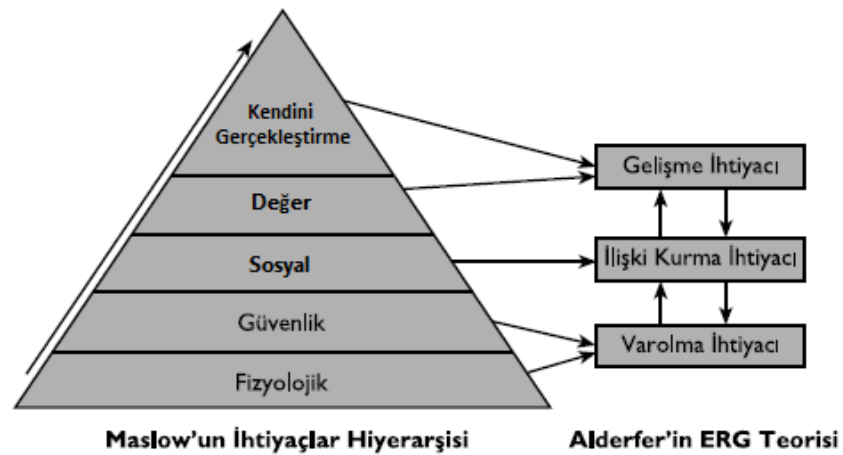
3.Güç Kazanma İhtiyacı (Power Needs): Bu ihtiyacı kuvvetli olan kişiler ise, güç ve otorite kaynaklarını elde etme ve geliştirmeye yönelik çabalar sergileyerek bu suretle başkalarını etkileme ve gücünü koruma davranışlarını sergileyecektir.

2.3.1.5. Alderfer'in ERG Teorisi

Literatürde ERG, Türkçe literatürde ise VİG olarak adlandırılan bu teori ile Alderfer, Maslow'un teorisini basitleştirmeye çalışmıştır (Z. Sabuncuoğlu & Vergiliel Tüz, 2016, s.114).

Alderfer'de Maslow gibi insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir yapıda olduğunu kabul eder ancak beş kategorilik ihtiyaçların yerine üçlü bir kategorizmeyi önerir (Barlı, 2012, s.212). Erg teorisindeki üç temel ihtiyaç; var olma, ilişki kurma ve gelişme olarak sınıflandırılmıştır. Var olma ihtiyacının içeriğini, bireyin temel fiziksel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik gıda, barınma ve güvenli çalışma koşullarına sahip olma ihtiyaçları oluşturur. İlişki kurma ihtiyacı, başkalarıyla iletişim kurma, başkaları tarafından tanınma ve takdir edilme, diğer insanlarla birlikteyken kendini güvende hissetme ihtiyaçlarını içinde barındırır. Son olarak gelişme ihtiyacı da, Maslow'un modelinde sunulan kendini gerçekleştirme ve kişisel başarıdan kaynaklanan saygı ihtiyaçlarını kapsar (McShane ve Glinow, 2003, ss.151-152).

Şekil 5'te de görüldüğü üzere Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde ihtiyaçlar tek yönlü, alttan yukarıya doğru bir sıralama gösterirken Alderfer'in teorisine göre ihtiyaçlar çok yönlü sıralama gösterir. Yani aynı anda farklı ihtiyaçların ortaya çıkabileceği ifade edilmektedir.



Şekil 5. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Teorisinin Karşılaştırılması. "Organizational Behavior a Strategic Approach", Hitt, M. A., Miller, C. C. ve Colella, A., 2006, Abd: John Willey & Sons, s.201.

2.3.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri de kapsam teorilerinde olduğu gibi bünyesinde farklı teoriler barındırmaktadır. Kapsam teorileri motivasyon faktörlerini göz önünde bulundururken süreç teorileri motivasyonu sağlamak için bu faktörler arasındaki etkileşimin nasıl olduğunu araştırır. Süreç teorileri, insanların davranışlarının yönünü, şiddetini ve sürekliliğini sağlamak için işlettikleri akılcı süreçlere odaklanır (Hitt ve diğerleri 2006, s.207). Süreç teorilerine göre, kişiyi davranışa sevk eden içsel kaynaklı ihtiyaçların yanı sıra pek çok dışsal faktörler de kişinin davranışında ve motivasyonu üzerinde etkilidir (Koçel, 2011, s.628).

Süreç teorileri; Skinner'in davranış şartlandırma ve pekiştirme teorisi, Wroom'un beklenti teorileri, Lawler ve Porter'in beklenti teorisi, Adams'ın eşitlik teorisi ile amaç teorisi.

2.3.2.1. Davranış Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi

Skinner tarafından geliştirilen ve literatürde pekiştirme teorisi olarak da adlandırılan bu teori, insanların eylem ve davranışlarının, ulaşacakları sonuçlar ya da belirli araçlarla yönlendirilebileceği mantığına dayanır. Buna göre davranış neticesinde ulaşılacak sonuç cazip ise, davranış güçlenecek ve tekrar edilecektir. Tam aksine, davranış neticesinde ulaşılacak sonuç cazip değil ise, davranış tekrar edilmeyecek, zamanla zayıflayacak ve

sönecektir. Pavlov ve Skinner adlı düşünürler, hayvanlar üzerinde yapmış oldukları araştırma ve incelemelerde, belirli bir davranışın neticesinde elde edilen sonucun cazip olması durumunda bu davranışın öğrenildiği ve bilinçli bir şekilde bu davranışın tekrar edildiği, aksi takdirde bu davranışın tekrar etmediğini ortaya koymuşlardır (Barlı, 2012, ss.225-226).

Bireyler de benzer şekilde, sonucundan memnun oldukları davranışı tekrar etmekte, davranış tekrar edildikçe iyice pekiştirilmektedir. Bu doğrultuda olumlu davranışlar sergilenmesi ve tekrar edildikçe pekişen davranışlar için üç yöntemden söz edilmektedir. Bunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Eren, 2013, ss.579-580; Ş. Şimşek ve Çelik, 2011, s.114).

1.Olumlu Pekiştirme: Cazip araçlar kullanılarak elde edilmek istenen sonucun tekrarlanması, güçlendirilmesi ve pekiştirilmesidir. Çalışanın istenen davranışları sergilemesinde içsel ya da dışsal ödüller etkilidir.

2.Olumsuz Pekiştirme: İstenmeyen bir davranışın önlenmesi ve onu istenen davranışlara yönlendirmede kullanılan tedbirler bütünüdür.

3.Ceza: Herhangi bir davranışın, arzu edilmeyen araçlar kullanılması suretiyle ortadan kaldırılması yöntemidir. Ancak ceza, istenmeyen davranıştan kaçınmayı sağlasa da, istenen davranışın ortaya çıkmasını sağlamaz (Barlı, 2012, ss.225-226). Çünkü cezalandırma; başkaldırma, direnç gösterme ve benzeri eylemlerle ya da daha istenmeyen bir davranış biçiminde sonuçlara neden olabilir (M. Doğan, 2002, s.248).

2.3.2.2. Vroom'un Beklenti Teorisi

Victor Harold Vroom tarafından geliştirilen bu teoriye göre, motivasyon derecesi ya da gücü; ulaşılması arzulanan herhangi bir şey için cazibesi ya da arzulama derece ile ortaya konulabilecek eylemin ve çabanın, bu hedefe ulaşılabilirlik ihtimalinin kişi tarafından değerlendirilmesinin çarpımı olarak kabul edilmektedir ve aşağıdaki formülle ifade edilebilir (Barlı, 2012, ss.217-220).

Gayret gösterme gücü = Arzulama Derecesi (cazibe x çekim) x Beklenti

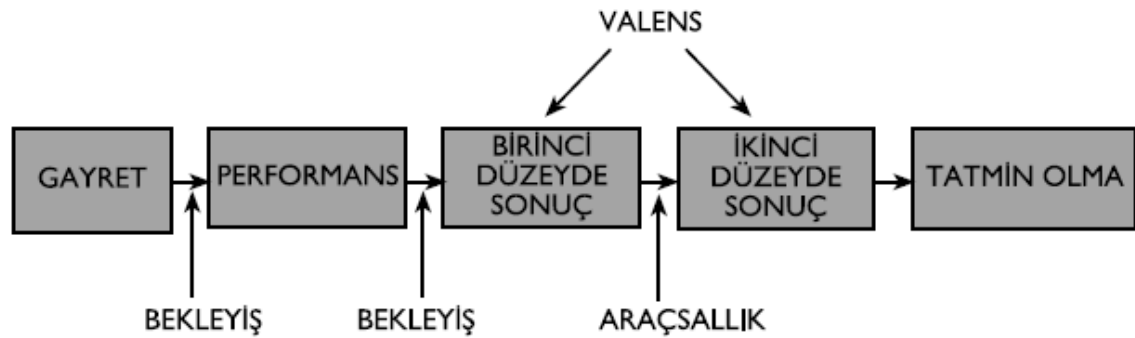
Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için çaba göstermesi iki etmene bağlıdır. Bunlar, valens (arzulama derecesi) ve beklenti (ödüllendirilme) olasılığıdır.

Modeli üç temel kavram çevresinde şekillenmektedir. Bunlardan birincisi valensdir, valens, kişinin belirli bir gayret, çaba göstererek elde edeceği arzulan derecesini ifade eder. İnsan ihtiyaçlarının farklılığı sebebiyle belirli bir ödül her insan için aynı şekilde arzu edilmeyecektir. Bazıları böyle bir ödülü çok arzularken bazıları ise bu ödülü kendisi için hiç değerli görmeyecektir. Valens, + 1 ile - 1 arasında değer alan bir değişkendir.

Bu modelin ikinci kavramı beklentidir. Beklenti ise belirli bir çabanın belirli bir ödülle karşılık bulacağına ilişkindir. Eğer çalışan daha fazla çaba göstererek belirli bir ödülü edineceği beklentisi içerisindeyse, daha fazla çaba sarf eder. Dolayısıyla beklenti de, 0 ile + 1 arasında değişen bir değerle karşılık bulur.

Modelin üçüncü kavramı ise araçsallıktır. Kişinin çabası onu belirli bir düzeye kadar taşır, göstereceği performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirilme ilk basamak elde edilen sonuçtur. Örneğin, kişinin maaşı artabilir. Bu artış ile elde edilebilecek ilk sonuç maaşındaki somut artış miktarıdır, ikinci sonuç ise bu kazanımla elde edeceği yüksek statü, başkalarının tanınma gibi sonuçlardır. Araçsallık ise, birincil olarak elde edilen sonucun, kişiyi ikinci derecedeki sonuçlara eriştireceği konusunda bireyin sahip olduğu genel olasılığı ifade eder.

Vroom'un motivasyon modeli aşağıda Şekil 6'da görülmektedir.



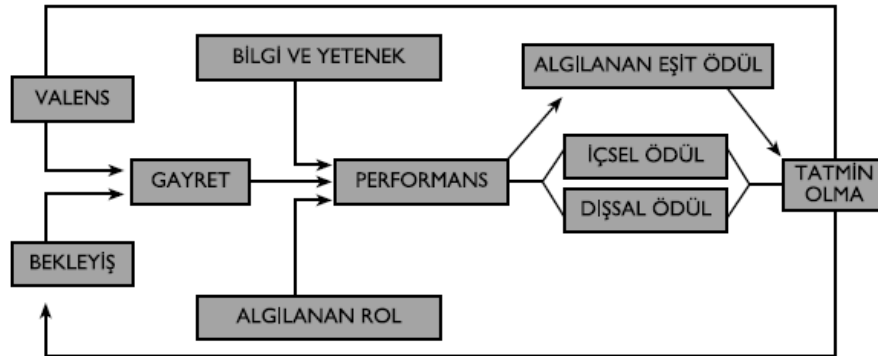
Şekil 6. Vroom'un Motivasyon Modeli. "İşletme Yöneticiliği 13. Baskı", T. Koçel, 2011, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım, s. 634.

Bu teori, çalışan açısından mevcut durum ile beklenen durum arasındaki farkların önceden bilinmesinin temini suretiyle çalışanların motivasyonu sağlamayı amaçlar. Aynı zamanda herkesin motivasyonu açısından genel kabul gören evrensel çerçeve olmadığını ve beklenen sonuçların bireyin kişiliğine, beklentilerinin yanı sıra kültürüne ve ortam koşullarına göre değişkenlik göstereceğini, yani olumlu, olumsuz ya da pasif sonuçlar doğurabileceğini göz ardı etmez (Jurkiewicz, 1998, s.230).

2.3.2.3. Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi

Lyman Porter ve Edward Lawler, Vroom'un beklenti teorisini daha da detaylandırarak geliştirmişlerdir. Bu modele göre, motivasyon, tatmin ve performans üç ayrı değişkendir ancak bu üç değişken kendi aralarında değişik biçimde ilişkilidirler. Porter ve Lawler modelinde Vroom'un teorisine yapılan en önemli eklemeler, yetenek ve beceriler bakımındandır. Buna göre çaba doğrudan performansı etkilemez. Ancak bireysel farklılıklar ve kişilik farklılıkları çaba kadar performansı da etkiler. Daha önceki yaklaşımlarda tatminin performansı artırdığı kanısının aksine ulaşılan bir başka sonuç bireyin belli bir performans düzeyine ulaştıktan sonra tatmin olmasına ilişkindir (Barlı, 2012, s.220).

Lawler ve Porter'ın beklenti teorisinin ilk bölümü Vroom'un beklenti teorisi ile aynıdır. Yani kişinin güdülenme derecesi valens ve beklenti tarafından belirlenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre, kişi yüksek bir gayret gösterse de bu durum otomatik olarak yüksek bir performansla sonuçlanmaz. Eğer kişi gerekli bilgi ve donanımdan yoksunsa, ne kadar çaba gösterirse göstereceği yeterli performansı gösteremeyecektir. İkinci olarak, kişinin kendisi için uygun bir rol anlayışına sahip olması zorunluluğudur. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak, bu durum da kişinin performans düzeyini olumsuz yönde göstermesini engelleyecektir. Herkes kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının düzeyine uygun bir ödülle ödüllendirilmesi bekler. Eğer kişinin gösterdiği performans aldığı ödülün karşılığı olmaz ise kişi tatmin olmayacaktır. Tatmin olma derecesine göre valens ve beklenti değişecek ve süreç döngüsel olarak tekrar başa dönecektir. Bu döngü şekil 7'de görülmektedir (Koçel, 2011, s.635).



Şekil 7. Lawler ve Porter'ın Motivasyon Modeli. "İşletme Yöneticiliği 13. Baskı", T. Koçel, 2011, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım, s. 634.

Teori, bir örgütte düşük başarılı fakat beklentilerine ulaşmış, aynı zamanda yüksek başarılı fakat beklentileri uygun biçimde ödüllendirilmemiş çalışanların olabileceğini göstermektedir. Yani teori bir bakıma, herkesin ümit ettiği ancak elde ettiği ödül nedeniyle tatmin olmasının imkânsızlığını ortaya koymaktadır (Eren, 2013, s.576).

Bu modelin motivasyon aracı olarak kullanılması düşünüldüğünde, yukarıda söylenenlere ek olarak çalışandan istenen performansı sağlayacak eğitim ve geliştirme programları uygulanmalı, rol çatışmaları asgariye indirilmeli, aynı performans gösterenlere aynı ödülün verilmesi açısından adil olunmalı, çalışan için ödül türleri bireye göre belirlenmeli, sonuç olarak performans ve ödül döngüsü izlenerek teorinin uygulanması sırasında değişiklik gerektirecek hususlara uyarlanmalıdır (Soykenar, 2008, s.21).

2.3.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Satcy Adams'a atfedilen bu teoriye göre, uygulanan ödüllendirme sisteminin adil olması gerekliliği ifade edilmiştir. Çalışanlar sadece ihtiyaçlarının tatmin edilmesini istemezler, verdikleri emeğin karşılığını da tam ve adil olarak almak isterler, her çalışan kendi emeğini onunla eşit düzeyde çalıştığını düşündüğü diğer çalışanlarla kıyaslar ve kendince bir adalet dengesi bulur (Barlı, 2012, ss.221-224).

Kişilerin girdileri; çabaları, performansları, yetenek ve kabiliyetleri, eğitim düzeyleri, deneyimleri, yetiştirilmeleri ve kıdemini kapsar. Çıktıları ise; ücretleri, kıdem tazminatı, sağlık desteği, statü sembolleri, yönetenlerden duydukları memnuniyet, ikramiyeler ve içsel ödülleri içerir (Colquitt, Lepine, ve Wesson, 2011, s.191).

