

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU KURUMLARINDA ÇALIŞAN MEMURLARIN
MOTİVASYON DÜZEYİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİLERİNE
YÖNELİK BİR UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Fatma KARAHAN

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Recep Baki DENİZ

İstanbul-2015

TEZ TANITIM FORMU

YAZAR ADI SOYADI : Fatma KARAHAN
TEZİN DİLİ :Türkçe
TEZİN ADI : Kamu Kurumlarında Çalışan Memurların Motivasyon Düzeyinin İş Tatminine Etkilerine Yönelik Bir Uygulama
ENSTİTÜ : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
ANA BİLİM DALI : İşletme
TEZİN TÜRÜ : Yüksek Lisans
TEZİN TARİHİ :02/07/2015
SAYFA SAYISI :90
TEZDANIŞMANI : Yrd. Doç. Dr. Recep Baki DENİZ
DİZİN TERİMLERİ :kamu kurumu, memur, motivasyon, iş tatmini
TÜRKÇE ÖZET : Ülkemizde kamu kurumlarının kalitesini ve niteliğini etkileyen en önemli faktör memurlardır. Bu nedenle memurların, motivasyon düzeyleri ve bunun iş tatminine etkileri, hem memurlar hem de görev yaptıkları kamu kurumları için önemlidir. Bu araştırma ile kamu kurumlarında çalışan memurların motivasyon düzeyinin iş tatminine etkilerini açıklamaya çalışılmıştır.
DAĞITIM LİSTESİ :1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Fatma KARAHAN

**T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAMU KURUMLARINDA ÇALIŞAN MEMURLARIN
MOTİVASYON DÜZEYİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİLERİNE
YÖNELİK BİR UYGULAMA**

İŞLETME ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Fatma KARAHAN**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Recep Baki DENİZ**

İstanbul-2015

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Fatma KARAHAN

02/07/2015

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Fatma KARAHAN'ın "Kamu Kurumlarında Çalışan Memurların Motivasyon Düzeyinin İş Tatminine Etkilerine Yönelik Bir Uygulama" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Doç. Dr. Mustafa BÜTE

Üye

Yrd. Doç. Dr. Recep Baki DENİZ
(Danışman)

Üye

Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

... / ... / 2015

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA

Enstitü Müdürü

ÖZET

Çalışmamız, kamu kurumlarında çalışan memurların motivasyon düzeyinin iş tatminine etkilerinin belirlenmesi; bu etkilerin memurlar için ne ifade ettiğinin araştırılması amacıyla yapılmıştır. Çalışma kapsamında; kamu kurumları, memur, motivasyon ve iş tatmini kavramları ayrıntılı olarak ele alınmış, motivasyon ve iş tatmini konularında şimdiye kadar yapılan pek çok araştırma incelenmiş ve konuya ilişkin bir uygulama/araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın evrenini, İstanbul'daki kamu kurumlarında çalışan memurlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, İstanbul ili, Beykoz ilçesindeki farklı kamu kurumlarında görev yapan memurlar oluşturmaktadır. Konunun araştırılmasında nitel araştırma desenlerinden olgubilimi deseni, veri toplama aracı olarak da derinlemesine yüz yüze görüşme tekniği kullanılmış ve memurların motivasyon düzeylerinin iş tatminlerine etkilerinin anlaşılmasına yönelik sorular hazırlanarak memurlarla yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Söz konusu görüşmeler, 8 farklı kamu kurumunda çalışan ve değişik unvanlara sahip 10 memur ile gerçekleştirilmiştir. Görüşme sonucu elde edilen veriler analizi için betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarının ortaya koyduğu gibi; kamu kurumlarında uygulanan ücret politikasının iyileştirilmesi, bakanlıkların farklı uygulamaları ile kurumlar arasında oluşan adaletsizliğin giderilmesi, amirlerin tutum ve davranışlarının adil olması, kurumlarda liyakate uygun kariyer planlamalarının yapılması, hizmet içi eğitimlerle memurların vasıflarının arttırılması, kurum içi değer görme ve kararlara katılma konularına önem verilmesi gibi değişim ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde gerekli önlemlerin uygulamaya konulmasının, kurumlardaki memurların motivasyon düzeylerini arttıracığı ve buna bağlı olarak da iş tatminlerinin artış göstereceği saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: kamu kurumu, memur, motivasyon, iş tatmini

ABSTRACT

The objective of the study is to specify the effects of motivation level of government officials on the job satisfaction; to research what these effect mean for them. In the scope of the study; public institution, government official, motivation and job satisfaction concepts are examined in detail and researches about the motivation and job satisfaction have been examined and application-research study has been conducted.

The population of the study involves government official working in public institution. The sample of the research involves government officials working in different public institution within the Beykoz District in Istanbul. One of the qualitative research designs, phenomenological method has been conducted and face-to-face interview in depth has been used as a data collection tool and, face-to-face interviews have been conducted with the government officials by preparing questions to have a better understanding of the motivation level of government official on their job satisfaction. The interviews have been conducted with 10 government officials having different titles and working in 8 different public institutions. Descriptive analysis method has been used for the analysis of the data acquired as a result of the interview.

As the result of the interview put it; the implementation of the precautions required such as improvement of the wages policy applied in the public institution, elimination of injustice occurred in the institutions due to the different applications of ministries, being fair of chiefs in their attitude and behaviors, enhancing the skills of government officials with in-service trainings, to be considered important and giving importance to participating in decisions will enhance the motivation level of the government officials in public institutions and therefore their job satisfaction will increase.

Key Words: Public institution, government official, motivation, job satisfaction.

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET	I
ABSTRACT	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ.....	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
GRAFİKLER LİSTESİ	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
ÖNSÖZ.....	XIII
GİRİŞ.....	1
KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR	2
BÖLÜMLER	
BİRİNCİ BÖLÜM: KAMU KURUMLARI VE MEMUR KAVRAMI	
1.1. KAMU KURUMLARI TANIMI	5
1.1.1. Kamu Kurumlarının Türleri.....	5
1.1.1.1. Faaliyet Konularına Göre Kamu Kurumları	5
1.1.1.1.1. İdari Kamu Kurumları	5
1.1.1.1.2. İktisadi Kamu Kurumları	5
1.1.1.1.3. Sosyal Kamu Kurumları	6
1.1.1.1.4. Bilimsel, Teknik ve Kültürel Kamu Kurumları.....	6
1.1.1.1.5. Düzenleyici ve Denetleyici Kamu Kurumları.....	6
1.1.1.2. Hizmet Sundukları Yer Açısından Kamu Kurumları.....	6
1.1.1.2.1. Ulusal Kamu Kurumları.....	6
1.1.1.2.2. Bölgesel Kamu Kurumları.....	6
1.1.1.2.3. Yerel Kamu Kurumları	7
1.1.1.3. Yönetim Biçimleri Açısından Kamu Kurumları	7
1.2. KAMU GÖREVLİLERİNDEN MEMUR KAVRAMI.....	7
İKİNCİ BÖLÜM: MOTİVASYON	
2.1. MOTİVASYON KAVRAMI VE OLUŞMA SÜRECİ.....	9
2.2. MOTİVASYON KURAMLARI.....	15
2.2.1. Kapsam Kuramları.....	16
2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	17
2.2.1.2. Mc Gregor'un X ve Y Kuramı.....	18
2.2.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Hijyen-Motivasyon).....	19