Hitt'e göre eşitlik; "kişinin girdilerinin çıktılarına oranının bir diğer kişininki ile aynı olması durumunda" gerçekleşir. Eşitsizlik ise, "aynı girdilere rağmen bir kişinin diğerlerinden daha fazla çıktı elde ettiğinde veya bir kişi aynı ödemenin karşılığında daha az girdi sağladığında" ortaya çıkar (Hitt ve diğerleri 2006, s.207).

Eşitsizlik ve eşitlik durumlarını şekil 8'deki gibi göstermek mümkündür.

$$\frac{\text{Bireyin çıktıları}}{\text{Bireyin girdileri}} < \frac{\text{Diğerlerinin çıktıları}}{\text{Diğerlerinin girdileri}}$$

$$\frac{\text{Bireyin çıktıları}}{\text{Bireyin girdileri}} > \frac{\text{Diğerlerinin çıktıları}}{\text{Diğerlerinin girdileri}}$$

$$\frac{\text{Bireyin çıktıları}}{\text{Bireyin girdileri}} = \frac{\text{Diğerlerinin çıktıları}}{\text{Diğerlerinin girdileri}}$$

Şekil 8. Eşitsizlik ve Eşitlik Durumları. “Organizational Behavior (Twelfth Edition)”, F. Luthans, 2011, New York, NY: Mc Graw Hill Publishing, s.170.

Karşılaştırma yapan çalışan eğer bir eşitsizlik algılayacak olursa bu eşitsizliği gidermeye yönelik bir takım davranışlar sergileyecek, sergileyeceği bu davranış algıladığı eşitsizliğin boyutuna, derecesine, çalışanın bireysel imkânlarına ve tepkinin uygulanabilirlik derecesine göre değişecektir. Eşitsizliği gidermek için çalışan sarf ettiği çabanın ölçüsünü azaltacak ya da artıracaktır, gösterdiği çaba karşılığında sonucun değişmediğini gördüğünde ya da algıladığı eşitsizliği içsel olarak azaltmadığı takdirde, diğer çalışanların sarf ettikleri çabaların azalmasına gayret gösterecek, eşitsizlik algısını aşmadığı takdirde işi terk etme eğilimi gösterecektir (Koçel, 2011, s.637).

2.3.2.5. Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu teoriye göre, her canlının davranışlarını yönlendiren bir amaç bulunmaktadır. Dolayısıyla insanların davranışlarının temelinde, hedefledikleri amaçlara ulaşma niyeti yatmaktadır. Bu nedenle her birim ve birey için saptanmış, gerçekçi ve ölçümlenebilen amaçların bulunması, bu amaçların belirlenmesi sürecinde bireye yer verilmesi motivasyonu artırıcı bir sonuç doğurur. Amaç teorisi, araştırmalarla da desteklenen dört temel öneri sunmaktadır. Bunlardan ilki; erişilmesi zor ve kolay başarılamayacak hedeflerin basit hedeflere karşı daha fazla motive edici olduklarıdır. İkincisi özel olarak belirlenen amaçların belirsiz ya da üstü kapalı, net olmayan amaçlara göre daha fazla motive edici oldukları, üçüncüsü amaçların belirlenmesi sırasında sağlanan katılımın performansı artırıcı olduğu ve son olarak geri bildirim de etkin bir amaç başarımında gerekli olduğudur (Barlı, 2012, s.224). Bazı araştırmacılar ise bu koşullara ek olarak iş karmaşıklığı, amaca ulaşmak için gösterilen

çabanın düzeyi ve devamlılığı ile işe yönelik yöntemleri de performansı artıran temel koşullar arasında göstermektedir (Colquitt ve diğerleri., 2011, s.194). Bu teoride kısaca kolay ulaşılamayan arzuların bireylerin performansını artırdığı savunulmaktadır. Çünkü bu tür hedefler, çabayı, çabanın sürekliliğini ve davranışların yönlendirilmesini temin eder. Bireylerin bu tür amaçları başarma hedefine kendilerini adanmaları ve amaçlara ulaşmaya kadar çaba göstermeye devam etmeleri insanın doğasından kaynaklanır (Hitt ve diğerleri, 2006, ss.211-212).

Teori her çalışanın belirgin amaçlar benimsediğini savunmakta ise de, bireylerin her zaman bilinçli olarak hareket etmedikleri, zaman zaman bilinçsizce ve düşünmeden hareket ettikleri yadsınamaz bir gerçektir. Dolayısıyla bireysel amaçlar belirlendikten sonra genel kabul gören bir politika belirlemenin ve uygulamanın güçlüğü ortadadır. Ancak teori örgütsel amaçlarla bireysel amaçları dengeleme ve uyumlaştırma konusunda önemli bir kılavuzdur (Eren, 2013, s.522).

Bu bölümde motivasyon araçları ve teorileri üzerinde ağırlıklı olarak durulduktan sonra motivasyondan beklenen amaçlardan biri olan verimlilik konusu bir sonraki bölümde işlenecektir. Genel olarak belirtilen motivasyon araçlarının tüm çalışanlar açısından motive edici nitelikte olduğu tespitinin yanı sıra bu araçların bireyden bireye göre etki ve önem derecesinin farklılık gösterdiğine dikkat çekmek gerekir. Bu açıdan motivasyon uygulamalarında belirlenecek araçların geneli kapsayıcı bir nitelik göstermesi gerektiği düşünülmektedir.

3. BÖLÜM : VERİMLİLİK

Motivasyon uygulamalarıyla elde edilmek istenen birçok sonuç vardır. Bu sonuçlar arasında motivasyon uygulamalarıyla ulaşılmak istenen hedeflerden biri de verimliliktir. Bu bölümde verimlilik tanımı, çeşitleri, verimliliğe etki eden faktörler açıklandıktan sonra verimliliğin önemine değinilecek, verimlilik ve motivasyon arasındaki ilişki açıklanacak, akabinde kamu yönetimi açısından verimlilik önündeki engellerin neler olduğuna ana başlıklarıyla yer verilecektir.

3.1. VERİMLİLİK KAVRAMI

Kavramsal olarak verimlilik “kaynakların ürüne dönüşebilirlik düzeyini yansıtmaktadır” (Korkmaz 1997, s.3). Verimlilik, toplam çıktının toplam girdiye oranıdır (Eren, 2013, s.205). Genel anlamda verimlilik, üretim veya hizmetlerin ürettiği çıktı ile birlikte bu çıktıyı meydana getirmek için kullanılan girdi arasındaki ilişkiyi ifade eder. Verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretiminde yer alan kaynakların etkin bir şekilde kullanımınıdır (Deligöz ve Güzel, 2016, s. 446). Başka bir tanımla “verimlilik, eldeki kaynaklarla en çok üretimi gerçekleştirme uğraşısıdır” (Doğan-Aydın, 1991, s.9).

Üretimde kullanılan malzeme, iş gücü, sermaye, enerji vb. girdilerin mal ya da hizmet niteliğindeki çıktılara dönüşmesi verimlilik olarak ifade edilir. En az malzeme, en az iş gücü, minimum sermaye ile daha çok mal ya da hizmet üretebiliyor ise, verimlilik yüksek olarak nitelendirilir (Binbaşoğlu, 1992, s.42). Verimlilik aynı zamanda elde edilen mal ya da hizmet çıktılarıyla, bu sonuçları elde etmek için harcanan zaman arasındaki bağı da içerir (Ekinci, 2008, s. 175-185).

Bununla birlikte verimlilik hesabında; girdiler, çıktılar, katma değerler, çalışanların sayısı, çalışma saatleri, ödenen ücretler ve stok değişimleri de göz ardı edilmez (Erol, 2001, s. 127-143). Çıktı ya da katma değer meydana getirme hedefindeki bir işletme açısından bu hedefe ancak girdiyle ulaşılabileceğinden çıktının girdiye oranı, bir üretimin verimliliğini ortaya koyar (Artar, 1992, s.9).

Öte yandan günümüzde verimlilik ülkelerin kalkınma göstergelerinden biridir. Kalkınma düzeyinin yükseltilmesi hedefine ulaşmada ise var olan kaynakları en faydalı biçimde kullanıp üretimi artırmak amaçlandığından verimlilik çok önemli bir hedef olarak ön plana çıkmaktadır (Aydın, 1999, s.1).

3.2. VERİMLİLİK ÇEŞİTLERİ

Verimlilik, üretime katılan her bir faktör için ayrı ayrı belirlenmekte, girdi ile çıktı arasındaki oranlama metotlarıyla hesaplanabilmektedir. Buna göre; parasal ve fiziki verimlilik; verimlilik oranının pay ve paydasının, aynı veya birbirine yakınlık derecesine göre parasal ya da fiziki değerlerle ifade edilmesini, marjinal verimlilik; belirli bir dönemdeki çıktılarda meydana gelen değişimlerin bu belirli dönemdeki girdilerdeki artışa ilişkin oranı, ortalama verimlilik ise; belirli bir döneme ilişkin toplam çıktının aynı dönemin girdilerine olan oranını ifade etmektedir. İşletme bazında hesaplanan verimlilik mikro verimliliği, tüm ekonomi boyutuyla hesaplanan verimlilik ise makro verimliliği karşılar. Çıktının üretimine katılmış olan girdilerden herhangi birine oranlanmasıyla da kısmi verimlilik ifade edilir. Üretimde kullanılan tüm kaynakların etkinlik derecesinin ölçülmesiyle de toplam faktör verimliliği bulunmaktadır (Tuna, 1993, s.12-15).

3.3. VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Verimlilik faktörlerini iki ana başlık altında incelemek mümkündür (Propenko,1992, s.56).

- Kontrol Edilebilmesi Mümkün Olan “İçsel” Verimlilik Faktörleri

- Kontrol Edilebilmesi Mümkün Olmayan “Dışsal” Verimlilik Faktörleri

İçsel faktörler işletmenin kontrolü altında iken, dışsal faktörler işletmenin kontrolü dışındadır. Örneğin hükümet politikaları, vergi reformları, yasal değişiklikler dışsal verimlilik faktörlerine örnek oluştururken, ürün, üretim teknolojileri, hammadde ya da iş gücü farklılaştırmaları içsel verimlilik faktörlerine örnek olarak gösterilebilir (Tekeli, 2011, s.15).

Konumuz açısından değerlendirildiğinde, kamunun verimliliği etkileyen faktörlerin içsel ve dışsal nitelikte olduğu ifade edilebilir.

3.4. VERİMLİLİĞİN ÖNEMİ

Verimlilik, mevcut durumdan daha iyi bir yaşam için gayret gösteren insanoğlunun, bu amaca ulaşmak için üretim sürecinden elde edilen sonuçları daha olumlu bir hale getirmek amacıyla hizmet eden araç niteliğindedir. Verimlilik; mal ve hizmet üretme sürecinde

üretilem çıktı ile bu çıktıyı elde etme gayesiyle kullanılan kaynaklar arasındaki bir ilişki yumağıdır. Bir ekonomik kalkınma ve gelişme göstergesi olan verimlilik, bu niteliğı nedeniyle tüm ekonomikler ve mikro düzeyde işletmeler açısından büyük önem taşır (Tekeli, 2011, s.20).

Verimliliğın ölçülmesi ve karşılaştırılmasına yönelik uygulamalarda verimlilik statik bir durumun tespiti gibi görünmekte ise de, özünde insan temelli ekonomik faaliyetlerin işleyişini ifade etmesi nedeniyle statik bir durum olarak değil, dinamik bir olgu olarak ele alınmalıdır (Özdemir, 1991, s.169). Öte yandan üretimin başından sonuna kadar kaynakların kullanımıyla ilgili her zaman geçerlilik gösteren ve daha önce ölçülen verimlilik oranları ile aynı ya da farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin verimlilik oranlarıyla karşılaştırılabilir de olmalıdır (Tekeli, 2011, s.21).

Verimlilik kavramı, öteden beri işletmelerin ya da kurumların ulaşmaya çalıştıkları bir hedeftir. Günümüzde de verimlilik iş başarısının en temel ölçütü olarak görülmekte gelecek yıllarda da başarının bir kriteri olarak yerini korumaya devam edecek gibi görünmektedir (Schermerhorn ve diğerleri, 1994, s.16). Verimliliğı artırmanın sorumluluğı ise doğrudan işletme ya da kurum yöneticilere aittir ve verimlilik yöneticilerin bir başarı göstergesi sayılmaktadır. Bu açıdan işletme ya da kurumdaki tüm çalışanların verimlilik duyarlılığının canlı tutulmasında yöneticilere büyük iş düşmektedir (Özdemir, 1991, s.172).

Verimlilik, temelde insani tutum, düşünce ve davranışlarının bir eseridir (Newstrom ve Davis, 1993, ss.18-19). Bu yargı, verimliliğı artırma hedefinin birey temeline indirgenmesi gereğini ortaya koymaktadır. Verimlilik bir hedef olarak belirlenmiş olması da kavramı daha da önemli hale getirmektedir. Yöneticilerin verimliliğı temel hedef olarak belirlemeleri durumunda girdiler ve çıktılar bütünleşmekte ve dengelenebilmektedir. Verimlilik artışı işletmenin pek çok kademesinde sağlanabilir. Üretim sürecine katılan çalışanlar kadar diğer alanlarla çalışan bireylerin de verimliliğe katkı sağlayabilecekleri unutulmamalıdır (Pekin, 1991, s.69).

Küreselleşmenin itici güçleri yeni piyasa koşulları ortaya çıkarmıştır. Küresel ekonomi rekabetçiliğinin anlamı bu yeni piyasa koşullarına en iyi şekilde adapte olmayı zorunlu kılar. İster yerel ister ulusal düzeyde olsun rekabetçiliğın en önemli kriterlerinden biri toplam verimliliğı artırma hedefidir. Belirli bir noktadan sonra yalnızca üretimde kullanılan girdileri rekabetin diğer aktörlerinden daha verimli kullanma seçeneğine

yönelmek gerekecek, böylelikle varlığını devam ettirerek yeniden üretebilecektir. Benzer şekilde toplumun refah düzeyinin daha da yükseltilmesi, ülkelerin ekonomik ve siyasal bağımsızlığını koruyabilmelerinin güvencesi sahip olunan kaynakların diğer ülkelerden daha verimli kullanmasıyla mümkündür. Öte yandan verimlilik, kalkınmanın hızlandırılması, enflasyonun düşürülmesi, milli gelir paylaşımı gibi gelecek planlamalarında ülkeler arası ekonomik karşılaştırma araçlarındandır (Tekeli, 2011, ss.22-23).

Ülke ekonomisi açısından tüm düzeylerdeki verimlilik çalışmalarını başarıyla yürütebilmek için verimlilik bu olgunun birey temeline indirgenmesi gerekmektedir. Çünkü bu ölçülerde verimliliğin sağlanması, temelde bireyin verimlilik anlayışına dayanır ve sosyal verimlilik olarak adlandırabileceğimiz tüm ülke ekonomisinde sağlanan verimlilik neticede tek tek bireylerin faaliyetleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Bireylerde verimlilik duyarlılığı yoksa bunlardan oluşan kitlede toplam verimlilik doğal olarak düşük gerçekleşecektir (Özdemir, 1991, s.172).

Verimsizliğin bedelini sonuçta tüm toplum ve devlet ödediğine göre, verimlilik çalışmalarında öncülüğü birey, işletme, sektör ve ekonomi üzerinde etkileyici güce sahip olan devlet yapmalıdır. Verimlilik çalışmalarının özel şahıslar ve işletmeler için özendirici ve kamu kesimi için zorlayıcı olması, bu konudaki görevin büyük kısmının devlete düştüğünü göstermektedir (Özdemir, 1991, s. 173).

3.5. VERİMLİLİK KAVRAMI VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

Verimlilik “En az girdi ile en yüksek çıktıyı” elde etmektir (Mott, 1972, s.17). Motivasyonun en önemli amaçlarından birisi de verimliliğdir. Ancak kişiler motive edilebildiği ölçüde verimlilik yükselecektir (Akdemir, 2003, s.78). Verimliliğe ilişkin bir araştırma sonucuna göre, kurum amaçlarına ulaştığında, çalışanların da kendi amaçlarına ulaştığına inanmaları halinde çalışanın motivasyonunun gerçekleşeceği ve bunun da hizmette kaliteyi artırarak elde edilmek istenen verimlilik oranına ulaşılmasına katkı sağlayacağı belirtilmektedir (Uçkun ve Pelit, 2003, ss. 49-54). Diğer bir araştırma ise; çalışanların çalışma düzenlerinin iyileştirilmesiyle birlikte çalışanların mutluluğunun sağlandığı ve bunun da etkin bir motive ve verimlilik sağladığı belirtmektedir (S. Doğan, 2003, ss. 4-2). Çalışanları mutlu eden faktörler tespit edildiğinde ve bu faktörler aracılığıyla çalışanın emeğinin kurum amacına hizmet edecek şekilde yönlendirilmesi

sonucunda üretim veya hizmetlerde verimlilik gerçekleşecektir (Abacı, 6-7 Ekim 2015, s.148).

Çalışanların motive edilmelerindeki denge ise çalışanlar ile kurum amaçlarının örtüştüğü oranda gerçekleşebilir (Erkut, 1992, ss.15-16). Bu örtüşmenin sağlanabildiği ölçüde motivasyon ile verimlilik arasındaki bağ ortaya çıkacaktır. Bu amaca ulaşmada çalışanların motivasyon durumları göz önüne alınıp, yapılacak araştırmalar sonucunda motivasyon faktörlerinin etkin bir şekilde belirlenip uygulamaya konulması gerekir (Abacı, 6-7 Ekim 2015, s.150). Çalışanların işinden duyduğu hoşnutluk artırılarak motive edilmeleri, işlerinde gösterecekleri çaba ve başarıyı artıracaktır. Sonuçta motive olan çalışan gücü, örgütün amacına ulaşmadaki başarı düzeyini yükseltecek ve kaynaklardan en verimli şekilde yararlanılmasına olanak sağlayacaktır (Eroğlu, 2015, s.453-454).

3.6. KAMU YÖNETİMİNDE VERİMLİLİK

Günümüzde verimliliği artırmaya yönelik çalışmaların birçoğunda yetki alanı, performans yönetimi, kalite yönetimi ve yetki devri gibi başlıklar öne çıkmaktadır. Benzer şekilde bu başlıklar kamu kurumlarının da problemlerini açıklamaya yardımcı olmaktadır. Ancak bu yöntemlerin birçoğu özel sektöre yönelik olduğundan kamu kurumlarında uygulama alanı bulması özel sektöre göre daha zordur. Çünkü kamu kurumlarının yapısal farklılıkları ve çevresi özel sektörlerden oldukça bağımsızdır ve özel sektörlerde uygulama alanı bulan her yöntemin kamu yönetimine de kolayca adapte edilebileceği ve başarıyla uygulanabileceğini ifade etmek güçtür. Bu güçlüğü aşabilmek adına kamunun da verimliliği ön planda tutması gerekir. Bu noktada ise verimliliğin önündeki engellerin neler olduğu önem arz eder (Öztürk, 2004, s.1).

Öztürk'e göre kamu sektöründe verimliliğin önündeki engeller; bu gruplar içindeki unsurlardan birçoğu birden fazla engel sınıfının içinde yer alsa da genel bir ayırım olarak üç ana grup altında ele alınabilir. Bunlardan ilki özel sektörden farklı olarak kamu yönetimindeki verimlilik arayışlarını engelleyen unsurları içinde barındıran çevresel engellerdir. İkinci olarak kamu sektörünün yapısal niteliğinden kaynaklanan örgütsel engeller, son olarak çalışma konumuz açısından daha geniş yer verilecek olan bireysel nitelikteki personel engelleridir (Öztürk, 2004, s.4).

3.6.1. Çevresel Engeller

Piyasa Baskısının Olmaması: Kamu kurumları sundukları hizmet ve üretimlerde genellikle tekel niteliğinde olduğu için özel sektörün aksine rekabet ve verimliliği dikkate almadıkları ifade edilmektedir (Savas, 1987, s.269-270).

Karar Alımında Politik Faktörlerin Etkileri: Kâr amacı güden özel sektörün aksine kamu kurumlarında alınacak kararlarda verimlilik endişesinden ziyade kamuoyu görüşü doğrultusunda, siyasi iradenin bir sonraki seçimi kazanma gayesine önem verilmektedir (Öztürk, 2004, s.5).

Halkın Değişimlere Karşı Sabırsızlığı: Genellikle uzun dönemde somut olumlu sonuçlar elde edilebilecek verimlilik stratejilerinin daha kısa zamanda sonuç elde etmek isteyen halktan yeterli desteği görmemektedir (Öztürk, 2004, s.5).

Statükonun Değişimine Engel Olan Gruplar: Gücü elinde tutan belirli grupların verilen hizmetlerden memnun olmaları halinde, bu hizmetlere ilişkin iyileştirme ve yenilik çabalarına karşı statükonun değişmesi ve ellerinde bulundurdukları gücün başka gruplara geçeceği endişeleriyle direnç göstermektedirler (Öztürk, 2004, ss.5-6).

Siyasi İsteksizlikler: Sunulan hizmet ve üretimlerin daha verimli ve nitelikli bir yapıya bürünmesi genellikle uzun dönemli planlamaları gerektirir. Bu uzun soluklu planlamalar yerine günlük haberler ve basında yer alan güncel olaylar çok daha önemli görüldüğü için verimlilik artışı bir kaygı olarak kendini göstermez (Öztürk, 2004, s. 6).

Kısa Zaman Dilimi: Siyasi otorite açısından seçimlerin belirli aralıklarla yenilenmesi nedeniyle bu dönem aralığında tekrar seçilmeyi sağlayacak işlere olan yönelim kamu hizmetlerindeki verimlilik hedeflerini arka plana iter (Öztürk, 2004, s. 6).

Verimliliğin İkincil Düzeyde Görülmesi: Meslek odaları, işçi sendikası gibi organizasyonlar kamu kurumları üzerinde önemli baskı potansiyeline sahiptirler ve bu grupların istek ve baskıları verimlilik arayışlarını ikinci plana itebilir (Öztürk, 2004, s. 6).

Kamu Hizmetleri Sınırlamaları: Uygulamada zaman alan düzenlemeler kamu kurumlarının ihtiyaçlarını karşılamada bir takım engeller doğurur. Örneğin nitelikli personel istihdamında, kırtasiyecilik ve bürokrasinin hantallığı süreci uzatmakta, sürecin meydana getirdiği bıkkınlık nedeniyle kurumun ihtiyaç duyduğu nitelikteki personel tercihini başka işe yöneltmekte ve nitelikli personel temini bu suretle engellenmektedir (Öztürk, 2004, ss. 6-7).

Yasal Düzenlemelerin Neden Olduğu Karmaşa: Kamu personeli görev ve yetkileriyle ilgili olarak birçok yasal mevzuat ile sınırlandırılmıştır. Özellikle üst yöneticiler bu yasal mevzuat sınırları nedeniyle yapılacak değişimler açısından yargılanma kaygılarıyla çok fazla risk üstlenmek istemezler (Öztürk, 2004, s. 7).

3.6.2. Organizasyon Kaynaklı Engeller

Bürokratik Uyum Süreci: Yeni işe başlayan personellerin kurum kültürünü benimseme süreçlerinde tecrübeli çalışanlar önemli katkı sağlarlar. Bu süreç yeni başlayan çalışanların performanslarında da önemli etkiye sahiptir. Dolayısıyla değişimlere gösterdikleri ilgi diğerlerinin yansıtması niteliğinde olacaktır. Bu ise zamanla yeniliklere karşı direnç gösteren bürokratik bir kadronun oluşmasına neden olur (Fainstein, 1972, s.517).

Verimlilik Bakımından Yetersiz Yönetimsel Uygulamalar: Kamu kesimindeki yöneticiler işlevsel olarak verimliliği önemli bir amaç olarak görür ancak uygulamada bu kararlılık kendini göstermez (Öztürk, 2004, s. 8).

Yetersiz İnsan Kaynakları Yönetimi: Kamu yönetimiyle ilgili yasal düzenlemelerin sınırlandırıcı etkisi nedeniyle gerçek anlamda bir insan kaynakları yönetiminden söz edilememektedir (Öztürk, 2004, s. 8).

Sendikal Baskılar: Kamu çalışanlarının birçoğu sendikalara bağlı olarak hareket etmektedir. Çalışanların bu bağlılığı sendikaları önemli bir güç haline getirmiştir. Genel olarak sendikalar özelleştirmeye, maaşların düşürülmesi ya da istihdamın sınırlandırılmasına muhalif kalmakta, istihdamı düşürecek teknolojiye ve verimlilik artışları için yeni politikalara karşı çok etkin ve söz sahibi olmamakla birlikte muhalefet etme eğilimi taşımaktadırlar (Öztürk, 2004, s. 8).

Tehdit Algısı: Birçok kamu çalışanı verimlilik girişimlerini, kendilerine daha az iş kalacağını ve sonunda işlerini kaybedecekleri endişesiyle desteklememektedirler (Öztürk, 2004, s. 9).

Belirsiz Hedefler: Kamu sektörü herhangi bir eylem ve plan olmaksızın günlük işleri rutin bir çizgide devam ettirmektedir. Hizmetlerin geliştirilmesi, hedefler ve amaçlar üzerine pek düşünüldüğü söylenemez ve işler kötü gittiğinde “kamu yararı”, “yaşam standardını yükseltme” ve “kamu güvenliğini sağlamak” gibi belirsiz ve net olmayan amaçların hedeflendiği ifade edilmektedir (Öztürk, 2004, s. 9).

Terk Etmedeki Engeller: Başarılı ya da başarısız uygulamalar sonucu hedef gerçekleşmiş ya da gerçekleşmemiş olabilir. Her iki durumda da uygulamaları revize etmek ve kaynakları yeni hedeflere kanallandırmak gerekir. Ancak kamuda bu dönüşüm oldukça hantal bir yapıdadır (Öztürk, 2004, s. 9-10).

Yanlış Maliyet Hesapları: Birçok kamu kurumu faaliyetleri için kendilerine tahsis edilen harcamaları ya olduğundan fazla ya da olduğundan az göstermektedir. Bu ise harcamaların az gösterildiği durumlarda ek bütçe uygulamalarına, fazla gösterildiği durumlarda ise başka kurum faaliyetleri için ödenek sağlanamamasına ya da kısıntıya uğramasına, bu suretle bir takım hizmetlerin aksamasına neden olmaktadır (Öztürk, 2004, s. 10).

Yetersiz Veriler: Kamu kurumlarında kapsamlı verimlilik değerlendirmeleri söz konusu değildir. Bu ise birimlerin verimlilik ve etkinlikleri hakkında sağlıklı bilgilere ulaşılmasına engel olur (Öztürk, 2004, s. 10).

Kamudaki Büyüme ve Kontrol Zorluğu: Devletin hizmet sunumundaki çeşitlilik birçok kamu kurumunun oluşumunu tetiklemiş, bu kurumlar arasındaki görev dağılımındaki belirsizlik ise hantallaşmayı ve beraberinde devlet etkinliğinin önemli ölçüde zayıflamasını getirmiştir (Öztürk, 2004, s.10).

Bürokratik Katılık: Sıkı kurallarla örülmüş bürokrasinin katı hiyerarşik düzeninde yenilik ve verimliliği geliştirme imkânları sınırlıdır. Çünkü bürokratik yapı esnekliği, etkinliği ve yeniliği sağlayacak şekilde organize edilmemiştir (Öztürk, 2004, s. 11).

Yetersiz Ar-ge ve Teknoloji Arayışları: Yeni geliştirilen teknolojiler kamu yönetimlerine birçok yeni olanak sunmaktadır. Ancak halen birçok kamu kurumu sunduğu hizmetlere ilişkin ar-ge çalışmalarına, bu sunumlardaki teknolojik imkânlarla yeterince yer açmadığı gibi personellerini de bu değişime uyum sağlayacak şekilde eğitmemektedir (Öztürk, 2004, s. 11).

3.6.3. Personel Engelleri

Çalışma Zamanının Kontrolündeki Zorluklar: Birçok kamu yöneticisi arzuladıklarının aksine görevlerini ifa etmeleri için ihtiyaç duydukları kesintisiz çalışma imkânından uzaktırlar. Bütün yöneticilerin birçoğu zamanlarının çoğunu kendileriyle ilgili olmayan işlerin aldığını iddia etmektedirler. Çünkü hizmet sundukları çevrenin

geniş olması ve toplumsal baskı onların doğrudan kendi işlerine zaman ayırması önünde engellerdir (Öztürk, 2004, s. 11).

Kavramsal Karmaşa: Kamu sektöründeki verimliliğin anlam ve kapsamı konusundaki karmaşa iletişimi bozmakta, analiz ve planlama çabalarını olumsuz etkilemekte, bu ise başarıyı sekteye uğratmaktadır. Bu karmaşa verimlilik geliştirme faaliyetlerinin oldukça dar yorumlanmasına, hatta fırsatlar önünde bir engel ve başarı ihtimaline negatif etki eden bir faktör olarak algılanmasına neden olmaktadır (Öztürk, 2004, s. 12).

Etkin bir yöneticiden beklenen kendisine “Hizmet ettiğim kurumun performansını ve verimliliğini önemli derecede etkileyecek ne gibi bir katkı olabilir?” diye sormasıdır. Bu soruya yöneticinin vereceği cevap bellidir. Gerçekten katkı sunmak için iyi bir iletişim kurmak gerekir. Bu sayede çalışanlar birbirlerini anlayabilirler. Ancak iletişim de başlı başına yeterli değildir. Yöneticilerin iyi bir ekip kurması, işlerini daha iyi yapmak üzere niteliklerini geliştirmeleri ve bu suretleri diğer çalışanlara da örnek olmaları gerekir (Öztürk, 2004, s. 12).

Riskten Kurtulma Arayışı: Kamu sektöründe imkânsız olmamakla birlikte girişimci yönetici temini kolay değildir. Çünkü kamu sektöründe risk alıp başarılı olma durumunun karşılığı olarak özel sektörde olduğu gibi somut ödüller söz konusu olmamaktadır. Ancak bunun aksine başarısız kalınan durumlarında ise özellikle üst kademe yöneticileri için daha vahim sonuçlar doğması mümkündür. Özellikle bu noktada bazı yazarlar düşük ödüllendirme ve yüksek cezalandırma gibi nedenlerin kamu sektöründeki yöneticilerin risk almaktan kaçınmalarına sebep olduğu ifade edilmektedir (Steiss, Daneke, 1980, s.170).

Yöneticilerin başarısız olmalarındaki diğer bir neden ise yeni konumlarının gereksinim gösterdiği değişimlere karşı direnç göstermeleridir. Zira daha önce başarı gösterdikleri işleri aynen sürdürme eğilimindedirler. Belirli bir dönem geçerli olan varsayımların zamanla geçersiz hale geleceği göz ardı edilmemeli, şartlar değişince yeni koşullara uygun olarak değişikliğe gidilmelidir (Drucker, 1992, s.175).

Yönetmel Mazeretler: Kamu sektöründe görev yapan birçok yönetici verimliliği artırma adına yapılacak faaliyetlerin boşuna bir çaba olduğunu düşünürler. Bu isteksizliği de bir takım mazeretler ileri sürerek “elimiz kolumuz yasal sınırlamalarla bağlı”, “biz de böyle olmasını istemiyoruz ama elimizden bir şey gelmiyor” gibi klişe sorunların ardına gizlenmeye çalışırlar. Oysa bu çabasında samimi olan yöneticilerin, karşılaştıkları yasal

sorunları yine yasal sınırlar içinde kalmak suretiyle alternatif arayışlarla çözüme ulaştırmaları mümkündür (Öztürk, 2004, ss.12-13).

Bu engellerin yanı sıra, Yatkin'a göre; kamu yönetiminin merkezîyetçi yapısı, yasal bir zemine sahip olması, kamu görevlileri açısından inisiyatif alabilme koşullarının sınırlı oluşu ve özel sektörün aksine kamu sektörünün uluslararası düzeyde meydana gelen değişimlere kapalı yapısı nedeniyle kamu istenen verimlilik düzeyine erişmiştir (Yatkin, 2009, s.1)

Tekeli'de kamudaki verimliliği doğrudan etkileyen unsurlar olarak kamu kurumlarındaki ücret yetersizliği nedeniyle özel sektör tercihi ağır basan nitelikli çalışan teminindeki zorluklara dikkat çekmektedir. Bunun yanı sıra kamu kurumlarının işe alma süreçlerinin uzun ve sıkıcı olması nitelikli çalışanların tercih eğilimlerini özel sektöre kaydırıldığından, liyakat sisteminin tavizsiz uygulanmamasının beraberinde getirdiği sorunlardan, kamuda çalışanların sahip olduğu statü gereği özel sektöre nazaran daha risksiz ve güvenceli bir yapıda bulunmaları sebebiyle işten atılma korkusu yaşamadıkları için işlerine gereken özeni göstermediklerinden yakınmaktadır. Öte yandan ücret düşüklüğünün, meslekten ihracın zor koşullara bağlanmış olmasının, rekabetin olmamasının da kamu personelinin daha verimli ve üretken çalışmasına engel olduğunu ifade etmektedir. Benzer şekilde bu engellerin çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyeceğini belirterek performansa dayalı ücret sistemlerini bir çözüm önerisi olarak sunmaktadır (Tekeli, 2011, ss.34-36).