2.2.1.4.	McClelland'ın İhtiyaç Kuramı.....	20
2.2.1.5.	Alderferd'in ERG Kuramı.....	21
2.2.2.	Süreç Kuramları.....	22
2.2.2.1.	Koşullanma Kuramı (Pavlov&Skinner).....	22
2.2.2.2.	Vroom'un Beklenti Kuramı.....	23
2.2.2.3.	Porter ve LawyerIn Geliştirilmiş Bekleyiş Kuramı.....	25
2.2.2.4.	Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	25
2.2.2.5.	Locke'nin Amaç Kuramı.....	26
2.3.	MOTİVASYON ARAÇLARI.....	27
2.3.1.	Ekonomik Araçlar.....	28
2.3.1.1.	Ücret Politikası.....	28
2.3.1.2.	Ekonomik Ödüller.....	29
2.3.1.3.	Sosyal Güvenlilik ve Emeklilik Planları.....	29
2.3.1.4.	Kara Katılma.....	30
2.3.1.5.	Teşvik Primi.....	30
2.3.2.	Psiko-Sosyal Araçlar.....	31
2.3.2.1.	Bağımsız Çalışma İmkanları.....	31
2.3.2.2.	Sosyal Katılma.....	31
2.3.2.3.	Tebrik ve Takdir.....	31
2.3.2.4.	Psikolojik Güvence.....	32
2.3.2.5.	Danışmanlık Hizmeti ve Çevreye Uyum.....	32
2.3.2.6.	Rekabet.....	32
2.3.2.7.	Kendi Kendine Motivasyon.....	32
2.3.3.	Örgütsel ve Yönetmel Araçlar.....	33
2.3.3.1.	Kararlara Katılma.....	30
2.3.3.2.	Fiziksel Çalışma Koşulları.....	30
2.3.3.3.	Terfi, Eğitim ve Kariyer Geliştirme Olanakları.....	31
2.3.3.4.	Performans Değerlendirme.....	31
2.3.3.5.	Grup (Takım) Çalışması.....	31
2.3.3.6.	İletişim.....	31
2.3.3.7.	Yetki ve Sorumluluk Verme.....	32
2.3.3.8.	Esnek Zaman Uygulaması.....	32
2.3.3.9.	İyi Bir Oryantasyon Sistemi.....	36
2.3.3.10.	İş Tasarımı, Genişletilmesi ve Zenginleştirilmesi.....	36
2.3.3.11.	Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi.....	36
2.3.3.12.	Liderlik.....	36
2.3.3.13.	Özel Yaşama Saygılı Olma.....	36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İŞ TATMİNİ KURAMI

3.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE ÖLÇÜTLERİ.....	37
3.2. İŞ TATMİNİ OLGUSUNUN TARİHÇESİ.....	38
3.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	38
3.3.1. İş Tatminine Etki Eden Bireysel Faktörler.....	39
3.3.1.1. Yaş ve Deneyim.....	39
3.3.1.2. Cinsiyet.....	39
3.3.1.3. Aynı İşte Kalma Süresi.....	40
3.3.1.4. Eğitim.....	40
3.3.1.5. Bireysel Farklılıklar ve Kişilik.....	40
3.3.1.6. Statü.....	40
3.3.1.7. Yetenek.....	40
3.3.1.8. Beklenti ve İhtiyaçlar.....	41
3.3.2. İş Tatminine Etki Eden Örgütsel Faktörler.....	41
3.3.2.1. Meslek ve İşin Özellikleri.....	41
3.3.2.2. Yönetim Biçimi ve Üstlerle İlişkiler.....	41
3.3.2.3. Örgüt Büyüklüğü.....	42
3.3.2.4. Çalışma Arkadaşları ve İlişkiler.....	42
3.3.2.5. Çalışma Koşulları.....	42

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: MOTİVASYON DÜZEYİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİLERİ

4.1. MOTİVASYON DÜZEYİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİLERİNİN ÖNEMİ.....	43
4.2. MOTİVASYON SAĞLANMASININ İŞ TATMİNİNE ETKİLERİNİN SONUÇLARI.....	44
4.2.1. Motivasyon Sağlanmasının İş Tatminine Etkilerinin Örgütler Açısından Sonuçları.....	44
4.2.1.1. İşgören Devri Hızının Azalması.....	44
4.2.1.2. Verimliliğin Artması.....	45
4.2.1.3. Örgüt İçinde Bütünleşme Sağlanması.....	45
4.2.2. Motivasyon Sağlanmasının İş Tatminine Etkilerinin İşgörenler Açısından Sonuçları.....	45
4.2.2.1. Yüksek Moral Sağlanması.....	45
4.2.2.2. İşgörenlerin İşlerine Bağlanması.....	46
4.2.2.3. İş Başarısı.....	46

4.3. MOTİVASYON SAĞLANAMAMASININİŞ TATMİNİNE ETKİLERİNİN SONUÇLARI	46
4.3.1. Motivasyon Sağlanamamasınınİş Tatminine Etkilerinin Örgütler Açısından Sonuçları	47
4.3.1.1. İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılmalar.....	47
4.3.1.2. Kaza ve Hatalarda Artış.....	47
4.3.1.3. İşgören-İşveren İlişkilerinde Karşıtlık.....	48
4.3.1.4. İşgörenler Arasında İşbirliği Sağlayamama.....	48
4.3.2. Motivasyon Sağlanamamasınınİş Tatminine Etkilerinin İşgörenler Açısından Sonuçları	48
4.3.2.1. İşe Yabancılaşma.....	48
4.3.2.2. Düş Kırıklığı.....	48
4.3.2.3. Bezginlik ve İşe Gitmede İsteksizlik.....	49
4.3.2.4. Gerilim ve Stres Sonucu Ortaya Çıkan Sağlık Sorunları ile Saldırgan Davranışlar.....	49
4.3.2.5. Kızma ve Küsme.....	49
4.3.2.6. Yetersizlik Duygusu.....	49

BEŞİNCİ BÖLÜM: KAMU KURUMLARINDA ÇALIŞAN MEMURLARIN MOTİVASYON DÜZEYİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİLERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

5.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	50
5.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	51
5.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	51
5.4. ARAŞTIRMANIN SAYILTLARI.....	51
5.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	52
5.5.1. Araştırma Modeli.....	52
5.5.2. Çalışma Grubu.....	52
5.5.3. Veri Toplama Araçları.....	53
5.5.3.1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme.....	53
5.5.4. Verilerin Toplanması.....	54
5.5.5. Verilerin Analizi.....	54
5.6.ARAŞTIRMANIN DEMOGRAFİK UNSURLARINA İLİŞKİN BULGU VE ANALİZLER.....	56
5.6.1. Katılımcıların Unvanları, Görev Yaptığı Birimler ve Bağlı Oldukları Bakanlıklara Göre Dağılımı.....	56

5.6.2. Katılımcıların Cinsiyet, Medeni Durum ve Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı.....	57
5.6.3. Katılımcıların Eğitim Durumları, Mezuniyet Alanları ve Aylık Net Maaşlarına Göre Dağılımı.....	58
5.7. GÖRÜŞMELERİN ANALİZİ İLE ELDE EDİLEN BULGULAR.....	59
5.7.1. Katılımcıların “Genel olarak yaşamınıza ilişkin memnuniyet düzeyinizi nasıl tanımlarsınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar.....	59
5.7.2. Katılımcıların “Yaşamınıza ilişkin memnuniyet düzeyinizi etkileyen başlıca unsurlar nelerdir?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar.....	60
5.7.3. Katılımcıların “İş yaşamınıza ilişkin memnuniyet düzeyinizi nasıl tanımlarsınız?”Sorusuna Verdikleri Yanıtlar.....	52
5.7.4. Katılımcıların “Halen iş yaşamına ilişkin memnuniyet düzeyiniz etkileyen faktörler nelerdir?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar.....	64
5.7.5. Katılımcıların “Çalıştığınız kurumun fiziksel koşulları hakkında ne düşünüyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar.....	66
5.7.6. Katılımcıların “Çalıştığınız kuruma “aidiyet hissinize” ilişkin neler söylersiniz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar.....	68
5.7.7. Katılımcıların “İşinizi yaparken keyif alıyor musunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar.....	70
5.7.8. Katılımcıların “İşinizin sizi geliştirdiğini düşünüyor musunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar.....	71
5.7.9.Katılımcıların “Kurumunuzda iş ile ilgili görüş ve düşüncelerinizi rahatlıkla ifade edebileceğiniz bir ortam var mı?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar.....	72
5.7.10. Katılımcıların “Kurumunuzda çalışanların iş tanımları belirli midir?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar.....	74
5.7.11. Katılımcıların “İş yerinizde çalışan memurlar uzmanlık alanına uygun işlerde mi istihdam ediliyor?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar..	75
5.7.12. Katılımcıların “İş yükünüze ilişkin görüşleriniz nelerdir?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar.....	77
5.7.13. Katılımcıların “Halen yapmakta olduğunuz iş sizi tatmin etmekte midir? Nedenlerini açıklar mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar..	78
5.7.14. Katılımcıların “Çalıştığınız kurumda öncelikli olarak neler yapılırsa motivasyonunuz artar?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar.....	80

SONUÇ	83
KAYNAKÇA	87
EKLER	-

KISALTMALAR LİSTESİ

EGO	: Elektrik Gaz ve Otobüs İşletmeleri
İETT	: İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri
İSKİ	: İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi
KPSS	: Kamu Personel Seçme Sınavı
MTA	: Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü
RTÜK	: Radyo ve Televizyon Üst Kurumu
SPK	: Sermaye Piyasaları Kurumu
TELEKOM	: Türk Telekomünikasyon Anonim Şirketi
TRT	: Türkiye Radyo Televizyon Kurumu
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
V.H.K.İ.	: Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni
Bil. İşl.	: Bilgisayar İşletmeni