Verimlilik en az girdi ile en çok çıktıyı elde etme uğraşısıdır. Gerek özel sektör gerekse kamu sektörü açısından önemli bir hedeftir. Özel sektör açısından rekabet ve başarının bir kriteri olduğu gibi kamu kurumları açısından da kalkınmanın tetikleyicisi ve başarı göstergesidir. Verimliliğin artırılmasında üretim sürecine girdi sağlayan birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında girdi olarak kabul edilen insan emeğini verimli kılmaya yönelik çalışmalar süre gelmektedir. Bu yönüyle verimliliği artırmanın bir yolu da insanı motive edecek araçlarla uygulamalar gerçekleştirilmesidir.

4. BÖLÜM : ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KONUSU

Araştırma, insanı harekete geçiren, onun davranışlarını yönlendiren motivasyonun Türk Kamu yönetimindeki personel verimliliği üzerine etkilerinin araştırılması amacıyla yapılmıştır. Literatürde motivasyon faktörlerinin belirlenmesine ilişkin bir çok çalışma mevcuttur (Mottaz (1985), Brislin ve diğerleri (2005), Mahaney ve Lederer (2006). Ancak insanı harekete geçiren motivasyon faktörlerinin verimlilik üzerine etkilerine yönelik yargı özelinde literatür eksikliği bulunmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın konusu, Erzurum Bölge Adliye Mahkemesi'nde görev yapmakta olan hâkim ve Cumhuriyet savcılarını dışındaki kamu çalışanlarıdır.

4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırmanın ana evrenini Türk kamu yönetiminde çalışan kamu görevlileri oluşturmaktadır. Ancak çalışma, Erzurum Bölge Adliye Mahkemesi'nde görev yapmakta olan hâkim ve Cumhuriyet savcılarını dışında görev yapan personeller ile sınırlandırılmıştır. Bunun nedeni, yargı hizmetlerinin diğer kamu hizmetlerine nazaran daha çok önem arz etmesi, bu alanda sunulan hizmetlerden kaynaklanan toplumsal yakınmaların sürekliliği, bu yakınmalara yönelik çözüm arayışlarının güncelliğini koruması, tüm kamu kurumlarında görev yapan çalışan sayısının büyüklüğü karşısında; gerek maliyet gerekse zaman kaynaklı imkânsızlıklar ile yargı alanında daha önce bu nitelikteki bir çalışmanın bulunmamasıdır. Bu nedenle çalışma ülke geneli veya diğer kamu kurumları için genellenemez.

Çalışmanın örneklemini oluşturan Erzurum Bölge Adliye Mahkemesi'nde 1 idari işler müdürü, 15 yazı işleri müdürü, 58 zabıt kâtabi, 16 mübaşir, 4 şoför, 3 teknisyen ve 9 hizmetli çalışmaktadır. Araştırmanın amacı, türü ve maliyeti dikkate alınarak hipotezlerle ilgili bilgilerin ana kitleye göre türdeş (homojen) olması nedeniyle basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

4.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEM BÜYÜKLÜĞÜ

Erzurum Bölge Adliye Mahkemesinde 106 personel bulunmaktadır. Araştırma anketi 106 kişilik personel grubunun tamamına uygulanmıştır. Yeterli bir örneklem, güvenilir sonuçlar sağlayacak kadar eleman kapsayan örneklemdir (Young, 1968, s.324). Araştırmanın örneklem büyüklüğü aşağıda verilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, ss.49-50).

$\alpha = 0.05$ için

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{\alpha^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q} = \frac{106 \cdot (1.660)^2 \cdot (0.50) \cdot (0.50)}{(0.05)^2 \cdot (106-1) + (1.660)^2 \cdot (0.50) \cdot (0.50)} = \frac{73,0234}{0,9514} = 76,753$$

Bu doğrultuda, 106 katılımcı ile güvenilir sonuç sağlayacak kadar eleman kapsayan, yeterli bir örneklem elde edilmiştir.

4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada, bir olgu ile ilgili olarak toplanan nicel verilen o olguyu yeterince ölçmeyip açıklayamadığı ve bu hususa ilişkin derinlemesine bilgi sunmadığı eleştirileri de dikkate alınarak (İslamoğlu, A. H., 2011, ss.186-188; Şimşek ve Yıldırım, 2005, s.37) olayın bütünlüğünü göz önünde bulundurmaya olanak sağlayan, araştırma konusunu bütüncül bir yaklaşımla ele almaya imkan veren nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek üzere sistematik bir biçimde bilgilerin toplanması amacıyla, Erzurum Bölge Adliye Mahkemesi'nde görev yapmakta olan hâkim ve savcılar dışındaki personelin algılarını ölçmek üzere yüz yüze anket uygulanmıştır (Ek – 2).

Hazırlanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılan personellerin demografik özellikleri yer almaktadır. İkinci bölümde motivasyon araçlarının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik olarak Mottaz (Mottaz, F.,1985, s.336), Brislin (Brislin ve diğerleri, 2005), Mahaney ve Lederer'in (Mahaney ve Lederer, 2006, ss.42-54) çalışmalarında kullandıkları ölçeklerin temel alındığı anket sorularından (Dündar ve diğerleri, 2007), çalışanların verimliliğe ilişkin algılarının ölçülmesinde ise López-Ortega ve Saloma-Velazquez (Eugenio López-Ortega,

Rita Saloma-Velazquez, 2002) tarafından geliştirilen ölçek temel alınarak hazırlanmış olan anket sorularından yararlanılmıştır (Göktepe, 2010, ss.122-124).

4.5. VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMİ VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Anket soruları beşli Likert ölçeğine göre hazırlanmış, her bir soru için verilen cevaplar 1 ile 5 sayıları arasında işaretlenmek üzere düzenlenmiştir. Motivasyon faktörlerine ilişkin sorulara sırasıyla “Kesinlikle motive etmez”, “Motive etmez”, “Kararsızım / Fikrim yok”, “Motive eder.”, “Kesinlikle motive eder.” seçenekleri, verimliliğe ilişkin sorulara sırasıyla “Kesinlikle katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım / Fikrim yok”, “Katılıyorum.”, “Kesinlikle katılıyorum.” seçeneklerinin katılımcılar tarafından kendilerine en uygun olan cevaba göre işaretlenmesi istenmiştir. Beşli Likert ölçeğinde aritmetik ortalamanın değerine göre 1 cevabına yaklaşan katılımlar düşük katılım, 5 değerine yaklaşan katılımlar yüksek katılım olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 22.0 paket programı ile bilgisayar ortamına aktarılıp toplanan veriler yorumlanmıştır.

Anket sorularıyla bir araya getirilmiş ifadelerin kendi içinde tutarlı olup olmadığı, diğer bir deyişle aynı yapıyı ölçüp ölçmediğinin tespiti amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır (Yaşlıoğlu, 2017, s.78). İç tutarlılığın (güvenilirliğin) ölçümünde Cronbach’s Alpha katsayısı kullanılmıştır. Tablo 1’de güvenilirlik analizi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 1. Motivasyon ve Verimlilik Sorularına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Soru Sayısı	Crobach’s Alpha Katsayıları
Motivasyon	12	0,858
İçsel Motivasyon Faktörleri	6	0,720
Dışsal Motivasyon Faktörleri	6	0,799
Verimlilik	8	0,716
	20	0,852

Tablo 1’de görüleceği üzere motivasyon faktörlerine ilişkin güvenilirlik analizinin Cronbach’s Alpha değeri 0,858, verimliliğe ilişkin sorularda ise 0,716 olarak bulunmuştur. Motivasyon faktörlerinin alt boyutlarından içsel faktörlere ilişkin katsayı 0,720, dışsal motivasyon faktörlere ilişkin 0,799’tir. Dolayısıyla tüm değişkenlerin

güvenilirlikleri kabul edilebilir düzey olan 0,70'lik Cronbach's Alpha düzeyinin üzerindedir ve güvenilir olduğu kabul edilmiştir (Durmuş, Yurtkoru, ve Çinko, 2016, s.89).

4.6. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmada bağımlı değişken verimliliktir. Bağımsız değişken motivasyon faktörleridir ve 2 alt faktörden oluşmaktadır. Araştırma modeli Şekil 9'daki gibidir.



Şekil 9. Araştırmanın Modeli

Model değerlendirme aşamasında χ^2 , RMSEA ve AGFI uyum indeksleri zayıf uyumu göstermektedir. CFI ve GFI uyum indeksleri ise iyi uyumu göstermektedir. Tablo 2'ye bakılarak model uyumunun sağlandığı ifade edilebilir (Yılmaz ve Varol, 2015, s.33-34).

Tablo 2. Uyum İndeksleri

Uyum Ölçüsü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model	Uyum
χ^2/sd (CMIN/DF)	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	4,584	Ret
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,185	Ret
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	1,000	İyi Uyum
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,80 \leq GFI \leq 0,95$	1,000	İyi Uyum
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,322	Ret

4.7. FAKTÖR ANALİZLERİ

Anket sorularının oluşturulmasında yararlanılan ölçeklerin, mevcut çalışmamızda kullanıldığında orijinal faktör yapısına uyup uymadığının, uyuyor ise ne derece uyduğunun belirlenmesi amacıyla “Doğrulayıcı Faktör Analizi” yapılmıştır (Yaşlıoğlu, 2017, ss.78-79).

Faktör analizi yapmak için örneklemin yeterli olup olmadığına ilişkin Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) testi uygulanmış, motivasyon ölçeğine ilişkin KMO testinde bulunan 0,801 değeri ile verimlilik ölçeğine ilişkin KMO testinde bulunan 0,654 değerinin, örneklemin yeterli olduğunu gösteren 0,60 değerinden büyük olduğu görülmüştür.

Değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek güçte bir ilişki olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Barletts testi uygulanmış, sig. değeri 0,05'ten küçük olup motivasyon ölçeğinin değişkenleri ve verimlilik ölçeğinin değişkenlerinin faktör analizi yapılabilecek kadar aralarında ilişki olduğu görülmüştür (İslamoğlu, 2011, s.244).

Motivasyona ilişkin anket soruları iki alt faktörden oluşmakta, bu çalışmada motivasyonun sadece içsel ve dışsal boyutları üzerinde durulmaktadır. İçsel motivasyon herhangi bir zorlama olmaksızın haz duyma, hoşlanma veya bir davranışın kazanılması gibi içe yönelik hareketleri kapsar. Dışsal motivasyon ise ödül alma, rekabet etme, cezadan kaçınma gibi sonuçları hedefleyen davranışları ifade eder.

Anket sorularından 1-12 arasındaki sorular motivasyona ilişkin algıyı ölçmek amacıyla kullanılmış olup ilk altı soru içsel, ikinci altı soru dışsal motivasyon faktörlerine ilişkindir. Faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Motivasyon Boyutları ve Verimliliğe İlişkin Faktör Analizleri

Motivasyon	Faktör Yükleri		
	Faktör 1 (İçsel)	Faktör 2 (Dışsal)	Faktör 3
Motivasyon Faktörleri			
Yaptığım işte başarılı olmam	0,794		
Yaptığım iş ile ilgili sorumluluk verilmesi	0,645		
Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanmam	0,727		
Yöneticilerin onurlandıran tavır ve davranışları	0,646		
Yaptığım iş ile ilgili bir konuda karar verebilmem	0,675		
Çalışma ortamımda fiziksel şartların uygunluğu	0,719		
Motivasyon Faktörleri			
İşimde terfi imkânının olması		0,684	
Başarımdan dolayı ödüllendirilmem		0,726	
Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanması		0,787	
İş yerindeki araç ve gereçlerin yeterli olması		0,804	
Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı		0,380	
Yemek, çay - kahve gibi imkânların ücretsiz olarak sağlanması		0,602	
KMO	0,801		
Bartlett's Test Of Sphericity	517,149		
Approx-Chi-Square			
Sig.	,000		
Verimlilik			
İşimi severek yaparım.			0,666
İşimi yaparken, israfı önlemeye çalışırım.			0,908
Mesleki gelişimim için, bilimsel etkinlikleri (kongre, kurs, seminer vb.) takip ederim.			0,789
Aşırı iş yoğunluğu içerisinde çalışmam, hata yapmamı kolaylaştırır.			0,685
Bu kurumda ilerleme/yükselme fırsatlarının sınırlı olması, çalışma isteğimi azaltır.			0,796
Çalıştığım kurumda iş güvencemin olmamasından huzursuz olurum.			0,721
Çalıştığım birimde yöneticiler, çalışanlar için huzurlu bir çalışma ortamı sağlamaya gayret eder.			0,690
Çalıştığım birimin fiziki ve teknik alt yapısındaki eksikliklerin (ısınma, aydınlatma, asansörler, telefon vb.) işimi aksattığını düşünürüm.			0,544
KMO	0,654		
Bartlett's Test Of Sphericity	133,394		
Approx-Chi-Square			
Sig.	,000		

4.8. KORELASYON ANALİZLERİ

Bağımsız değişken motivasyon ve alt boyutları içsel - dışsal motivasyon ile bağımlı değişken verimlilik arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü tespit edebilmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır (İslamoğlu, 2011, s.259). İlişkinin derecesinin belirlenmesinde Pearson korelasyon katsayısı “r” kullanılmıştır. Pearson korelasyon katsayısı “r” -1 ile +1 arasında değer alır. $r = -1$ ise iki değişken arasında tam negatif doğrusal bir ilişki, $r = +1$ ise tam pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu, $r = 0$ ise iki değişken arasında bir ilişki olmadığını ifade eder. Pearson korelasyon katsayısının yorumunda ise, $r = 0$ ise değişkenler arasında ilişki olmadığı, $r = 0,01 - 0,29$ aralığında ise düşük düzeyde ilişki olduğu, $r = 0,30 - 0,70$ aralığında ise orta düzeyde ilişki olduğu, $r = 0,71 - 0,99$ aralığında ise yüksek düzeyde ilişki olduğu, $r = 1$ ise mükemmel ilişki olduğu şeklinde yorumlanır (Köklü ve diğerleri, 2006: 94). Tablo 4’te görüleceği üzere $r = 0,545$ değerine göre motivasyon ile verimlilik değişkenleri arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü, $r = 0,467$ değerine göre içsel motivasyon ile verimlilik değişkenleri arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü, $r = 0,548$ değerine göre dışsal motivasyon ile verimlilik değişkenleri arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişki olduğu görülmüştür.

Tablo 4. Motivasyon ve Verimlilik Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi

			Verimlilik
Motivasyon	r	1	0,545**
	Sig.		0,000
	N	106	106
İçsel Motivasyon	r	1	0,467**
	Sig.		0,000
	N	106	106
Dışsal Motivasyon	r	1	0,548**
	Sig.		0,000
	n	106	106
**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

4.9. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir.

H₁: Motivasyon, verimlilik üzerinde pozitif yönde etkilidir.

H₂: Motivasyona ilişkin algı üzerinde demografik özellikler açısından anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{2a}: Motivasyona ilişkin algı; cinsiyete,

H_{2b}: Yaşa,

H_{2c}: Eğitim durumuna,

H_{2d}: Unvana,

H_{2e}: Çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

H₃: Verimliliğe ilişkin algı üzerinde demografik özellikler açısından anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{3a}: Verimliliğe ilişkin algı; cinsiyete,

H_{3b}: Yaşa,

H_{3c}: Eğitim durumuna,

H_{3d}: Unvana,

H_{3e}: Çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

H₄: İçsel motivasyona ilişkin algı üzerinde demografik özellikler açısından anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{4a}: İçsel motivasyona ilişkin algı; cinsiyete,

H_{4b}: Yaşa,

H_{4c}: Eğitim durumuna,

H_{4d}: Unvana,

H_{4e}: Çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

H₅: Dışsal motivasyona ilişkin algı üzerinde demografik özellikler açısından anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{5a}: Dışsal motivasyona ilişkin algı; cinsiyete,

H_{5b}: Yaşa,

H_{5c}: Eğitim durumuna,

H_{5d}: Unvana,

H_{5e}: Çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

H₆: Dışsal motivasyon içsel motivasyona göre verimlilik üzerinde daha etkilidir.