TABLULAR LİSTESİ

	SAYFA
Tablo-1 Kişisel ve Çevresel Faktörlerin Birey Performans Üstündeki Etkileri.....	14
Tablo-2 Kapsam Kuramlarına Genel Bakış.....	15
Tablo-3 Süreç Kuramlarına Genel Bakış.....	16
Tablo-4 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	19
Tablo-5 Örgütsel Davranış Alanında Bağımsız ve Bağımlı Değişkenler.....	44
Tablo-6 Katılımcıların Unvanları, Görev Yaptıkları Birimler ve Bağlı Oldukları Bakanlıklara Göre Dağılımı.....	56
Tablo-7 Katılımcıların Cinsiyet, Medeni Durum ve Hizmet Süreleri Dağılımı	57
Tablo-8 Katılımcıların Eğitim Durumları, Mezuniyet Alanları ve Aylık Net Maaşlarına Göre Dağılım.....	58

GRAFİKLER LİSTESİ

	SAYFA
Grafik-1 Katılımcıların Yaşam Memnuniyetlerinin Dağılımı.....	59
Grafik-2 Katılımcıların Yaşam Memnuniyetlerine Etki Eden Unsurların Dağılımı....	60
Grafik-3 Katılımcıların İş Yaşamı Memnuniyetlerinin Dağılımı.....	62
Grafik-4 Memurların İş Yaşam Memnuniyetini Etkileyen Başlıca Unsurlara İlişkin Elde Edilen Bulgular.....	64
Grafik-5 Katılımcıların Kamu Kurumlarını Fiziksel Şartların Yeterliliğine Göre Sınıflandırması.....	66
Grafik-6 Katılımcıların Çalıştıkları Kurumlara Karşı Aidiyet Hislerine Göre Dağılımı	68
Grafik-7 Katılımcıların İşlerini Yaparken Keyif Alıp Almama Durumlarının Dağılımı	70
Grafik-8 Katılımcıların İşlerinin Kendilerini Geliştirip Geliştirmediğine İlişkin Dağılımı	71
Grafik-9 Katılımların İş Ortamında Kendilerini İfade Edebilmelerine Göre Dağılımı.	72
Grafik-10 Katılımcıların Kamu Kurumlarındaki İş Tanımlarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	74
Grafik-11 Katılımcıların İstihdam Şekillerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	75
Grafik-12 Katılımcıların İş Yüklerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	77
Grafik-13 Katılımcıların İş Tatminlerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	78
Grafik-14 Katılımcıların Kurumlarındaki Öncelikli Motivasyon İhtiyaçlarının Dağılımı	80

ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA

Şekil 1 Motivasyon	10
Şekil 2 Motivasyon Süreci.....	10
Şekil 3 Temel Güdüleme Süreci.....	11
Şekil 4 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	17
Şekil 5 Koşullanma Kuramı.....	22
Şekil 6 Vroom'un Beklenti Kuramı	24

ÖNSÖZ

İnsan, örgütlerde verimliliğin, etkinliğin en temel ve önemli unsuru olan sosyal bir varlıktır. İnsan yaşamını kolaylaştırmayı ve dünyamızı aydınlatmayı amaçlayan tüm teknolojik gelişmeler, insan aklı ve yaratıcılığı unsurudur. İnsan bu kadar önemli bir unsurken bu önemin göstergesi olarak insan faktöründen daha iyi istifade edebilmek için örgütlerde bu unsurun değerini kavranmalı ve kişilerin motivasyonunun sağlanmasına öncelik verilmelidir. Özellikle kamu kurumlarında hizmet verenin birebir insan faktörü olduğu düşünüldüğünde bu durum daha da önem kazanmaktadır.

Kamu kurumlarında istenilen kalitede ve nitelikte hizmet sunumunu etkileyen en önemli etken kurumda çalışan memurun başarısıdır. Memurların daha verimli ve etkin çalışmaları ise kurumun hedefleri doğrultusunda motive edilmelerine ve işten sağladıkları tatmini ile yakından ilgilidir. Memurların motivasyon ve iş tatminlerini arttırmaya yönelik çalışmaların, memurların ortaya koyacakları hizmetin dolayısıyla kamu hizmetlerinin kalitesini ve niteliğini arttıracığı görülmektedir.

Bu araştırma özellikle kamu kurumlarında çalışan memurun motivasyonunu ve iş tatminini arttırmaya böylelikle ülkemizde kamu kurumlarında yaşanan aksaklıkların giderilerek verilen hizmetin iyileştirilmesi çalışmalarına destek sağlama amacıyla hazırlanmıştır.

Bu çalışmamda bana bilgi, tecrübe ve yönlendirmeleriyle yardımcı olan, birlikte çalışmaktan büyük onur duyduğum ve keyif aldığım tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Recep Baki DENİZ'e;

Tezimin yazımı sırasında bana teknik destekleri ile yardımcı olan mesai arkadaşlarım Hasan ŞANLI ve Eray ŞİŞMAN'a

Çalışmalarım sırasında bana psikolojik olarak yardımcı olan, beni motive eden benim için kıymetli Fırat ÖZTÜRK'e,

Ve varlıklarından daima güç aldığım, ferdi olmaktan gurur duyduğum sevgili aileme;

Sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Fatma KARAHAN
İstanbul-2015

GİRİŞ

Günümüz örgütlerinin belirledikleri hedeflere ulaşabilmek, etkin bir performans gösterebilmek ve böylece hizmet kaliteleri ile verimliliklerini arttırmak için gereksinim duydukları faktörlerin başında “insan faktörü” gelmektedir.

Çağdaş toplumların karşılaştığı en önemli sorunların başında kamusal hizmetlerin üretilmesi ve sunulması gelmektedir. Kaliteli kamu hizmeti verme de temel ilke “kamu kurumlarının iyi yönetilmesi” dir. İyi yönetim kavramının temelinde ise, vatandaşların kaliteli kamu hizmeti talebinin karşılanması yatmaktadır.

Bir kurumun öncelikli amacı, kaliteli bir hizmet vermek adına çalışanların yönetiminin yanı sıra, onların işe alınması, eğitimi, kariyer planlaması ve performans değerlendirmeleri, motivasyonu ve iş tatmini gibi konular olmalıdır.

Motivasyonda, bireysel vasıf ve becerilerin yanı sıra söz konusu vasıf ve becerilerin kullanma isteği ve yeteneği daha önemli bir rol oynamaktadır.

Motivasyon tekniklerinin etkin kullanımı ile işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının arttırılabildiği ve bunun sonucu olarak iş tatmininin arttığı göz önüne alınırsa motivasyonun neden yöneticiler gözünde önem kazandığı açıkça ortaya çıkacaktır.

Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise bir amaç vardır. Amaçlara varmak için isteklerin doyurulması gereklidir. Birey kendi dünyasına uygun ve kendine özgü amaçlarına ulaştığı ölçüde mutludur. Memurlarda çalıştıkları kamu kurumundan birçok şey beklemektedirler; ekonomik olanaklar, güvenlik, eğitim vb. Buna karşın kamu kurumlarının misyonları gereği, çalışan memurlardan vatandaşlara sürekli kaliteli hizmet sunmaları istenmektedir. Bu dengeyi sağlamanın en geçerli yolunu yöneticilerin, kamu kurumlarının amaçlarını olduğu kadar memurların amaçlarını da gözetmeleri ve bu amaçlara da duyarlılık göstermeleri oluşturmaktadır.

Bu çalışmada kamu kurumlarında çalışan memurların motivasyon düzeyinin iş tatminine etkileri konusu ele alınmış ve memurların motivasyonu ile iş tatminine etki eden faktörler incelenmiştir.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kamu kurumları ve memur kavramı açıklanmıştır. İkinci bölümde Motivasyon başlığı altında motivasyon tanımı, motivasyon kuramları ve motivasyon araçları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde iş tatmini kavramı, iş tatmini olgusunun tarihçe gelişimi ve iş tatminini etkileyen faktörler incelenmiştir. Dördüncü bölümde motivasyon düzeylerinin iş tatmine etkilerine yer verilmiştir. Beşinci bölümde ise, araştırmanın amacı, sayıtları, sınırlılıkları, yöntemi ve araştırmaya ilişkin elde edilen bulgular ile araştırma kapsamında yapılan görüşmelerin analizi bulunmaktadır.

KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde motivasyon ve iş tatmini alanında ülkemizde yapılan araştırmalardan birkaçı yer almaktadır.

- 1990 yılında Jale MİNİBAŞ, özel ve devlet ilkokullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatmin düzeyi ve bu düzeyin frustrasyon (engelleme) karşısında gösterilen tepki tipi ve agresyon yönü ile ilgili araştırma yapmıştır. Bu araştırma sonucunda özel ilkokullarda çalışan öğretmenlerin genel iş tatmin düzeylerinin, düşük sosyo-ekonomik çevrelerdeki devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. İş tatmininin alt boyutlarında da yine özel ilkokullardaki öğretmenlerin, diğer gruba göre daha üst düzeyde tatmin olduğu görülmüştür. Ayrıca genel iş tatmini ve iş tatmininin alt boyutlarında yüksek düzeyde doyum gösterenler, engelleme karşısında daha çok saldırganlıktan kaçınan, uyum ve sabır gösteren, çözüm arayan davranış tipleri ortaya koymuşlardır. Genel iş tatmini ve iş tatmininin alt boyutlarında düşük düzeyde doyum gösterenler ise engeller karşısında çözüm arama yerine; engeller ve suçlamalar karşısında saldırganlık gösteren ve sorumluluktan kaçınan ya da kendilerini suçlayan davranış tipleri ortaya koymuşlardır.

- 1994 yılında Nurhayat ÖZDAYI tarafından yapılan “Devlete Bağlı Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Eğitim Ortamlarının İş Tatmini ve Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi” adlı 22 devlet lisesinde yapılan anket araştırmasında, okul yönetimi tarafından sağlanması gereken hijyen faktörlerinin sağlanamadığı; sınıflarda aydınlatma, havalandırma, ısı, boya-badana, temizlik gibi hijyen koşullarının yeterli olmadığı ve sınıfların kalabalık olduğu belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin çalışma saatleri içerisinde yeteri kadar beslenemediği, mesleki yönden gelişmeleri için yeterli imkanların okul bünyesinde sağlanamadığı ve öğretmenlerin mesleki güvence eksikliğini de her an yaşadıkları saptanmıştır. Öğretmenlerin psikolojik durumları incelendiğinde, öğretmenlerin yarısının gürültü ve kalabalık sınıf mevcutlarından rahatsızlık duyduğu, fiziksel ve zihinsel olarak kendilerini yorgun hissettikleri, sık sık boğaz ağrısı çektikleri ve mesleklerini stresli bulduklarından mesleki iş tatmini elde edemedikleri anlaşılmıştır. Okullarda iş doyumunu sağlayan güdüleyici faktörler olarak başarı, tanınma, sorumluluk, takdir edilme gibi faktörler de yeterli düzeyde sağlanamamıştır.

- 1995 yılında Hikmet KARADAL, “İş Tatmini Kavramı Ve İş Tatmini Etkileri” adlı araştırmasının çalışma evrenini, Kredi Yurtlar Kurumunda yönetici olarak çalışan müdür, müdür yardımcısı ve yönetim memurlarını oluşturmuştur.

Araştırmada, iş tatmininin başlıca kaynaklarından işin niteliği, ücreti, amir, yükselme olanakları, çalıştığı kurum, çalışma arkadaşları ve çalışma koşullarına göre iş tatmini ile genel iş tatmin düzeyi anket sonuçlarına göre değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında işin niteliğine göre iş tatmin düzeyleri düşük bulunmuştur. Araştırmaya katılanların büyük bir kısmı maaşlarını yetersiz bulurken, katılanların yaklaşık yarısı her yönü ile amirlerini olumlu olarak değerlendirmiştir. Ankete katılanların yarısı çalışanlar arasında iletişimin iyi olduğunu söylerken diğer yarısı bunu reddetmiştir. Genel eğilime bakıldığında ise iş tatmininin düşük düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.

- 2001 yılında E. Çermik “Ortaöğretim fizik öğretmenlerinin profili, motivasyonu, iş tatmini” adlı yayınlanmamış yüksek lisans tezinde İstanbul ili Kadıköy, Üsküdar ve Ümraniye ilçelerinde görev yapan 75 fizik öğretmeni anket çalışması yapmış ve öğretmenleri motive eden faktörlerin başında kişiliğe ilişkin faktörlerin geldiği anlaşılmıştır. Bunu okul içi ortama ilişkin faktörler, öğrenciye ilişkin faktörler ve mesleğe ilişkin faktörler izlemiştir. Yaş ve öğretmenlik kıdemi değişkenleri söz konusu olduğunda, motivasyon faktörlerinin sıralamaları farklılaşmaktadır. Lisansüstü eğitim yapan fizik öğretmenleri, okul içi ortama ilişkin motivasyon faktörüne diğer gruptan daha öncelikli sırayı vermişlerdir. Ayrıca öğretmenlerin kıdem yılları, onların ücrete yönelik iş tatminlerinde farklılığa neden olmaktadır. Özel okullarda çalışmakta olan fizik öğretmenlerinin iş ve idareye yönelik iş tatminleri, resmi okullarda çalışmakta olan öğretmenlere göre daha yüksektir. Erkek öğretmenlerin ücret ve idareye yönelik iş tatminleri ve genel iş tatminleri, bayan meslektaşlarından anlamlı derecede daha yüksektir. Motivasyon faktörleri öncelikler sıralaması ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler vardır. Avantaja yönelik sıralama derecesi yükseldikçe, genel iş tatmini azalmaktadır. Çalışma ortamına önem verme derecesi yükseldikçe fizik öğretmenlerinin iş tatminleri artış göstermektedir.

- 2001 yılında Hüseyin Nail Pekel ; “İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması” adlı tezinde motivasyon kavramını tanımlamış; motivasyon teorilerini açıklamış; işletmelerin motivasyon uygulama gerekçeleri açıklamış; motivasyonun sağlanması için işletmelerin kullanabileceği motivasyon araçları ve motivasyona yardımcı olan öğeleri incelemiştir. Bu konuların dışında motivasyon ve verimlilik ilişkisi iş tatmininin sağlanması ve diğer yönlerden incelenmiş ve bu ilişki içinde motivasyonun önemi vurgulanmıştır. Araştırmada ayrıca farklı insanları motive eden farklı faktörler olduğu ve bu durum işletmelerde

motivasyonun sağlanmasında motivasyon araçlarının çeşitliliğinin artmasını sağlamış ve buna dikkat edilmesi gerektiği belirtilmiştir.

- 2006 yılında Hülya Çekmecelioğlu; “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma” adlı tezinde araştırma sonuçlarının iş tatmininin verimlilik üzerinde pozitif etkiye sahip olan en kuvvetli iş tutumu olduğunu göstermiştir. Araştırma sonuçları aynı zamanda bağlılık unsurlarından duygusal bağlılık ile normatif bağlılığın verimlilik üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ve duygusal bağlılığın verimlilik üzerindeki etkisinin daha anlamlı olduğunu bulgulamaktadır. Bu araştırma sonuçları, günümüzün rekabete dayalı dinamik pazarlarda yaşamını sürdürmek zorunda olan işletmelerin verimlilik artışı için çalışan tutumlarına önem vermesi gerektiğini göstermektedir. İşletme yöneticileri insan faktörünün farkına varmalı, çalışanların örgütte kalma isteğine sahip olmalarının ve verimlilik artışının iş tatmini ve örgüte bağlı olmalarına dayalı olduğunun bilincinde olmalı önerilerinde bulunmuştur.

- 2007 yılında Cengiz Tümgan ise; “Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin” adlı tezinde motivasyon kavramının ne anlama geldiğini, iş tatminini ve motivasyon kuramlarını, motivasyonu etkileyen faktörlerin neler olduğunu ve motivasyon ve iş tatmini ilişkisini incelemiştir. Tezde kamuda manevi ödüllendirmenin ön planda olduğunu ve diğer motive edici faktörlere sıklıkla başvurulmadığı, özel sektörde ise ücret adaletsizliğinin giderilmesi, takdir edilme, çalışan fikirlerinin alınması gibi motive edici faktörlerin kullanılmasının verimlilik artışının sağlanmasında olumlu sonuç verdiği belirtilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAMU KURUMLARI VE MEMUR KAVRAMI

1.1. KAMU KURUMLARI TANIMI

Kamu kurumu, belirli bir veya birkaç kamu hizmetini vermekle görevli tüzel kişiliğe sahip idare teşkilatıdır.¹ Kamu kurumları oluşturulurken, hizmet açısından yerinde yönetim ilkesi uygulanır ve kamu hizmetinin kendisine tüzel kişilik verilir.²

Kamu kurumları idari, teknik, sosyal ve iktisadi faktörlerin bir araya getirilmesiyle oluşturulmuşlardır. Kendiliğinden oluşmadıklarından, yasama erginin iradesiyle meydana gelmişlerdir. Kamu kurumlarının kurulmasında belli bir ölçüt yoktur.³

1.1.1. Kamu Kurumlarının Türleri

Kamu kurumları birden çok ölçüte göre sınıflandırılmaktadır. İdare hukuku açısından en önemli üç ölçüt vardır. Bunlardan birincisi faaliyet konuları (işlevleri), ikincisi faaliyet yürüttükleri coğrafi alan, üçüncüsü de yönetim biçimidir.