4.10. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN DEMOGRAFİK VERİLER

Demografik değişkenler açısından unvan değişkeninde idari işler müdürü grubunda 1 gözlem olması nedeniyle bu gözlem yazı işleri müdürü grubuna dâhil edilmiştir. Bu husus doğrultusunda anket çalışmasının birinci bölümünü oluşturan demografik özelliklere ilişkin tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5. Araştırma Örneklemine İlişkin Demografik Veriler

		Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek		76	71,7
	Kadın		30	28,3
	Toplam		106	100
Yaş Aralıkları	18-25		12	11,3
	25-33		20	18,9
	33-41		61	57,5
	41 ve üzeri		13	12,3
	Toplam		106	100
Eğitim Durumu	Lise		14	13,2
	Ön lisans		22	20,8
	Lisans		66	62,3
	Master / Doktora		4	3,7
	Toplam		106	100
	2 yıldan az		9	8,5
Çalışma Süreleri	2-5 yıl arası		9	8,5
	5-10 yıl arası		40	37,7
	10-15 yıl arası		34	32,1
	15-25 yıl arası		12	11,3
	25 yıl ve üzeri		2	1,9
	Toplam		106	100
	Yazı ve İdari İşler Müdürü		16	15,1
Unvanlar	Zabıt Kâtibi		58	54,7
	Mübaşir		16	15,1
	Teknisyen		3	2,8
	Şoför		4	3,8
	Hizmetli		9	8,5
	Toplam		106	100

Cinsiyet dağılımları ele alındığında katılımcıların büyük çoğunluğunun % 71,7 ile erkeklerden, % 28,3 ile kadınlardan oluştuğu görülmektedir.

Yaş dağılımları ele alındığında katılımcıların büyük çoğunluğu % 57,5 ile 33-41 yaş grubunda, ikinci olarak % 18,9 ile 25-33 yaş grubunda, üçüncü olarak % 12,3 ile 41 yaş ve üzeri, son olarak % 11,3 ile 18-25 yaş grubundaki çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Eğitim durumları dağılımı ele alındığında katılımcıların büyük çoğunluğunun % 62,3 ile lisans mezunlarından, ikinci olarak % 20,8 ile ön lisans mezunlarından, % 13,2 ile lise mezunlarından, % 3,7 ile master / doktora mezunlarından oluştuğu, ortaokul mezunu bir çalışan olmadığı görülmektedir.

Çalışma süreleri dağılımları ele alındığında katılımcıların büyük çoğunluğunun % 37,7 ile 5-10 yıl arası, ikinci olarak % 32,1 ile 10-15 yıl arası, % 8,5 ile 2 yıldan az ve 2-5 yıl arası, % 11,3 ile 15-25 yıl arası, % 1,9 ile 25 yıl ve üzeri çalışma sürelerine sahip oldukları görülmektedir.

Unvan dağılımları ele alındığında katılımcıların büyük çoğunluğunun % 54,7 ile zabıt kâtiplerinden, ikinci olarak % 15,1 ile idari işler müdürü ve yazı işleri müdürlerinden, % 15,1 ile mübaşirlerden, % 8,5 ile hizmetlilerden, % 3,8 ile şoförlerden ve % 2,8 ile teknisyenlerden oluştuğu görülmektedir.

4.11. BULGULARIN ANALİZİ VE MEVCUT LİTERATÜRLE İLİŞKİSİ

Çalışan motivasyonu ile verimliliğini etkileyen faktörlere ilişkin literatürde birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalara ilişkin bir takım bulgular aşağıda sıralanmaktadır.

Özel sektörde faaliyet gösteren bir gıda işletmesine ilişkin işgören verimliliğini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir alan araştırmasında, ücretin, işletme içerisindeki sağlıklı iletişimin ve fiziksel koşulların uygunluğunun verimliliği etkileyen unsurlar olduğu tespit edilmiştir (Yumuşak, 2008, ss241-251). Bir kamu kurumu niteliğinde olan Antalya Havalimanı çalışanları arasında bir örnek olay araştırması olarak işletmelerde motivasyon ve verimlilik ilişkisine yönelik yapılan araştırmada; kurum için iletişimin önemi, ücret ve fiziksel koşulların iyileştirilmesi, iş yapılırken kullanılan malzeme, ekipman ve teknolojinin motivasyonu artıracığı ve işgörenlerin daha verimli çalışmalarını sağlayabileceği ifade edilmiştir (Pekel, 2001, ss.202-209).

İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonları üzerine etkisine yönelik termal otel çalışanlarıyla gerçekleştirilen bir amprik çalışmada, içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerinde etkili olduğu, içsel motivasyon araçlarının dışsal motivasyon araçlarına göre motivasyon üzerinde daha etkili olduğu belirtilmiştir (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007, s.113). Motivasyon araçlarından yönetime katılmanın işgörenlerin daha verimli ve etkin çalışmalarını sağlayacağı, motivasyona etki eden faktörlerin yarı oranla ekonomik faktörler, diğer yarı oranla da psiko-sosyal ve örgütsel faktörler olduğu ifade edilmiştir (Karakaş, 2010, ss.97-100).

Herzberg'in çift faktör teorisinin uygulandığı kamu kurumlarında görev yapan öğretmenlere yönelik motivasyon faktörlerinin araştırıldığı çalışmada, motivasyon faktörlerinin demografik özelliklere göre farklılık göstermediği sonucu tespit edilmiştir (Ateş ve diğerleri, 2012).

Literatürden örneklenen bu araştırmalardan elde edilen sonuçlara genel olarak bakıldığında motivasyon araçlarının motivasyon üzerinde etkili olduğu, motivasyonun da verimliliği etkilediği tespit edilmektedir. Ancak yargı alanına yönelik bu konuda bir çalışma bulunmadığından genel olarak özetlenen bulguların yargı alanına ilişkin yansımaları bulgular ışığında değerlendirilecek, mevcut literatür sonuçlarıyla farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmaktadır.

Ankette yer alan ilk 1-6 aralığındaki sorular içsel motivasyona, 7-12 aralığındaki sorular dışsal motivasyona ilişkin olup 13-20 aralığındaki sorular verimliliğe ilişkin algıların ölçümü amacıyla taşımaktadır. Cinsiyet değişkenine göre anket sorularına verilen cevaplara ilişkin ortalama değerleri tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Cinsiyet Değişkenine Göre Anket Sorularına Verilen Cevaplara İlişkin Ortalamalar

		Sorular	Kadın (n=30)	Erkek (n=76)
		Ortalama		
Motivasyon	İçsel	1	4,17	4,28
		2	4,17	3,96
		3	4,27	4,32
		4	4,63	4,46
		5	4,20	4,25
		6	4,53	4,51
	Dissal	7	4,37	4,30
		8	4,70	4,43
		9	4,43	4,28
		10	4,47	4,37
		11	4,27	4,38
		12	4,40	4,20
Verimlilik	13	4,20	3,93	
	14	4,40	4,51	
	15	4,47	3,83	
	16	4,37	4,41	
	17	4,43	4,53	
	18	4,33	4,16	
	19	4,43	4,21	
	20	4,07	4,04	

Yanıtlanan anket sorularındaki ifadeler katılım düzeylerine göre ilk bakışta kadınların motivasyona ve verimliliğe ilişkin algılarının erkeklere nazaran daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışma hayatında yer edinme, başarıya ve kendini kanıtlama, istihdam için aranan şartları taşıyabilme, çalışma hayatına uyum gösterebilme gibi hedeflerin, bu sonucun arka planında yer alan nedenler olabileceği düşünülmektedir.

Kadınlarda içsel motivasyona ilişkin olarak “Yöneticilerin onurlandıran tavır ve davranışları” yönündeki ifadenin motivasyonu artırdığına ilişkin görüşe katılım düzeyi 4,63 ile en yüksek değere, “Yaptığım işte başarılı olmam” ve “Yaptığım iş ile ilgili sorumluluk verilmesi” yönündeki ifadelerin motivasyonu artırdığına ilişkin katılım düzeyi 4,17 ortalama ile en düşük değere sahiptir. Erkeklerde ise “Başarımdan dolayı ödüllendirilmem” yönündeki ifadeye katılım düzeyi 4,51 ile en yüksek değere, “Yaptığım

iş ile ilgili sorumluluk verilmesi” yönündeki ifadeye katılım düzeyi 3,96 ile en düşük değere sahiptir. Kadınlarda dışsal motivasyona ilişkin olarak “İşimde terfi imkânının olması” yönündeki görüşe katılım düzeyi 4,70 ile en yüksek değere, “Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı” ifadesine katılım düzeyi 4,27 ile en düşük değere sahiptir. Erkeklerde ise “İşimde terfi imkânının olması” yönündeki görüşe katılım düzeyi 4,43 ile en yüksek değere, “Yemek, çay - kahve gibi imkânların ücretsiz olarak sağlanması” ifadesine katılım düzeyi 4,20 ortalama ile en düşük değere sahiptir. Kadınlarda verimliliğe ilişkin olarak “Çalıştığım birimin fiziki ve teknik alt yapısındaki eksikliklerin (ısınma, aydınlatma, asansörler, telefon vb.) işimi aksattığını düşünürüm.” yönündeki ifadeye katılım düzeyi 4,07 ile en düşük değere sahipken “Mesleki gelişimim için, bilimsel etkinlikleri (kongre, kurs, seminer vb.) takip ederim.” yönündeki ifadeye katılım düzeyi 4,47 ortalama ile en yüksek değere sahiptir. Erkeklerde ise “Mesleki gelişimim için, bilimsel etkinlikleri (kongre, kurs, seminer vb.) takip ederim.” ifadesine katılım 3,83 ortalama ile en düşük değere, “Bu kurumda ilerleme/yükselme fırsatlarının sınırlı olması, çalışma isteğimi azaltır.” ifadesine katılım düzeyi 4,53 ortalama ile en yüksek değere sahiptir.

İfadelere katılım düzeyine ilişkin en yüksek ve en düşük değerler bu şekilde görülmekte olup cevaplara ilişkin ortalama değerlerinin farklılığından hareket edilerek kadın ve erkek çalışanlar açısından tablo bir bütün şeklinde karşılaştırılarak değerlendirildiğinde; motivasyon açısından başarılı olmanın erkek kamu görevlilerini daha çok motive ettiği, erkek kamu görevlilerinin kadınlara nazaran iş ile ilgili sorumluluk almaktan kaçındıkları, işin yapılmaya değer bir iş olduğuna erkeklerin daha fazla inandıkları, yöneticilerin onurlandıran tavır ve davranışlarını kadınların daha çok önemsedikleri, yapılan işle ilgili olarak bireysel inisiyatif alabilmenin erkekleri daha çok motive ettiği, başarıdan dolayı ödüllendirmenin hem erkek çalışanlar hem kadın çalışanlar açısından önemli görüldüğü, fiziksel çalışma koşullarının kadın çalışanlar açısından daha önemli bulunduğu, işte terfi olanaklarının bulunması, iş yerindeki araç ve gereç yeterliliğinin yanı sıra kişisel gelişime yönelik toplantı, seminer, eğitim gibi faaliyetlerin ve yemek, çay gibi imkânların bulunmasının kadın çalışanlar açısından daha motive edici olduğu, alınan ücret miktarının ise erkek çalışanları daha çok motive ettiği görülmektedir. Verimlilik açısından kadın çalışanların işini daha çok severek yaptıkları, iş yapılırken erkeklerin israfı önlemeye karşı daha duyarlı oldukları, mesleki gelişim için kongre, kurs ve seminer gibi etkinlikleri

kadınların daha çok önemstedikleri, her iki çalışan grubunun da iş yoğunluğunun hata yapmalarını kolaylaştıracağı görüşünde buldukları, terfi ve ilerleme olanaklarının sınırlı olmasının çalışma isteklerini azaltacağı, iş güvencesinin önemli olduğu, birimdeki yöneticilerin huzurlu bir çalışma ortamı sağlamaya gayret ettiklerini düşündükleri, kurumdaki fiziki ve teknik alt yapı eksikliklerin işlerini aksatacağını düşündükleri ifade edilebilir.

4.12. ARAŞTIRMA MODELİNİN TEST EDİLMESİ

Ankete katılan bireylerin anket formlarına doğru yanıtlar verdikleri varsayımına dayanılarak motivasyon faktörlerinin verimlilik üzerine etkileri Regresyon Analizi ile test edilmiştir. Basit regresyon yönetimi ile elde edilen sonuçlar tabloda gösterilmiştir.

Tablo 7. Motivasyon ve verimlilik arasındaki ilişki

Bağımlı Değişken	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
	Verimlilik	0,545	0,296	0,290	0,46114
Anova	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	P
Regresyon	9,320	1	9,320	43,829	0,00
Artıklar	22,116	104	0,213		
Toplam	31,436	105			
Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t Değerleri	P
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	1,255	0,409		3,068	0,03
Motivasyon	0,625	0,094	0,545	6,620	0,00

Bu sonuçlar doğrultusunda oluşturulan basit regresyon modeli bir bütün olarak (F, p) 0,05 önem düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuş olup kurulan modelin açıklayıcılık gücü % 29,6'dır. Bu oran ile çalışan verimliliğinin % 29,6'sı motivasyon faktörleriyle açıklanabilir denilebilir. Model incelendiğinde motivasyon faktörlerinin, verimlilik üzerinde 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir

($B=0,625$; $p=0,00$). Bu sonuç, 0,05 önem düzeyinde motivasyon uygulamalarındaki 1 birimlik artışın verimliliği 0,625 birim artırdığı anlamına gelmektedir. Buna göre motivasyon faktörlerine yönelik uygulamalar arttıkça verimliliğin yükseleceğini ifade etmek mümkündür. Bu sonuçlar ışığında, motivasyon faktörlerinin verimlilik üzerinde pozitif yönde etkili olduğunu öngören H_1 hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 7).

Bu sonuçlar, daha önce literatür taramasında örneklenen çalışmalarla paralel şekilde motivasyon uygulamalarının verimlilik üzerinde etkili olduğu yönünde bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu noktada içsel motivasyon araçları ile dışsal motivasyon araçlarından hangi grubun verimlilik üzerinde daha çok etkili olduğunun araştırılması amacıyla içsel motivasyon ve dışsal motivasyon araçları açısından regresyon modeli kurulmuştur. Elde edilen basit regresyon modeli karşılaştırmalı olarak aşağıda sunulmuştur.

Tablo 7A. İçsel Motivasyon Araçları ve verimlilik arasındaki ilişki

Bağımlı Değişken	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
	Verimlilik	0,467	0,218	0,210	0,48629
Anova	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	P
Regresyon	6,843	1	6,843	28,936	0,00
Artıklar	24,593	104	0,236		
Toplam	31,436	105			
Bağımsız Değişken Motivasyon (İçsel Motivasyon Araçları)	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t Değerleri	P
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	1,908	0,382		4,997	0,00
İçsel Motivasyon	0,483	0,090	0,467	5,379	0,00

Bu sonuçlar doğrultusunda oluşturulan basit regresyon modeli bir bütün olarak (F, p) 0,05 önem düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuş olup kurulan modelin açıklayıcılık gücü % 21,8'dir. Bu oran ile çalışan verimliliğinin % 21,8'inin içsel motivasyon faktörleriyle açıklanabilir denilebilir. Model incelendiğinde içsel motivasyon faktörlerinin, verimlilik üzerinde 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir pozitif etkiye sahip

olduğu görülmektedir ($B=0,483$; $p=0,00$). Bu sonuç, 0,05 önem düzeyinde içsel motivasyon uygulamalarındaki 1 birimlik artışın verimliliği 0,483 birim artırdığı anlamına gelmektedir (Tablo 7A).

Tablo 7B. Dışsal Motivasyon Araçları ve verimlilik arasındaki ilişki

Bağımlı Değişken	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
	Verimlilik	0,548	0,301	0,294	0,45978
Anova	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	P
Regresyon	9,451	1	9,451	44,706	0,00
Artıklar	21,985	104	0,211		
Toplam	31,436	105			
Bağımsız Değişken Motivasyon (Dışsal Motivasyon Araçları)	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t Değerleri	P
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	1,295	0,399		3,244	0,02
Dışsal Motivasyon	0,603	0,090	0,548	6,686	0,00

Bu sonuçlar doğrultusunda oluşturulan basit regresyon modeli bir bütün olarak (F, p) 0,05 önem düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuş olup kurulan modelin açıklayıcılık gücü % 30,1'dir. Bu oran ile çalışan verimliliğinin % 30,1'inin dışsal motivasyon faktörleriyle açıklanabilir denilebilir. Model incelendiğinde dışsal motivasyon faktörlerinin, verimlilik üzerinde 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir ($B=0,603$; $p=0,00$). Bu sonuç, 0,05 önem düzeyinde içsel motivasyon uygulamalarındaki 1 birimlik artışın verimliliği 0,603 birim artırdığı anlamına gelmektedir (Tablo 7B).

İçsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin verimlilik üzerindeki etkilerine yönelik etkileri üzerine yapılan basit regresyon modeline göre, 0,05 önem düzeyinde dışsal motivasyon faktörlerinin ($B=0,603$; $p=0,00$), içsel motivasyon faktörlerine nazaran ($B=0,483$; $p=0,00$) verimlilik üzerinde daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

4.13. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER İLE MOTİVASYONA YÖNELİK ALGI ARASINDAKİ FARKLILIKLARA İLİŞKİN ANOVA ANALİZİ SONUÇLARI

Tablo 8. Motivasyona ilişkin algının cinsiyet değişkenine göre incelenmesi

		n	Mean	S.D.	F	p	Sonuç
H _{2a} :Katılımcıların cinsiyetlerine göre içsel motivasyon unsurlarına ilişkin algılarında farklılık yoktur.	Erkek	76	4,2928	0,46478	0,370	0,544	Kabul
	Kadın	30	4,3556	0,51227			

Yapılan analiz sonucunda, $p > 0,05$ olduğu için cinsiyet değişkeni ile motivasyon unsurlarına ilişkin algı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. H_{2a} hipotezi bu nedenle kabul edilmiştir (Tablo 8).

Tablo 9. Motivasyona ilişkin algının yaş değişkenine göre incelenmesi

		n	Mean	S.D.	F	p	Sonuç
H _{2b} :Katılımcıların yaşa göre motivasyon unsurlarına ilişkin algılarında farklılık yoktur.	18-25 yaş	12	4,3819	0,35079	0,932	0,428	Kabul
	25-33 yaş	20	4,1542	0,51461			
	33-41 yaş	61	4,3484	0,48269			
	41 ve üzeri	13	4,3077	0,49111			

Yapılan analiz sonucunda, $p > 0,05$ olduğu için yaş değişkeni ile motivasyon unsurlarına ilişkin algı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. H_{2b} hipotezi bu nedenle kabul edilmiştir (Tablo 9).

Tablo 10. Motivasyona ilişkin algının eğitim durumu değişkenine göre incelenmesi

		n	Mean	S.D.	F	p	Sonuç
H _{2c} :Katılımcıların eğitim durumuna göre motivasyon unsurlarına ilişkin algılarında farklılık yoktur.	Lise	14	4,3393	0,39960	0,042	0,997	Kabul
	Önlisans	22	4,3258	0,48037			
	Lisans	66	4,2992	0,50594			
	Master / Doktora	4	4,2778	0,38490			

Yapılan analiz sonucunda, $p > 0,05$ olduğu eğitim durumu değişkeni ile motivasyon unsurlarına ilişkin algı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. H_{2c} hipotezi bu nedenle kabul edilmiştir (Tablo 10).

Tablo 11. Motivasyona ilişkin algının unvan değişkenine göre incelenmesi

		n	Mean	S.D.	F	p	Sonuç
H _{2d} :Katılımcıların unvana göre motivasyon unsurlarına ilişkin algılarında farklılık yoktur.	İdari İşler Yazı İşleri Müdür	16	4,3229	0,72831	0,631	0,677	Kabul
	Z. Katibi	58	4,2888	0,44651			
	Mübaşir	16	4,4323	0,37911			
	Teknisyen	3	4,5833	0,00000			
	Şoför	4	4,1250	0,10758			
	Hizmetli	9	4,2037	0,45474			

Yapılan analiz sonucunda, $p > 0,05$ olduğu için unvan değişkeni ile motivasyon unsurlarına ilişkin algı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. H_{2d} hipotezi bu nedenle kabul edilmiştir (Tablo 11).

Tablo 12. Motivasyona ilişkin algının çalışma süreleri değişkenine göre incelenmesi

		n	Mean	S.D.	F	p	Sonuç
H _{2e} :Katılımcıların çalışma sürelerine göre motivasyon unsurlarına ilişkin algılarında farklılık yoktur.	2 yıldan az	9	4,4444	0,34861	0,736	0,598	Kabul
	2-5 Yıl	9	4,1759	0,33964			
	5-10 Yıl	40	4,2938	0,38582			
	10-15	34	4,3235	0,62891			
	15-25	12	4,2500	0,45644			
	25 yıl üstü	2	4,7917	,05893			

Yapılan analiz sonucunda, $p > 0,05$ olduğu için çalışma süresi değişkeni ile motivasyon unsurlarına ilişkin algı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. H_{2e} hipotezi bu nedenle kabul edilmiştir (Tablo 12).

4.14. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER İLE VERİMLİLİĞE YÖNELİK ALGI ARASINDAKİ FARKLILIKLARA İLİŞKİN ANOVA ANALİZİ SONUÇLAR

Tablo 13. Verimliliğe ilişkin algının cinsiyet değişkenine göre incelenmesi

		n	Mean	S.D.	F	p	Sonuç
H _{3a} :Katılımcıların cinsiyetlerine göre verimliliğe ilişkin algılarında farklılık yoktur.	Erkek	76	3,8914	0,56175	2,809	0,097	Kabul
	Kadın	30	4,0875	0,48927			

Yapılan analiz sonucunda, $p > 0,05$ olduğu için cinsiyet değişkeni ile verimliliğe ilişkin algı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. H_{3a} hipotezi bu nedenle kabul edilmiştir (Tablo 13).

Tablo 14. Verimliliğe ilişkin algının yaş değişkenine göre incelenmesi

		n	Mean	S.D.	F	p	Sonuç
H _{3b} :Katılımcıların yaşa göre verimliliğe ilişkin algılarında farklılık yoktur.	18-25 yaş	12	3,8333	0,45017	2,108	0,104	Kabul
	25-33 yaş	20	3,7813	0,48814			
	33-41 yaş	61	3,9611	0,58074			
	41 ve üzeri	13	4,2404	0,46621			

Yapılan analiz sonucunda, $p > 0,05$ olduğu için yaş değişkeni ile verimliliğe ilişkin algı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. H_{3b} hipotezi bu nedenle kabul edilmiştir (Tablo 14).

Tablo 15. Verimliliğe ilişkin algının eğitim durumu değişkenine göre incelenmesi

		n	Mean	S.D.	F	p	Sonuç
H _{3c} :Katılımcıların eğitim durumuna göre verimliliğe ilişkin algılarında farklılık yoktur.	Lise	14	4,0714	0,34916	1,124	0,349	Kabul
	Önlisans	22	4,0398	0,40713			
	Lisans	66	3,8712	0,61939			
	Master / Doktora	4	4,3750	0,21651			

Yapılan analiz sonucunda, $p > 0,05$ olduğu eğitim durumu değişkeni ile verimliliğe ilişkin algı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. H_{3c} hipotezi bu nedenle kabul edilmiştir (Tablo 15).

Tablo 16. Verimliliğe ilişkin algının unvan değişkenine göre incelenmesi

		n	Mean	S.D.	F	p	Sonuç
H _{3d} :Katılımcıların unvana göre verimliliğe ilişkin algılarında farklılık yoktur.	İdari İşler Yazı İşleri Müdür	16	4,0547	0,65981	1,031	0,403	Kabul
	Z. Katibi	58	3,8642	0,57938			
	Mübaşir	16	3,9844	0,42543			
	Teknisyen	3	4,2500	0,25000			
	Şoför	4	3,7813	0,31250			
	Hizmetli	9	4,1944	0,37034			

Yapılan analiz sonucunda, $p > 0,05$ olduğu için unvan değişkeni ile verimliliğe ilişkin algı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. H_{3d} hipotezi bu nedenle kabul edilmiştir (Tablo 16).

Tablo 17. Verimliliğe ilişkin algının çalışma süreleri değişkenine göre incelenmesi

		n	Mean	S.D.	F	p	Sonuç
H _{3e} :Katılımcıların çalışma süresi-ne göre verimliliğe ilişkin algılarında farklılık yoktur.	2 yıldan az	9	3,9306	0,37558	0,995	0,40	Kabul
	2-5 Yıl	9	3,7083	0,37500			
	5-10 Yıl	40	3,9500	0,53018			
	10-15	34	3,9191	0,65632			
	15-25	12	4,1146	0,46606			
	25 yıl üstü	2	4,5000	0,35355			

Yapılan analiz sonucunda, $p > 0,05$ olduğu için çalışma süresi değişkeni ile verimliliğe ilişkin algı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. H_{3e} hipotezi bu nedenle kabul edilmiştir (Tablo 17).

4.15. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER İLE İÇSEL MOTİVASYONA YÖNELİK ALGI ARASINDAKİ FARKLILIKLARA İLİŞKİN ANOVA ANALİZİ SONUÇLARI

Tablo 18. İçsel motivasyona ilişkin algının cinsiyet değişkenine göre incelenmesi

		n	Mean	S.D.	F	p	Sonuç
H _{4a} :Katılımcıların cinsiyetlerine göre motivasyon unsurlarına ilişkin algılarında farklılık yoktur.	Erkek	76	4,2259	0,48664	0,001	0,975	Kabul
	Kadın	30	4,2222	0,63326			

Yapılan analiz sonucunda, $p > 0,05$ olduğu için cinsiyet değişkeni ile içsel motivasyon unsurlarına ilişkin algı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. H_{4a} hipotezi bu nedenle kabul edilmiştir (Tablo 18).

Tablo 19. İçsel motivasyona ilişkin algının yaş değişkenine göre incelenmesi

		n	Mean	S.D.	F	p	Sonuç
H _{4b} :Katılımcıların yaşa göre içsel motivasyon unsurlarına ilişkin algılarında farklılık yoktur.	18-25 yaş	12	4,3472	0,32144	0,900	0,444	Kabul
	25-33 yaş	20	4,0750	0,60086			
	33-41 yaş	61	4,2623	0,52393			
	41 ve üzeri	13	4,1667	0,58926			

Yapılan analiz sonucunda, $p > 0,05$ olduğu için yaş değişkeni ile içsel motivasyon unsurlarına ilişkin algı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. H_{4b} hipotezi bu nedenle kabul edilmiştir (Tablo 19).

Tablo 20. İçsel motivasyona ilişkin algının eğitim durumu değişkenine göre incelenmesi

		n	Mean	S.D.	F	p	Sonuç
H _{4c} :Katılımcıların eğitim durumuna göre içsel motivasyon unsurlarına ilişkin algılarında farklılık yoktur.	Lise	14	4,3452	0,38930	0,241	0,914	Kabul
	Önlisans	22	4,2348	0,54593			
	Lisans	66	4,1944	0,56355			
	Master / Doktora	4	4,2222	0,34694			

Yapılan analiz sonucunda, $p > 0,05$ olduğu eğitim durumu değişkeni ile içsel motivasyon unsurlarına ilişkin algı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. H_{4c} hipotezi bu nedenle kabul edilmiştir (Tablo 20).

Tablo 21. İçsel motivasyona ilişkin algının unvan değişkenine göre incelenmesi

		n	Mean	S.D.	F	p	Sonuç
H _{4d} :Katılımcıların unvana göre içsel motivasyon unsurlarına ilişkin algılarında farklılık yoktur.	İdari İşler Yazı İşleri Müdür	16	4,2500	0,74287	0,361	0,874	Kabul
	Z. Katibi	58	4,2069	0,53921			
	Mübaşir	16	4,3542	0,35940			
	Teknisyen	3	4,2778	0,19245			
	Şoför	4	4,0417	0,15957			
	Hizmetli	9	4,1296	0,52907			

Yapılan analiz sonucunda, $p > 0,05$ olduğu için unvan değişkeni ile içsel motivasyon unsurlarına ilişkin algı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. H_{4d} hipotezi bu nedenle kabul edilmiştir (Tablo 21).

Tablo 22. İçsel motivasyona ilişkin algının çalışma süreleri değişkenine göre incelenmesi

		n	Mean	S.D.	F	p	Sonuç
H _{4e} :Katılımcıların çalışma sürelerine göre içsel motivasyon unsurlarına ilişkin algılarında farklılık yoktur.	2 yıldan az	9	4,4259	0,32394	1,384	0,374	Kabul
	2-5 Yıl	9	4,1111	0,30046			
	5-10 Yıl	40	4,2208	0,45195			
	10-15	34	4,2255	0,67779			
	15-25	12	4,0694	0,53870			
	25 yıl üstü	2	4,8333	0,00000			

Yapılan analiz sonucunda, $p > 0,05$ olduğu için çalışma süresi değişkeni ile içsel motivasyon unsurlarına ilişkin algı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. H_{4e} hipotezi bu nedenle kabul edilmiştir (Tablo 22).

4.16. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER İLE DIŞSAL MOTİVASYONA YÖNELİK ALGI ARASINDAKİ FARKLILIKLARA İLİŞKİN ANOVA ANALİZİ SONUÇLARI

Tablo 23. Dışsal motivasyona ilişkin algının cinsiyet değişkenine göre incelenmesi

		n	Mean	S.D.	F	p	Sonuç
H _{5a} :Katılımcıların cinsiyetlerine göre dışsal motivasyon unsurlarına ilişkin algılarında farklılık yoktur.	Erkek	76	4,3596	0,50994	1,459	0,230	Kabul
	Kadın	30	4,4889	0,45981			

Yapılan analiz sonucunda, $p > 0,05$ olduğu için cinsiyet değişkeni ile dışsal motivasyon unsurlarına ilişkin algı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. H_{5a} hipotezi bu nedenle kabul edilmiştir (Tablo 23).

Tablo 24. Dışsal motivasyona ilişkin algının yaş değişkenine göre incelenmesi

		n	Mean	S.D.	F	p	Sonuç
H _{5b} :Katılımcıların yaşa göre dışsal motivasyon unsurlarına ilişkin algılarında farklılık yoktur.	18-25 yaş	12	4,4167	0,44096	0,887	0,450	Kabul
	25-33 yaş	20	4,2333	0,46954			
	33-41 yaş	61	4,4344	0,51305			
	41 ve üzeri	13	4,4487	0,51543			

Yapılan analiz sonucunda, $p > 0,05$ olduğu için yaş değişkeni ile dışsal motivasyon unsurlarına ilişkin algı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. H_{5b} hipotezi bu nedenle kabul edilmiştir (Tablo 24).

Tablo 25. Dışsal motivasyona ilişkin algının eğitim durumu değişkenine göre incelenmesi

		n	Mean	S.D.	F	p	Sonuç
H _{5c} :Katılımcıların eğitim durumuna göre motivasyon unsurlarına ilişkin algılarında farklılık yoktur.	Lise	14	4,3333	0,46225	0,089	0,986	Kabul
	Önlisans	22	4,4167	0,48998			
	Lisans	66	4,4040	0,52139			
	Master / Doktora	4	4,3333	0,44096			

Yapılan analiz sonucunda, $p > 0,05$ olduğu eğitim durumu değişkeni ile dışsal motivasyon unsurlarına ilişkin algı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. H_{5c} hipotezi bu nedenle kabul edilmiştir (Tablo 25).

Tablo 26. Dışsal motivasyona ilişkin algının unvan değişkenine göre incelenmesi

		n	Mean	S.D.	F	p	Sonuç
H _{5d} :Katılımcıların unvana göre motivasyon unsurlarına ilişkin algılarında farklılık yoktur.	İdari İşler Yazı İşleri Müdür	16	4,3958	0,75492	1,005	0,419	Kabul
	Z. Katibi	58	4,3707	0,41068			
	Mübaşir	16	4,5104	0,50358			
	Teknisyen	3	4,8889	0,19245			
	Şoför	4	4,2083	0,25000			
	Hizmetli	9	4,2778	0,55902			

Yapılan analiz sonucunda, $p > 0,05$ olduğu için unvan değişkeni ile dışsal motivasyon unsurlarına ilişkin algı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. H_{5d} hipotezi bu nedenle kabul edilmiştir (Tablo 26).