1.1.1.1. Faaliyet Konularına Göre Kamu Kurumları:

1.1.1.1.1. İdari Kamu Kurumları; Kamu idarelerinin yerine getirmekle yükümlü olduğu görevleri, yani klasik kamu hizmet ve faaliyetlerini kendi bünyelerinden ayırıp tüzel kişiliğe kavuşturduğu teşkilat birimlerine denilmektedir.⁴ Söz konusu hizmetler, çoğunlukla idarece yürütülmesi gereken kamu hizmetleridir. Genel idare (merkezi idare/devlet idaresi) tarafından, kendi bütçesi ve personeliyle yürütülmesinin sakınca doğuracağı anlaşılan klasik kamu hizmetleri veya faaliyetleri, devlet idaresinin bünyesinden ayrılmıştır. Bu sebeple de bu tür hizmet ve faaliyetler, ayrı kamu tüzel kişiliklerinin bünyesinde toplanmıştır. İdari kamu kurumlarına örnek olarak; Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Vakıflar Genel Müdürlüğü, Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü'nü gösterilebilir.⁵

1.1.1.1.2. İktisadi Kamu Kurumları;“Ticaret, sanayi, maliye, bankacılık, tarım ve madencilik gibi ekonomik faaliyetlerde bulunmak üzere kamu sermayesi veya yardımıyla kanun ya da kanunun verdiği yetkiye dayanılarak idari işlemler uyarınca kurulup işletilen kamu kurumlarıdır. 1982 Anayasası gereğince iktisadi kamu kurumlarına ‘kamu iktisadi teşebbüsleri’ denmektedir.”⁶

¹ İsmet Giritli vd., *İdare Hukuku*, Der Yayınları, İstanbul, 2001, s.256

² Lütfi Duran, *İdare Hukuku Ders Notları*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1982, s.188

³ Turan Yıldırım, *Bağımsız İdari Otoritelerin Yargısal Denetimi*, 2000 Yılında İdari Yargı Sempozyumu, Ankara, 2002

⁴ Giritli vd., *a.g.e.*, s.259

⁵ Ramazan Yıldırım, *İdare Hukukuna Giriş*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2014, s. 21

⁶ Anayasa Mahkemesi, *E.S.1989/4, Karar.1989/23, Resmi Gazete*, Tarih 8/10/1989, Sayı 20306

1.1.1.1.3. Sosyal Kamu Kurumları; Farklı insan topluluklarının çalışma, sağlık, konut, dinlenme, işsizlik, emeklilik vb. sosyal ihtiyaçlarını karşılamakla, kısaca sosyal haklarını ve güvenliğini sağlamakla görevli özerk kamu kurumlarıdır.⁷Bu tür kamu kurumları, sosyal devlet ilkesinin gerçekleştirme araçlarıdır. Sosyal kamu kurumlarına örnek vermek gerekir ise; Sosyal Güvenlik Kurumu, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Yükseköğretim Kredi ve Yurtlar Kurumu verilebilir.

1.1.1.1.4. Bilimsel, Teknik ve Kültürel Kamu Kurumları; Bilimsel, teknik, sanat ve kültür hizmetlerinin yürütülmesini devlet başlangıçta denetlemeyi ve teşvik etmeyi seçerken zaman içinde bu tür hizmetlerle doğrudan ilgilenmeye başlamış, bunları da kendi görevleri kapsamına almaya başlamıştır. Ancak bu tür hizmetler her ne kadar yasama organı tarafından kamu hizmeti olarak öngörülebilse de nitelikleri gereği geleneksel devlet örgütü, kuralları ile yürütülemeyeceğinden bunlara kamu tüzel kişiliği de tanınmış ve bu şekilde bilimsel, teknik ve kültürel kamu kurumları ortaya çıkmıştır.⁸ Bunlara örnek olarak; üniversiteler, TÜBİTAK, MTA, TRT verilebilir.

1.1.1.1.5. Düzenleyici ve Denetleyici Kamu Kurumları (Bağımsız İdari Otoriteler);Sermaye piyasasının işleyebilmesi, rekabet ortamının korunması, radyo ve televizyon yayıncılığının düzenli bir şekilde faaliyet göstermesi, bankacılık gibi kamusal hayatın hassas alanlarında düzenleme ve denetleme görevini yerine getiren, devlet adına icrâi karar alma yetkisine sahip geniş bir özerkliğe sahip kamu tüzel kişileri.⁹ Bu tür kamu kurumlarına SPK, RTÜK, Rekabet Kurulu, BDDK, Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu ve Kamu İhale Kurumu örnek verilebilir.

1.1.1.2. Hizmet Sundukları Yer Açısından Kamu Kurumları

1.1.1.2.1. Ulusal Kamu Kurumları; Ülke genelinde kamu hizmeti vermekle görevli kamu kurumlarıdır.¹⁰Bu tür kamu kurumları ülke genelinde kimi zaman mülki idare(il ve ilçe) temelinde, kimi zaman bölge temelinde,kimi zaman da hem bölge hem de il ve ilçe temelinde örgütlenebilirler. Fakat bunların hepsinin yürütmüş olduğu kamu hizmetinden kural olarak ülke üzerinde yaşayan tüm insanlar yararlanırlar.

1.1.1.2.2. Bölgesel Kamu Kurumları; Sadece belirli bir bölgede yaşayanlar için kamu hizmeti üstlenirler. Başka bir ifadeyle üstlendikleri kamu hizmetini sadece yetkili oldukları bölgede yürütürler. Bölgesel kamu kurumları faaliyet konuları açısından daha ziyade iktisadi ve idari kamu kurumları olarak ortaya çıkabilirler.¹¹

⁷ Lütfi Duran, *İdare Hukuku Ders Notları*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1982, s.212

⁸ Duran, *a.g.e.*, s.217

⁹ Yıldırım, *a.g.e.*, s. 22

¹⁰ Metin Günday, *İdare Hukuku*, İmaj Yayınları, 7. Baskı, Ankara, 2003, s. 456

¹¹ Yıldırım, *a.g.e.*, 2014, s. 23

1.1.1.2.3. Yerel Kamu Kurumları; Mahalli idarelerden özellikle belediyeler, üstlendikleri kamu hizmetlerinden bir tanesine, yasaların verdiği yetkiye dayanarak tüzel kişilik kazandırıp kamu kurumu haline getirebilirler. Bu tür kamu kurumlarının faaliyet konuları genellikle iktisadi kamu hizmetleri niteliğindedir.¹² Bu tür kamu kurumları örnekleri EGO, BELTAŞ, İSKİ, İETT vb.

1.1.1.3. Yönetim Biçimleri Açısından Kamu Kurumları;

Kamu kurumları, yönetim şekilleri açısından kamusal yönetim biçimleri uygulanan kamu kurumları ve özel yönetim biçimleri uygulanan kamu kurumları diye ikiye ayrılmaktadır.¹³

Kamusal yönetim biçimleri uygulanan kurumlar, aslından devlet genel idaresinin, eskiden beri sürdürdüğü klasik hizmetlerin devlet bünyesinden ayrılması sonucu ortaya çıkmışlardır. Örneğin; Vakıflar Genel Müdürlüğü, Karayolları Genel Müdürlüğü.

Özel yönetim biçimleri uygulanan kurumlar ise aslında özel sektör tarafından yürütülen bazı hizmetlerin kamu hizmeti haline sokularak bir tüzel kişilik biçiminde örgütlenmesi sonucu ortaya çıkmışlardır. Örnek olarak; Makine ve Kimya Endüstrisi Kurumu ve Devlet Malzeme Ofisi.

KAMU GÖREVLİLERİNDEN MEMURLAR KAVRAMININ TANIMI

Kamu Görevlileri; kamu tüzel kişiliklerinin çeşitli birimlerinde kamu hukukuna uygun olarak çalıştırılan görevlilerdir.¹⁴“Kamu hizmeti görmekte olan herkes kamu görevlisi değildir. Örneğin avukatlar, kamu hizmeti gördükleri halde, kamu görevlisi değildirler. Avukatların kamu görevlisi olabilmeleri için, bir kamu kurumuna bağlı olarak çalışmaları gereklidir.”¹⁵

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, kendi uygulama alanı içindeki kamu kesiminde çalışan görevlileri dört gruba ayırmıştır. Bunlar; memurlar, sözleşmeliler, geçici görevliler ve işçilerdir. Kamu görevlileri tanımının merkezini memurlar oluşturmaktadır.

Devlet Memurları Kanununun 4. Maddesine göre **memur**; mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerinde genel idare esaslarına göre yürütülen asfî ve sürekli kamu hizmetlerini yapmak ile görevlendirilen kamu personelidir.657 Sayılı Kanunun 4. Maddesindeki tanımdan, devlet memurlarının üç ayrı özelliği olduğu anlaşılmaktadır.

¹² İlhan Özay, *Günlükte Yönetim*, Resimli Ansiklopedik Büyük Sözlük, Cilt 7, İstanbul, 1982, s. 255

¹³ Metin Günday, *İdare Hukuku*, İmaj Yayınları, 7. Baskı, Ankara, 2003, s. 457

¹⁴ Tan Gözübüyük, *İdare Hukuku, Cilt 1*, Ankara, 1998, s.594

¹⁵ Danıştay 8. Dairesi, *E.S:1993/117, K.S.1994/306*, Danıştay Dergisi, Sayı 90, s.817

Buna göre memurlar;

- Devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerinde görev yaparlar.
- Genel idare esaslarına göre yürütülmesi gereken kamu hizmetlerini yürütürler.
- Yürüttükleri görevler, aslı ve sürekli görevlerdir.

Memurluğun bir meslek olarak kabul edilmesi için üç temel ilke belirlenmiştir. Bu ilkeler; sınıflandırma, kariyer ve liyakat ilkesidir. Kişiler, bilgi ve yeteneklerine göre belli bir statüde memurluk mesleğine girerler.657 Sayılı Kanun, mesleğe girmede ve yükselmede yetenekleri(liyakati) esas almıştır.

Ayrıca kamu hizmetlerinin verimli bir biçimde yürütülebilmesi adına memur alımında, genel koşulların yanında özel koşullar da konabilir. Genel koşullar, Devlet Memurları Kanununun 48. maddesinde belirtilmiştir. Bu genel koşullar:

• Vatandaşlık: Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olmak gereklidir. Çifte vatandaşlığa sahip Türkler, memur olabilirler.

• Yaş: 18 yaşını dolduranlar memur olabilir.

• ğrenim Durumu: İlköğretim mezunu olmak gerekir.

• Kamu Haklarından Kısıtlı Bulunmamak: Kamu hakları bir yargı kararı ile elinden alınanlar, devlet memuru olamazlar.

• Mahkmiyet: Devlet memuru olabilmek için bazı suçlardan mahkm olmamak gerekir. Bu suların neler olduğu, Devlet Memurları Kanununun 48. maddesinde belirtilmiştir.

• Askerlik: Bir kişinin memur olabilmesi için askerlikle ilgisinin bulunmaması ya da askerlik çağına gelmemiş olması veya askerlik çağına geldiyse, askerliğini yapmış ya da haklı gerekçelerle ertelemiş olması gereklidir.

• Sağlık: Devlet memuru olabilmek için kişinin görevi yapmasına engel bir akıl hastalığının bulunmaması gerekir.¹⁶

¹⁶ Emrullah Damar, *Devlet Memurları Kanunu ve Sözleşmeli Personel Mevzuatı*, 2. Baskı, Ankara, 1993, s.190

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

Bu bölümde motivasyon kavramının tanımı, motivasyon oluşma süreçleri ve ihtiyaçları ile motivasyon kuramlarına yer verilecektir.

2.1. MOTİVASYON KAVRAMI VE OLUŞMA SÜRECİ

Motivasyon kavramının dilimizde tam karşılığını bulmak oldukça güçtür. Bu kavramın İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türediği bilinmektedir. “Motive” kelimesinin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir.¹⁷ Genel anlamda istek, arzu, hedef, amaç, ihtiyaç, dürtü gibi kavramları içeren ifadelerle anlatılmaya çalışılan Latince de hareket etme anlamına gelen “movere” kökünden gelen motivasyon, fizyolojik veya psikolojik yoksunluk yada ihtiyaçla başlayan amaca yönelik bir davranış, dürtüyü harekete geçiren, devam ettiren süreçtir.¹⁸

Motivasyon; kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek maksadıyla kendi arzu ve istekleri ile davranmalarınıdır. Bireyleri, beklenen ve istenen yönde hareket etmelerine ve davranmalarına teşvik eden, kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve güdüler topluluğudur. Motivasyon; örgütün veya bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak bir iş ortamı oluşturmak maksadıyla bireyi harekete geçmesi için etkilenmesi ve teşvik edilmesi sürecidir. Bir hareketin yönü, şiddeti ve devamlılığı üzerine çabuk ve derhal yapılan etkidir.¹⁹

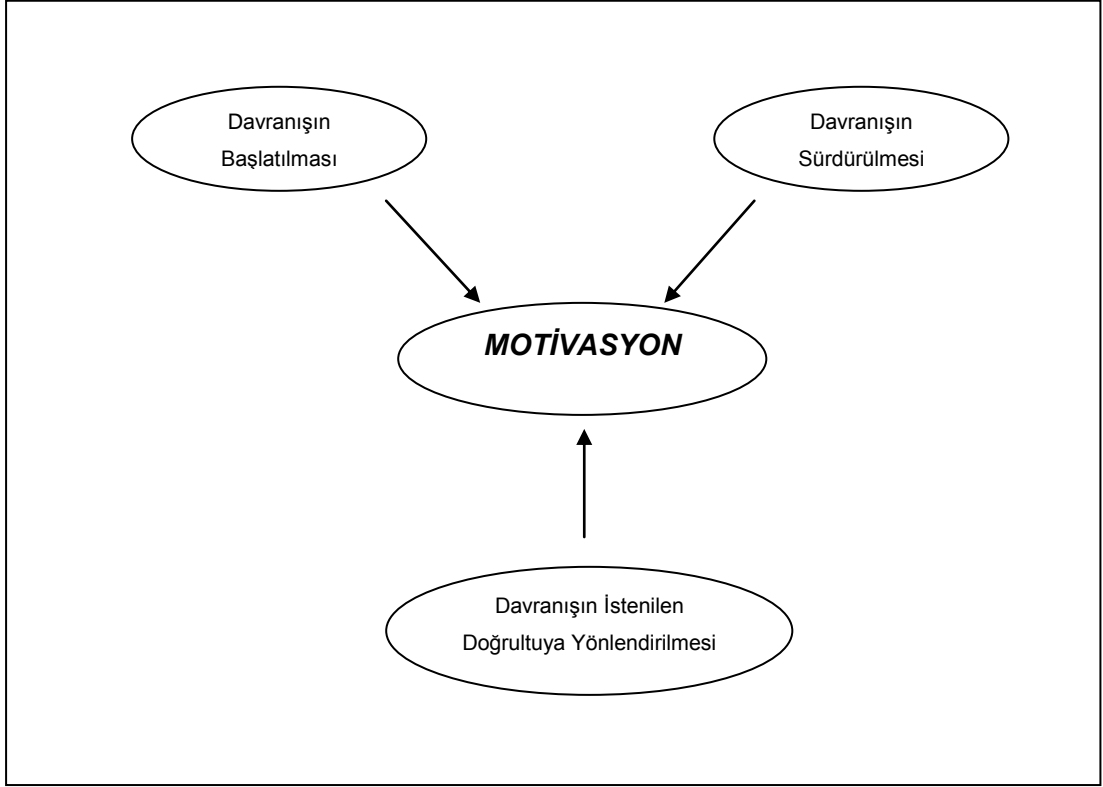
Motivasyona dair tüm bu tanımlar, motivasyon kavramının temelinde yer alan; birey davranışını tetikleme, bu davranışı yönlendirme ve devam ettirme eylemlerini içerir. Bireyin davranışını tetiklemede birinci faktör, bireyin içinde onu farklı şekillerde davranmaya yönlendirici güç olan güdüler ve bu güdüleri harekete geçiren çevresel etmenlerle ilgilidir. İkinci faktör, belirli bir amaca yönelme ile ilgilidir. Üçüncü faktör ise ilk iki faktörle alakalı olarak, bireyin davranışını devam ettirmesi yada ettirememesi ile ilgilidir. Bu üç faktör, işgören bir insanın anlaşılması ve onun analiz edilmesi açısından önemli rol oynar.²⁰