Tablo 27. Dışsal motivasyona ilişkin algının çalışma süreleri değişkenine göre incelenmesi

		n	Mean	S.D.	F	p	Sonuç
H _{5e} :Katılımcıların çalışma sürelerine göre dışsal motivasyon unsurlarına ilişkin algılarında farklılık yoktur.	2 yıldan az	9	4,4630	0,44704	0,456	0,808	Kabul
	2-5 Yıl	9	4,2407	0,39185			
	5-10 Yıl	40	4,3667	0,40510			
	10-15	34	4,4216	0,63064			
	15-25	12	4,4306	0,52444			
	25 yıl üstü	2	4,7500	0,11785			

Yapılan analiz sonucunda, $p > 0,05$ olduğu için çalışma süresi değişkeni ile motivasyon unsurlarına ilişkin algı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. H_{5e} hipotezi bu nedenle kabul edilmiştir (Tablo 27).

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsanoğlunun birlikte yaşama geçmesiyle belirginleşen, eski zamanların ilkel kabile anlayışından devletleşmeye yönelme sürecinin getirmiş olduğu en önemli değişikliklerden biri adalet hizmetlerinin devlet tekeline alınmasıdır. Günümüzde bireysel hak ve özgürlüklerin teminatı olan adaletin tesisi mahkemeler ve savcılıklar aracılığıyla yerine getirilmektedir. Yargı mercileri vermiş oldukları kararlarla bireylerin hukuki kaderini şekillendirmektedir. Bu bağlamda önemli bir görev ifa eden yargı çalışanlarının motive olmaları ve verimli çalışmaları; sürece olan katkıları ve mevcut iş yükleri nedeniyle önem arz etmektedir. Kısa bir istatistik belirtmek gerekir ise, Adalet Bakanlığı Adli Sicil ve İstatistik Genel Müdürlüğü'nce yayınlanan verilere göre 2016 yılı itibariyle, 7.393.618 adet soruşturma yürütülen dosya, 2.406.5372 ceza dava dosyası, 3.524.898 hukuk dava dosyası bulunmaktadır. Yine aynı istatistik çalışmasına göre birçok unvan grubu bulunmakla birlikte Adalet Bakanlığı, 2016 yılında 4.990 yazı işleri müdürü, 228 idari işler müdürü, 30.918 zabıt kâtabi, 4.788 mübaşir olmak üzere 56.579 çalışanı bünyesinde barındırmaktadır. Yargı çalışanlarının sayısı ile mevcut iş yükü karşılaştırıldığında hâkim ve savcılar dışındaki yargı çalışanlarının motivasyon ve verimliliğinin önemi daha da belirginleşmektedir. Öyle ki yakın zamanda Adalet Bakanlığı tarafından iş yükünün hafifletilmesi amacıyla bazı suçlar soruşturma aşamasında uzlaştırmacı kişiler tarafından davanın tarafları arasında uzlaşma sağlanmak suretiyle çözümlenmekte, bir kısım davalar ise arabulucular marifetiyle çözüme kavuşturularak dava açılmasının önüne geçilmeye çalışılmaktadır. Bu suretle yargının iş yükünü hafifletmeye yönelik alternatif uygulamalar söz konusudur.

Öte yandan adaletin doğru tecellisi yanında en kısa sürede tecelli ettirilmesi de ayrı bir önem arz etmektedir. Zira çoğu zaman ülke genelinde geç gelen adaletten şikâyet edildiği bilinmektedir. Bu açıdan da çalışanlar, adaletin doğru ve en kısa zamanında tecellisi açısından önemli görevler üstlenmektedirler. Çalışmanın ana eksenini yargı çalışanlarının üstlendikleri fonksiyonun hayati önemi ve iş yükü dikkate alınarak onların motive olmalarını sağlayan unsurlardan bir kısmının irdelenmesi, motive olmaları ve verimli çalışmalarını sağlamak amacıyla bir takım önerilerin sunulmasıdır.

Türk kamu yönetiminde personel motivasyonu ve verimlilik üzerine etkisini incelemeye yönelik Erzurum Bölge Adliye Mahkemesi çalışanlarına ilişkin yapılan bu araştırmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Katılımcılar çoğunlukla 33-41 yaş aralığında, lisans düzeyinde eğitim almış, 5-10 yıl arası bir çalışma süresine sahip, zabıt kâtibî kadrosunda görev yapan erkek ve kadınlardan oluşmaktadır. Motivasyon açısından başarılı olmanın erkek çalışanları daha çok motive ettiği, erkek çalışanların kadın çalışanlara nazaran iş ile ilgili sorumluluk almaktan kaçındıkları, işin yapılmaya değer bir iş olduğuna erkek çalışanların daha fazla inandıkları, yöneticilerin onurlandıran tavır ve davranışlarını kadın çalışanların daha çok önemsedikleri, yapılan işle ilgili olarak bireysel inisiyatif alabilmenin erkek çalışanları daha çok motive ettiği, başarıdan dolayı ödüllendirmenin hem erkek hem kadın çalışanlar açısından önemli görüldüğü, fiziksel çalışma koşullarının kadın çalışanlar açısından daha önemli bulunduğu, işte terfi olanaklarının bulunması, iş yerindeki araç ve gereç yeterliliğinin yanı sıra kişisel gelişime yönelik toplantı, seminer, eğitim gibi faaliyetlerin ve yemek, çay gibi imkânların bulunmasının kadın çalışanlar açısından daha motive edici olduğu, alınan ücret miktarının ise erkek çalışanları daha çok motive ettiği tespit edilmiştir. Verimlilik açısından kadın çalışanların işini daha çok severek yaptıkları, iş yapılırken erkeklerin israfı önlemeye karşı daha duyarlı oldukları, mesleki gelişim için kongre, kurs ve seminer gibi etkinlikleri kadınların daha çok önemsedikleri, her iki çalışan grubunun da iş yoğunluğunun hata yapmalarını kolaylaştıracağı görüşünde buluştukları, terfi ve ilerleme olanaklarının sınırlı olmasının çalışma isteklerini azaltacağı, iş güvencesinin önemli olduğu, birimdeki yöneticilerin huzurlu bir çalışma ortamı sağlamaya gayret ettiklerini düşündükleri, kurumdaki fiziki ve teknik alt yapı eksikliklerin işlerini aksatacağını düşündükleri görülmüştür. Anket sorularına verilen cevaplara göre kadın çalışanların erkek çalışanlara nazaran daha çok motivatörlerin etkisinde kaldıkları ve benzer şekilde bu faktörlerin verimlilik üzerine etkili olduğu görüşünde buluştukları görülmektedir. Erzurum Bölge Adliye Mahkemesi personelinin anket sorularına ilişkin düşünceleri yorumlandığında, mevcut literatür çalışmalarında elde edilen bulgulara paralel olarak yeterince güçlü olmasa da motivasyon faktörlerinin verimliliği artırıcı bir unsur olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak verimliliği artırmak için tek başına bu motivasyon araçlarının yeterli olduğunu kabul etmek mümkün değildir. Zira motivasyon faktörlerinin bireysel olarak değişkenlik gösterdiği daha önce bu alanda yapılan çalışmalardan ulaşılmış ve genel kabul gören sonuçlardan biridir. Bu nedenle elde edilen sonuçlardan çıkarılabilecek ilk öneri alanında uzman, insan odaklı bir personel yönetiminde, bireysel farklılıkları dikkate alan çalışmalar sonucu verimliliği artıracak

motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve bu doğrultuda uygulamaların hayata geçirilmesi hedeflenmelidir.

Verimliliği artıracığı düşünülen motivasyon faktörlerinin yasal mevzuat sınırlamaları nedeniyle personel bazında uygulanma olanağı sınırlıdır. Çünkü kurum çalışanları arasında performansa dayalı bir ödüllendirme söz konusu değildir. Bu nedenle çalışan - çalışmayan ayrımını belirginleştirecek, bireysel başarıları daha çok destekleyecek, verimliliğe olan katkıların çalışan bazında daha olumlu sonuçlar doğurmasını sağlayacak biçimde bireysel ödüllendirmelere imkân sunacak, insan kaynakları odaklı, yeni, esnek, belirgin ve uygulanabilir, küresel ve başarılı örneklerle uyumlu yasal mevzuat düzenlemeleri hayata geçirilmeli, çalışanların motivasyonunu artıran unsurlar ekseninde belirgin bir yapılaşma, çalışma düzenin kurgulanması ikinci öneridir.

Kurum nezdinde yargı sürecinin hızlandırılmasına yönelik bir çok yargısal reform çalışmaları mevcuttur ancak personel faktörünün bu sürece dahil edilmediği görülmektedir. Örneğin yargılama süreçlerinin belirli bir süre sınırı konulmak suretiyle oluşturulan hedef süre uygulamasında çalışanların katkıları ve bu hedefe ulaşmadaki rolleri göz ardı edilmiştir. Bu faydalı hedefin olumlu sonuç doğurması açısından çalışan katkısının da dikkate alınması gerekmektedir. Bu amaçla, üçüncü öneri olarak yapılacak reformlarda çalışanlara düşen ödevler açıkça belirlenmeli, hedeflere ulaşmadaki katkıları sorgulanmalı, stratejiler ortaya konulmalı ve çalışanların motivasyon ve verimliliğinin bu sürece sunacağı olumlu katkı desteklenmelidir.

Anket sonuçlarına göre çalışanlar daha çok dışsal motivasyon araçlarının motivasyonu artırdığı görüşündedirler. Bu tespitten hareketle motivasyon uygulamalarında dışsal motivasyon araçlarından yararlanılmasına daha çok özen gösterilmesi, bu araçların neler olduğu yönünde çalışanlar arasında gerek anket gerek bilgi toplama yöntemi ile sağlıklı verilere ulaşılması gerektiği düşünülmektedir.

Son olarak sosyal bilimler alanında yapılan bu tez çalışması bölge adliye mahkemelerinde ilk çalışma niteliğinde olup, yargı çalışanlarının motivasyonlarına ilişkin çalışmalara ve verimliliğinin artırılmasına yönelik yapılacak düzenlemelere katkı sunacağı ve literatürün zenginleştirilmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abacı, K. (2015, Ekim). *Kamu Sektöründe Çalışanların Motivasyonlarının, Verimlilik Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Saha Çalışması*. 5. Ulusal Verimlilik Kongresi, Ankara. Erişim adresi: <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/flipbook/kasim-2015/1066>
- Akçakoca, M. (2017). Geleneksel Kamu Yönetiminden Yeni Kamu Yönetimine Kamu Yönetimi Disiplininin Gelişimi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 34, 1-31. Erişim Adresi: <http://www.yyusbedergisi.com/dergi/geleneksel-kamu-yonetiminden-yeni-kamu-yonetimine-kamu-yonetimi-disiplininin-gelisimi20171025105102.pdf>
- Akdemir, A. (2003). *Temel İşletmecilik Bilgileri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Alkış, H. (2001). *Çalışanların Performansının Arttırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Aşıkoğlu, M. (1996). *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*. İstanbul: Üniversite Kitabevi.
- Ataay, D. İ. ve Acar, C. A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ateş, H., Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2012). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algılarını Açıklayabilir mi? Ampirik Bir Araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 7(2), 147-162. Erişim adresi: <http://dergipark.org.tr/beyder/issue/3473/47253>
- Barlı, Ö. (2015). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*. İstanbul: Akif Yayın Evi.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış- İnsanın Üretim Gücü* (3. Baskı). Ankara: Feryal Matbaası.
- Baykal, B. (1978). *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Bayraktaroğlu, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Genişletilmiş 2. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Berzek, M. N. (1984). *İşgörenlerin Çalışmaya Güdülendirilmesinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planlarının Seçimi Ve Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi Yayını.

- Bilgin, K. U. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türk Kamu Personel Sistemi*. Kartal, F. (Ed.) Türkiye’de Kamu Yönetimi ve Kamu Politikaları içinde (s.221-240). Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Binbaşıoğlu, E. (1992). *Endüstri Psikolojisi*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7. Baskı ed.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Brislin, R. W., Kabigting, F., Macnab, B., Zukıs, B., Worthley, R. (2005). Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5, 87-113. doi: 10.1177/1470595805050829
- Büyükkayıkçı, H. (2000). İş Değerlendirmesi, Güdüleme ve Ödüllendirme Kriterleri. *Sosyal Sigortalar Kurumu Bülteni*, 15, s.77.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman, D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Colquitt, A. J., Lepine, A. J. ve Wesson, J. M. (2011). *Organizational Behavior* (Second Edition). Boston: Mc Graw-Hill Irwin.
- Çakar, N. D. ve Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 57. Erişim adresi: <http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/view/141/157>
- Çevik, H. H. (2007). *Örgüt Teorilerinde Değişim Çizgisi*. Eryılmaz, B., Eken, M. ve Şen, M. L. (Ed.) Kamu Yönetimi Yazıları, Teoride Değişim Yeniden Yapılanma Sorunlar ve Tartışmalar içinde (s.146). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çiçek, D. (2005). *Örgütlerde Motivasyon Ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Deligoz, K. ve Güzel D. (2016). Verimlilik Açısından Zaman Yönetimi ve Erzurum Adliyesi Uygulaması. *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi*, 27, s.446. Erişim adresi: <https://www.researchgate.net/publication/326126899>
- Deniz, M. (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayınları.

- Doğan, A. ve Aydın, A. (1991). *İmalatçı Kamu Kuruluşlarında Maliyet ve Verimlilik Karşılaştırmaları*. Ankara: MPM Yayınları.
- Doğan, M. (2002). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi* (2.Baskı). İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- Doğan, S. (2003). Çalışanların Verimliliğinin Arttırılmasında Ergonomi ve Önemi. *Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi*, 496, s.33-39. Erişim adresi: <https://statik.tse.org.tr/upload/tr/dosya/icerikyonetimi/4760/28042015105123-2.pdf>
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2016). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi* (6. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 105-119. Erişim adresi: gazi.edu.tr/posts/download?id=133343
- Drucker, P.F. (1992). *Etkin Yöneticilik* (Çevirenler Özden, A. ve Tunalı, N.). İstanbul: Eti Yayınları.
- Ekinci, F. (2008). Kamu personel yönetiminden insan kaynakları uygulamasına geçişin çalışanların verimliliğine etkisi. *Maliye Dergisi*, 155, 175-185. Erişim adresi: <https://maliyedergisi.sgb.gov.tr/yayinlar/md/155/11.Filiz.EKINCI.pdf>
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ergun, T. ve Polatoğlu, A. (1984). *Kamu Yönetimine Giriş*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Ergun, T. (2004). *Kamu Yönetimi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Erkut, H. (1992). Verimlilik ve Özendirme. *Verimlilik Dergisi*, 21(4), 15-16. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/verimlilik/archive>
- Eroğlu, F. (2015). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Eroğlu, H. T. (2010). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Kamu Personeli Yönetimine Etkisi. *Z. K. Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 225-233. Erişim adresi: apache.beun.edu.tr/index.php/zkesbe/article/download/234/186

- Erol, M. (2001). Sosyal Entropi'nin Verimlilik Üzerindeki Etkileri. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 127-143. Erişim adresi: <http://eskidergi.cumhuriyet.edu.tr/makale/96.pdf>
- Ertürk, M. (2000). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Verimliliğini Artırmaya Yönelik Teşvik Araçları Ve Bunların Bölümler Arası Farklılıkları (Ankara Ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Eryılmaz, B. (2016). *Kamu Yönetimi* (Gözden Geçirilmiş 9.Baskı). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Fainstein, N. I. ve Fainstein, S. S. (1972). *Innovation in Urban Bureaucracies: Clients and Change*. *American Behavioral Scientist*, 15 (4), 511-534. doi: 10.1177/000276427201500403
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Flippo, E. B. (1976). *Principles of Personnel Management: McGraw-Hill*. Abd: McGraw-Hill.
- Gagné, M. ve Deci, E. L. (2005). *Self-Determination Theory And Work Motivation*. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. Erişim adresi: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf
- Gaine, G. S. and La Guardia, J. G. (2009). *The Unique Contributions of Motivations to Maintain a Relationship and Motivations Toward Relational Activities to Relationship Well-Being*. *Motivation and Emotion*, 33(2), 184-202. Erişim adresi: http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2009_GaineLaGuardia_MOE M.pdf
- Garih, Ü. (2000). *İş Hayatında Motivasyon*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Günday, M. (2013). *İdare Hukuku*. Ankara: İmaj Yayınevi
- Güner, H. (2014). *Türkiye'de Kamu Yönetimi ve Kamu Yönetiminin Denetimi*. Denetişim, 4,67. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/download/article-file/208759>
- Güngör, P. (2011). *The Relationship Between Reward Management System and Employee Performance With The Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on*