¹⁷Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s. 554

¹⁸ Adem Ülker, *Organizasyonlarda Motivasyon ve Bir Uygulama*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü., Malatya, 2001, s. 6 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

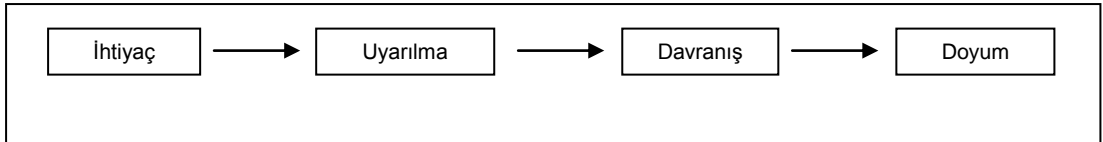
¹⁹Leyla Küçükahmet, *Sınıf Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2000, S. 11

²⁰Dursun Çiçek, *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2005, s.3-4(**Yayımlanmış Doktora Tezi**)



Şekil 1: Motivasyon²¹

Motivasyon sürecinin başlangıcını oluşturan tatmin edilmemiş ihtiyaç, fiziksel veya psikolojik bir ihtiyaç olabilir. İnsanın beslenme ihtiyacı sonucunda açlık ve susuzluk gibi isteklerinin ortaya çıkması ve bunların giderilmesi kadar diğer insanlarla ilişki kurma, sevilme, saygı duyulma gibi ihtiyaçlarının giderilmesi de motivasyon süreci içerisinde yer almaktadır. Sonuç olarak motivasyon sürecini başlatan, bireyin ihtiyaçlarıdır ve söz konusu ihtiyaçların giderilmesi ile ihtiyaçların yarattığı gerilim azalır.²²



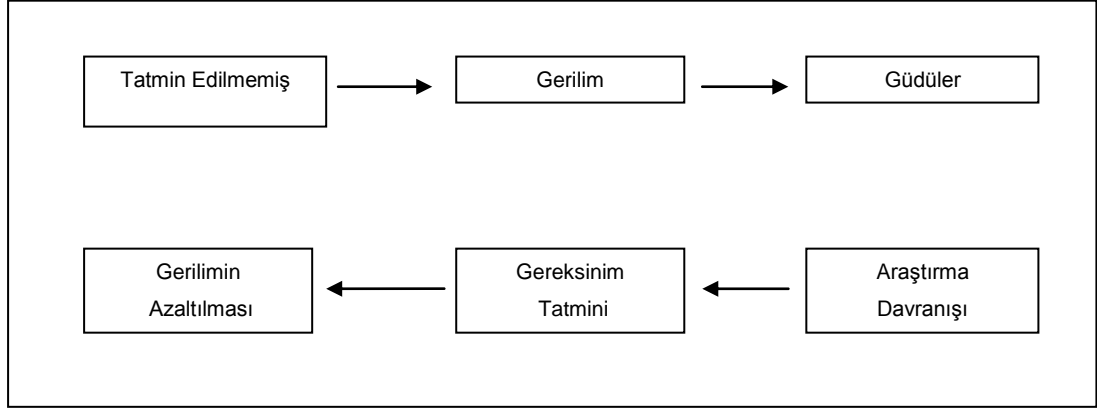
Şekil 2 : Motivasyon Süreci²³

²¹ Milli Prodüktivite Merkezi, Motivasyon, Milli Prodüktivite Matbaası, 1. Baskı, İstanbul, 1998

²² Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2009, s.433

²³ Fatma Bilecen, *İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, n2008, s. 5 (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

Şekil 2 'de de görüldüğü gibi öncelikle belirli şeylere duyulan ihtiyaçlar ilk basamakta yer alır ve bunlar motivasyonun temelini oluşturur. İtici gücün oluşması ikinci basamakta yer alan uyarılmanın gerçekleşmesini sağlar. Uyarılma etkisiyle bu kez farklı biçim ve yönde davranışlar gösterilir. Bu şekilde üçüncü basamakta gerçekleşmiş olur. Buradaki asıl amaç isteğin doyurulmasıdır. Eğer mevcut ihtiyaç doyurulursa birey haz duyar, mutlu olur ve motivasyon süreci tamamlanır.²⁴



Şekil 3: Temel Güdüleme Süreci²⁵

Birey amacına ulaşamadığı sürece kendinde bir boşluğun varlığını duyar. Bu durumda bireyde büyük bir isteksizlik ve gerginlik gözlenmesine neden olur. Lakin, ihtiyaç karşılanır ise bu dengesizlik hali giderilmiş olur ve birey doyuma ulaşmanın mutluluğunu yaşamaya başlar. Tüm bunlara rağmen bireyi devamlı mutlu kılacak bir doyum noktası da yoktur. Bir ihtiyacın sonlanması diğer bir ihtiyacın başlamasına neden olur ve motivasyon süreci her seferinde aynı yolu izler. Ancak bireyin istedikleri ve ihtiyaçları sürekli değişme gösterir. Bundan dolayı motivasyonun sonuncu basamağında yer alan doyum noktasında bireyi sürekli kılmak çok güçtür. Mutluluk kavramı, birey ile doyum noktası arasındaki dengede buldukça varlığını korur.²⁶

Doyum noktasına ulaşamadığında yani ihtiyaçların tatmin edilememesi halinde ise bireyde güdüleri uyaran bir gerilim oluşturur. Söz konusu güdüler belirli amaçlara ulaşmak için araştırma davranışı sergilerler. Amaca ulaşılması halinde, bu ihtiyaç tatmin edilir ve dolayısıyla gerilim azalır.

²⁴ Ali Tümtürk, Motivasyon Kuramları ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Kullanılan Araçlar, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bil. Enstitüsü, Bolu, 2002, s.7(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

²⁵ Bilecen, a.g.e., s.6

²⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, MelekTüz, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2008, s.40

Bireyin ihtiyaçları;oluşma biçimleri, yönleri ve şiddetleri gibi ölçütlere dayandırılarak çeşitli sınıflandırmalara ayrılabilir.²⁷İhtiyaçlar; birincil ihtiyaçlar ve ikincil ihtiyaçlar olarak iki bölümde ele alınmaktadır.

Birincil ihtiyaçlar; insan yaşamı için gerekli olan temel ihtiyaçları elde etmeye yönelmiş, öğrenilmemiş, birinci derecede hedefleri olan ve doğuştan gelen güdülerdir. Birincil güdüler olarak da adlandırılan bu ihtiyaçlar, yarı bilinçli yarı bilinçsiz güdüler olarak da nitelendirilebilir. Söz konusu ihtiyaçların temelinde fizyolojik nedenler bulunan bu ihtiyaçlara örnek olarak beslenmek, barınmak, giyinmek verilebilir.²⁸

Birincil ihtiyaçlar yaşamın temel fizyolojisinden doğdukları gibi, insan ırkının devamı ve korunması içinde büyük önem taşırlar. Bu nedenle fizyolojik ihtiyaçlara dayanan bu ihtiyaçlar, bütün insanlarda var olmakla birlikte, şiddet ve kuvveti kişiden kişiye değiştirmektedir. Birincil ihtiyaçların bir bölümü biyolojiktir. Örneğin, hava almak yaşamımızı sürdürmemiz için vazgeçilmez bir ihtiyaçtır. Havasız bir ortamda kalan insanın temiz ve bol oksijenli hava almak için davranışa geçmesi biyolojik bir güdülenmedir. Belirli bir süre çalışan bireyin dinlenme isteği de fizyolojik bir ihtiyaç örneğidir. Birey temel nitelik taşıyan birincil ihtiyaçlardan etkilenmez ve güdülenmez.²⁹

Bireylerin doğal niteliklere sahip ihtiyaçlara yönelten bilinçsiz olan davranışlarına **ıçgüdü** denir. İnsanları doğal nitelikli davranışlara yönlendiren doğuştan gelen güç dinamikleri olarak da adlandırılabilen ıçgüdüler, birincil ihtiyaçların bir parçasıdır. Bilinçsiz olduğu bilinen ıçgüdüler, belirli refleksler ve doğal davranışların sonucu olarak evrensel bir sistemi yansıtır. Bundan dolayı bireylerin bilinçli davranışlarını tanımlamada ıçgüdülerin yeri yoktur.³⁰

Bir davranışın ıçgüdü olarak nitelendirilebilmesi için, ıçgüdüye dayalı olduğu kabul edilen davranışın öğrenme sonunda değişmemesi, kesinlikle fizyolojik kaynaklı olması ve ıçgüdüsel olarak adlandırılan davranışın hayvanlar âleminde evrensel niteliği olması yani hayvansal karakterli bir davranış olması gerekmektedir.³¹İçgüdüler insanların hayvanlarla paylaştıkları ortak güdülerdir. Bu tür güdüler öğrenmeyi gerektirmediği gibi yaşam boyu unutulmaz.