- Global Banks*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 24, 1510-1520. Erişim adresi: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811015576>
- Göktepe, N. (2010). *Hemşirelerin Verimliliğe İlişkin Tutumları ve Bir Ölçek Geliştirme Çalışması (Doktora Tezi)*. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Gözel, K. A. (2003), Yeni Kamu Yönetimi Nedir?. *Türk İdare Dergisi*, 438, 196-207. Erişim adresi: <http://www.tid.gov.tr/makaleler/kagoze.doc>
- Gözübüyük, Ş. (2004). *Türkiye'nin Yönetim Yapısı*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Hagemann, G. (1995). *Motivasyon El Kitabı The Motivation Manual*. (Aksan, G. Çev.). İstanbul: Rota Yayınları.
- Hekim, E. (2002). *İşletmelerde Çalışan Personelin Tatmini ve 4 Nolu Sivas Askeri Dikimevi Uygulaması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Hitt, M. A., Miller, C. C. ve Colella, A. (2006). *Organizational Behavior a Strategic Approach*. Abd: John Wiley ve Sons.
- İnceoğlu, M. (1985). *Güdüleme Yöntemleri*, Ankara: Ankara Üniversitesi Basın Yayın.
- İncir, G. (1984). *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- İslamoğlu, A. H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Jurkiewicz, C. L., Massey Jr, Tom, K. ve Brown, R. G. (1998). *Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study*. Public productivity & Management review, 21(3), 230-250. Erişim adresi: <https://www.jstor.org/stable/338085>
- Kanoğlu, B. (2007). *Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İSTAÇ AŞ Örnek Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Karakaş, Z., (2010). *Yönetime Katılmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Denizli 'de Tekstil Sektöründe Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

- Kaya, T. (2010). *Türkiye'de Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılandırma Çalışmaları Çerçevesinde Kamu Personel Reformu Projeleri* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Bursa: Alfa Aktüel Basım.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik - Modern - Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Korkmaz, A. (1997). *Türk İmalat Sanayiinden Verimlilik Göstergeleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları.
- Kurt, M. ve Uğurlu, Ö. Y. (2007). Yeni Kamu Yönetimi Ve Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımının Gelişiminde Avrupa Birliği'nin rolü: İlerleme Raporları İçerik Analizi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 81-105. Erişim adresi: https://iibfdergi.aku.edu.tr/pdf/9_2/5.pdf
- Kuşlvan, Z. (1999). Örgütlerde motivasyonun önemi ve kullanılan motivasyon araçları. *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 3, 55-64. Erişim adresi: <http://www.hrdergi.com/tr/dergi-haber/1999/7-Temmuz/1368/orgutlerde-motivasyonun-onemi-ve-kullanilan-araclari>
- Lohisse, J. (1969). *La communication anonyme*. Paris: Éditions universitaires.
- López-Ortega, E. and Saloma-Velazquez, R. (2002). A worker productivity model. Erişim Adresi: www.researchgate.net/publication/306108128_A_worker_productivity_model
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior* (Twelfth Edition). New York, NY: Mc Graw Hill Publishing.
- Mahaney C. R. and Lederer A. L. (2006). *The Effect of Intrinsic and Extrinsic Rewards for Developers on Information Systems Project Success*. *Project Management Journal*, 37(4), s.42-54. doi: 10.1177/875697280603700405
- McShane, L. S. and Glinow, A. M. (2003). *Organizational Behavior* (Second Edition). New York, NY: Mc Graw Hill Publishing.
- Mott, P. (1972). *The Characteristic of Effective Organization*. New York, NY: Harper and Row Publisher.

- Mottaz J. C. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction, *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385. Erişim adresi: <https://www.jstor.org/stable/pdf/4106221.pdf>
- Newstrom, J.W. and Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior At Work* (Ninth Edition). New York, NY: Mc Graw Hill Publishing.
- Nicholson, N. (2003). How to motivate your problem people. *Harvard Business Review*, 81(1), 56-65. Erişim adresi: <https://hbr.org/2003/01/how-to-motivate-your-problem-people>
- Nohutcu, Aç (2014) *Kamu Yönetimi (14. Baskı)*. Ankara: Savaş Yayınevi.
- Osborne, D. ve Gaebler T. (1992). *Reinventing Government*. New York: A Plume Book.
- Önen, L. ve Tüzün, B. (2005). *Motivasyon* (1. Baskı). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel - Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 85-97. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/yonveek/issue/13688/165661>
- Özdemir, M. (1991). Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları. *Verimlilik Dergisi*, 2, 169-172. Erişim adresi: <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/archives>
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Öztürk, K. (2004). Kamu Yönetiminde Verimlilik, *Türk İdare Dergisi*, 445, 1-18. Erişim adresi: [http://www.tid.gov.tr/Makaleler/Yıl76-445\(2004\).pdf](http://www.tid.gov.tr/Makaleler/Yıl76-445(2004).pdf)
- Pekel, H, N. (2001). *İşletmelerde Motivasyon - Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Pekin H. (1991), Verimliliğin Artırılmasında İşçilerin Katkısı. *Verimlilik Dergisi*, 2, 69. Erişim adresi: <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/archives>
- Raadschelders, Jos C. N. (1999), A Coherent Framework for the Study of Public Administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9, ss.281-303.


- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *Kamu Personel Yönetimi*. Bursa: Ekin Basın Yayım.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayın Dağıtım.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Vergiliel Tüz, M. (2016). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Sadullah, Ö. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Organizasyonlarına Uygulanabilirliği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 27(2), 35-48.
- Saklı, A. R. (2011). Disiplinler Arası Bir Disiplin Olarak Kamu Yönetimi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 99-101. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/download/article-file/287340>
- Saruhan, C. Ş. ve Yıldız, L. M. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Savas, E. S. (1987). Privatization The Key to Better Government (Chatham House, Chatham, NJ). *Information Economics and Policy*, 3(3), 269-270. doi: 10.1016/0167-6245(88)90007-8
- Schermerhorn J. R., Hunt J. G. ve Osborn R. N. (1994). *Managing Organizational Behavior*, NY: John Wiley & Sons.
- Soykenar, M. (2008). *Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Sözen, S. (2004). *Teori ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi* (İkinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Stanley, D.T. (1972). *Managing Local Government Under Union Pressure: Studies of Unionism in Government*. Washington, DC: Brookings Institution.
- Stillman, R. J. (2005). *Public Administration: Concept and Cases* (Eighth Edition). Boston: Houghton Mifflin.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kurumları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 523-547.
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2011). *Yönetim ve Organizasyon* (13. Baskı). Konya: Eğitim Akademi.

- Şimşek, Ş. M., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (3. Baskı). Konya: Adım Matbaacılık.
- T.C. Devlet Planlama Teşkilatı (2000). *Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı*. Erişim adresi: http://www.bilgitoplumu.gov.tr/wp-content/uploads/2015/01/Sekizinci_Kalkinma_Planı.pdf
- Türk Dil Kurumu. Güncel Türkçe Sözlük. Erişim Adresi: <http://www.tdk.gov.tr>
- Tekeli, M. A. (2011). *Örgüt Verimliliğinin Artırılmasında İletişimin Rolü: Bitlis Hizan Milli Eğitim Müdürlüğü Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Tuna, Y. (1993). *Tarımda Verimlilik Artısının Ekonomik Sonuçları: Türkiye İle İlgili Bir Değerlendirme*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Turgay, E. (2004). *Kamu Yönetimi Kuram Siyasal Uygulama*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Uçkun, G. ve Pelit, E. (2003). Hizmet İşletmelerinde İşgören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi. *Standart Dergisi*, 493, 49-54. Erişim adresi: <https://statik.tse.org.tr/upload/tr/dosya/icerikyonetimi/4757/28042015104516-2.pdf>
- Ünlüöner, K., Ertürk, M. ve Olcay, A. (2007). Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, DergiPark web sitesinden erişilen adres: <https://dergipark.org.tr/esosder/issue/6133/82243>
- Yaman, A. (2013). *Türk Kamu Yönetiminde Etik Uygulamaları Ve Kamu Çalışanlarının Etik Değerlere Bağlılığının Değerlendirilmesi: İçişleri Bakanlığı Örneği* (Doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Yaşlıoğlu, M., M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulamalı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85 Erişim Adresi: dergipark.gov.tr/download/article-file/369427
- Yatkin, A. (2009). Kamu yönetiminde bireysel performans ve örgütsel verimlilik aracı olarak personel güçlendirme. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 4 (2), 128-141. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/download/article-file/187185>
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Yılmazöz, M. (2009). Türkiye’de Kamu Personel Yönetimi Sorunu. *Maliye Dergisi*, 157, 293-302. Erişim adresi: <https://maliyedergisi.sgb.gov.tr/yayinlar/md/157/19.Mehmet.YILMAZOZ.pdf>
- Yılmaz, V. ve Varol, S. (2015). Hazır Yazılımlar İle Yapısal Eşitlik Modellemesi: Amos, Eqs, Lisrel. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 44. 33-34. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/download/article-file/56061>
- Yumuşak, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(2), 147-162. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/download/article-file/194719>
- Yüksel, F. (2004). *Kamu Yönetiminde Yeni Eğilimler Perspektifinde Türk Kamu Yönetiminde Reform İhtiyacı ve Kamu Yönetimi Reformu Yasa Tasarısı*. Yılmaz, A. ve Ökmen, M. (Ed.) *Kamu Yönetimi Kuramdan Uygulamaya içinde* (s.1-22). Ankara: Gazi Kitabevi, 1-22.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Young, P. V. (1968). *Bilimsel sosyal incelemeler ve araştırma*. Bingöl, G. ve İşçil, N. (Çev.). Ankara: Ege Matbaası.

EKLER

Ek 1. Orijinallik Raporu



Ödevler
Öğrenciler
Not Defteri
Kütüphaneler
Takvim
Tartışma
Tercihler

GÖRÜNTÜLENİYOR: ANASAYFA > LALE > MURAT DUYSAK TEZ

Bu sayfa hakkında


Bu sizin ödev kutunuzdur. Bir yazılı ödevi görüntülemek için yazılı ödevin başlığını seçin. Bir Benzerlik Raporunu görüntülemek için yazılı ödevin benzerlik sütunundaki Benzerlik Raporu ikonunu seçin. Tıklanabilir durumda olmayan bir ikon Benzerlik Raporunun henüz oluşturulmadığını gösterir.

MURAT DUYSAK TEZ

GELEN KUTUSU | GÖRÜNTÜLENİYOR: YENİ ÖDEVLER ▾

Dosyayı Gönder

Çevrimiçi Derecelendirme Raporu | Ödev ayarlarını düzenle | E-posta bildirmeyenler

<input type="checkbox"/>	YAZAR	BAŞLIK	BENZERLİK	PUANLA	CEVAP	DOSYA	ÖDEV NUMARASI	TARİH
<input type="checkbox"/>	Murat Duysak	MURAT DUYSAK TEZ	%20 ■	-	-		1131077091	15-May-2019

Telif Hakkı © 1998 - 2019 Turnitin, LLC. Tüm Hakları Saklıdır.

[Gizlilik Politikası](#)
[Gizlilik Sözleşmesi](#)
[Hizmet Koşulları](#)
[AB Veri Koruma Uyumluluğu](#)
[Telif Hakkı Konumu](#)
[Yasal SSS'ler](#)
[Yardım Masası](#)

Ek 2. Anket Formu

Sayın katılımcı;

Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi bölümü öğretim üyelerinden Dr. Öğr. Üyesi Abdulsemet YAMAN'ın gözetiminde "Türk Kamu Yönetiminde Personel Motivasyonu ve Verimlilik Üzerine Etkileri – Erzurum Bölge Adliye Mahkemesi Uygulaması" konulu yüksek lisans tezimi hazırlamaktayım.

Uygulamanın yapılacağı kurum personelleri için iki bölümden oluşan bir anket hazırlanmıştır. Ankete verilen yanıtlar bu araştırma için kullanılacak, bu amaç dışında hiçbir kurum ya da kişi ile paylaşılmayacaktır. Anket formlarına isimlerinizi yazmanız gerekmektedir.

Araştırma sonucunun gerçekçi ve sağlıklı olması anket sorularının tam ve içtenlikle yanıtlanmasına bağlıdır. Lütfen, sorulan sorulara ilişkin olarak verilen seçenekler arasından cevabınıza en uygun olanı işaretleyiniz ve anketi tamamlayınız.

Değerli yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Murat DUYSAK

ANKET FORMU

I. Bölüm - Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyet : Kadın Erkek

2. Yaşınız : 18-25 25-33 33-41 41 ve üzeri

3. Eğitim Durumunuz : Ortaokul Lise Önlisans Lisans Master Doktora

4. Çalışma süreniz :

2 yıldan az 2-5 yıl arası 5-10 yıl arası 10-15 yıl arası 15-25 yıl arası 25 yıl ve üstü

5. İş yerindeki Unvan/ kadronuz: Yazı İşleri Müdürü

Zabıt Kâtibi

Mübaşir

Şoför

Teknisyen

Hizmetli

Sıra	Motivasyon	Kesinlikle Motive Etmez.	Motive Etmez.	Kararsızım / Fikrim Yok	Motive Eder.	Kesinlikle Motive Eder.
1	Yaptığım işte başarılı olmam					
2	Yaptığım iş ile ilgili sorumluluk verilmesi					
3	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanmam					
4	Yöneticilerin onurlandıran tavır ve davranışları					
5	Yaptığım iş ile ilgili bir konuda karar verebilmem					
6	Çalışma ortamımda fiziksel şartların uygunluğu					
7	İşimde terfi imkânının olması					
8	Başarımdan dolayı ödüllendirilmem					
9	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanması					
10	İş yerindeki araç ve gereçlerin yeterli olması					
11	Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı					
12	Yemek, çay - kahve gibi imkânların ücretsiz olarak sağlanması					
	Verimlilik	Kesinlikle Katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Kararsızım / Fikrim Yok	Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum.
13	İşimi severek yaparım.					
14	İşimi yaparken, israfı önlemeye çalışırım.					
15	Mesleki gelişimim için, bilimsel etkinlikleri (kongre, kurs, seminer vb.) takip ederim.					
16	Aşırı iş yoğunluğu içerisinde çalışmam, hata yapmamı kolaylaştırır.					
17	Bu kurumda ilerleme/yükselme fırsatlarının sınırlı olması, çalışma isteğimi azaltır.					
18	Çalıştığım kurumda iş güvencemin olmamasından huzursuz olurum.					
19	Çalıştığım birimde yöneticiler, çalışanlar için huzurlu bir çalışma ortamı sağlamaya gayret eder.					
20	Çalıştığım birimin fiziki ve teknik alt yapısındaki eksikliklerin (ısınma, aydınlatma, asansörler, telefon vb.) işimi aksattığını düşünürüm.					

Ek 3. Anket Çalışma İzni

T.C.
ERZURUM BÖLGE ADLİYE MAHKEMESİ
ADALET KOMİSYONU BAŞKANLIĞI

Sayı : 2017/100 Muh
Konu : Anket Çalışması İzni

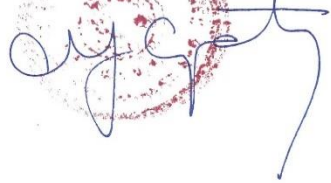
27/01/2017

Sayın: Murat DUYSAK

İlgi : 23/01/2017 tarihli dilekçeniz;

İlgi tarihli dilekçeniz ile; Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümündeki tez çalışmanızda kullanılmak üzere kurumumuzda yapmak istediğiniz ve talepte bulunduğunuz anket çalışmasına izin verilmiştir.
Bilgi edinilmesini rica ederim.

Mustafa ÇETİN
Adalet Komisyonu Başkanı



NOT: Bu evrak elektronik imza ile imzalanmış ve DYS üzerinden gönderilmiştir, ayrıca fiziki olarak gönderilecektir.

Adres : Bölge Adliye Mahkemesi Adalet Komisyonu Başkanlığı
Yazı İşleri Müdürü : M. Zeki KIZIR - 0530 344 03 83 - 0442 327 27 77

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Murat DUYSAK
Doğum Yeri ve Tarihi : Erzurum – 09/08/1981

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi Kamu Yönetimi
Doğu Akdeniz Üniversitesi Hukuk Fakültesi
Yüksek Lisans Öğrenimi :
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri :

İş Deneyimi

Stajlar :
Projeler :
Çalıştığı Kurumlar : Bilsa Yazılım A.Ş. (2000 - 2007) Bölge Müdür Yrd.
Adalet Bakanlığı (2007-2019) Zabıt Kâtibi

İletişim

E-Posta Adresi : murat.duysak25@gmail.com

Tarih : 21/06/2019