²⁷ Tümtürk, a.g.e., s.16-17

²⁸ Mehmet Silah, **Çalışma Psikolojisi**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2005, s.66

²⁹ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.43

³⁰ Silah, a.g.e., s.68

³¹ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.44

İkincil ihtiyaçlar; ikinci derecede olan ve birinci derece ihtiyaçları tamamlayıcı nitelikte olan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar, temel duygularla ilgili olduğundan sosyal ve psikolojik bir niteliğe sahiptirler. İkincil ihtiyaçların bir diğer özelliği de zamanla kazanılmalarıdır. Bireyin sahip olduğu görgü, tecrübe ve bilgi derecesi arttıkça bu tür ihtiyaçları da gelişir ve söz konusu ihtiyaçların şiddetleri kültürel ve sosyal faktörlerle doğrudan değişim gösterir. Bu ihtiyaçlara örnek olarak; şefkat duyma, kişisel takdir, görev sorumluluğu, hissetme ihtiyacı, yarışma, bazı şeylere sahip olma ve kimi bireyleri arama arzusu ve birlikte olma isteği sayılabilir.³²

Son derece karmaşık bir yapıya sahip olan psikolojik ihtiyaçların, anlaşılması ve analiz edilmesi oldukça zordur. Çünkü her birey kendi kişilik yapısı ve psikolojik yapısı gereği olaylara farklı tepki verir. Her birey birbirinden farklıdır. Dolayısıyla kişileri güdüleyen nedenlerde birbirinden bağımsızdır.³³ Örneğin bir kişiyi topluluk önünde ön plana çıkma durumu mutlu ederken diğer kişiyi bu durum mutsuz edebilir ya da birini konsere gitmek güdülerken diğerini tiyatroya gitmek motive edebilir. Bunların yanı sıra bireyin kendi davranışları içinde dahi farklılaşma olabilir.³⁴

Motivasyon, sadece bireysel vasıf ve becerileri ile sağlanmaz. Burada asıl önemli olan bahsi geçen bireyin vasıflarını ve becerilerini ne ölçüde kullanmak istediği ve nasıl kullanacağıdır. Buradan yola çıkarak motivasyonun, bireyin gönüllü faaliyetlerinin alternatif biçimleri arasında tercih yapma süreci olarak tanımlamak yanlış olmaz.

Motivasyon, iş performansını ve verimliliğini arttıran bir etkidir. Blumberg ve Pringle, “iş performansının; kapasite, fırsat ve istekli olmak üzere üç bileşeni olduğunu” söylemektedir. Kapasite; bireyin sahip olduğu yaş, yetenek, sağlık, bilgi, eğitim ve enerji seviyesi gibi değişkenlerden oluşmaktadır. İstekli olmak; motivasyon, iş tatmini, heyecanlı olmak, davranış, meşruiyet, pozisyon, kişilik, ego, değerler, normlar, adalet inancı gibi öncüllere dayanmaktadır. Fırsatı meydana getiren değişkenler ise, lider davranışları, çalışanlarla olan ilişkiler, araç, gereç, iş koşulları, akıl hocalığı, örgütsel kavramlardır. Bunlardan yola çıkarak, bireyin motivasyonunu birebir sağlayan faktörün, işi gerçekleştirme isteği olduğunu söylemek yanlış olmaz. Bu üç değişken bireyi etkileyerek bireyin performansını etkilemektedir.³⁵

³² Eren, a.g.e., s.558

³³ Bilecen, a.g.e., s.25

³⁴ Silah, a.g.e. s.70

³⁵ Aysin Paşamehmetoğlu, Okan Hakkı Yeloğlu, **Örgütsel Davranış**, (ed.)Ünsal Sığrı, Sait Gürbüz, Beta Yayınları, İstanbul, 2013, s.138-139

Tablo 1 Kişisel ve Çevresel Faktörlerin Birey Performans Üstündeki Etkileri³⁶

Çevresel Faktörler

		FIRSAT	
		Daha Az Müsait	Daha Fazla Müsait
Kişisel Faktörler	Daha Düşük Kapasite	1 Çok Düşük Performans	2 Düşük Performans
	Daha Fazla Kapasite	3 Düşük-Orta Performans	4 Orta Düzey Performans
Kişisel Faktörler	Daha Düşük İsteklilik	5 Düşük-Orta Performans	6 Orta Düzey Performans
	Daha Fazla İsteklilik	7 Yüksek Performans	8 Çok Yüksek Performans

Tablo-1’de çevresel ve kişisel faktörlerin performansı nasıl yönlendirdiği görülmektedir.

Motivasyonun örgütsel davranış alanındaki tarihi gelişimi incelendiğinde, motivasyonun ilk kez Yunan felsefeciler tarafından ‘hedonizm’ kavramı ile anıldığı görülmektedir. 19. Yüzyılda motivasyon kavramı sosyal bilimlerde yeni ortaya çıkmaya başlayan psikoloji araştırmalarında kullanılmaya başlanmıştır. 1920’lerin başında içgüdü kuramları yerini koşullanma kuramlarına bırakmıştır.³⁷

³⁶Blumberg ve Pridgle, ‘The Missing Opportunity In Organizational Research: Some Implications For A Theory Of Work Performance’, *Academy of Management Review*, 7,(4) s.560-569 **aktaran** Sait Gürbüz, Ünsal Sığrı, **a.g.e.**, s. 139

³⁷Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, **a.g.e.**, s.138-139

2.2. MOTİVASYON KURAMLARI

Motivasyon kuramları işgörenlerin ruhsal hallerini ve aynı zamanda işin karakteri, örgüt kültürü ve teşvikleri gibi dışsal faktörleri de açıklar.³⁸ Söz konusu kuramlar, bireyin göstermiş olduğu davranışın sebepleri ile bu davranışa sebep olan süreçlerle ilgilenmektedir. Bir çok kuram aynı anda, hem sebep hem de süreçlere odaklanmaktansa, birisi üzerine daha fazla odaklanma eğilimi göstermektedir. Motivasyon kuramları; kapsam (geleneksel) ve süreç (modern) olmak üzere iki grupta incelenmektedir.

Tablo 2 Kapsam Kuramlarına Genel Bakış³⁹

TÜR	KURAM	TEMEL VARSAYIMI	UYGULAMACILARA KATKISI
Kapsam Kuramları: Bireylerin ne şekilde motive edildiğine odaklanırlar.	Maslow	Bireyin yaptığı her davranış, belirli ihtiyaçları gidermeye yöneliktir. 5 kademe ihtiyaç vardır.	Bireyleri örgüt amaçları doğrultusunda motive etmek için neler yapılması gerektiğini göstermektedir.
	McGregor	X kuramı bireyleri olumsuz, Y kuramı ise olumlu davranışlar sergileyen çalışanlar olarak değerlendirir.	Yöneticiler bireylerin farklılıklarını analiz ederek yönetim şekillerini ona göre düzenlemelidir.
	Herzberg	Bireylerin motive edilmesi için olması gereken asgari koşullar Hijyen Faktörünü yansıtmaktadır.	Örgütteki bireylerin sadece hijyen ya da sadece motivasyon faktörlerinin tatmin edilmesi ile başarıya ulaştırmak mümkün değildir. Dolayısı ile yöneticiler her iki faktörü de göz önüne almalıdır.
	McClelland	Başarma, güç kazanma ve ilişki kurma ihtiyaçlarından oluşmaktadır.	Başarma ihtiyacı kuvvetli olan bireyler, kendilerine yüksek hedefler koyarlar. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanları iyi yönlendirmeleri gerekir.
	Alderfer	Var olma, ait olma ve gelişme ihtiyacından oluşur.	Yöneticiler ihtiyaçları tatmin ettikçe bireyler daha çok performans göstermektedirler.

³⁸ Sullivan J., *Three Roles Of Language In Motivation Theory*, *Academy of Management Review* 13, 1988, s.104-115 aktaran Sait Gürbüz ve Ünsal Sığı, *Örgütsel Davranış*, Beta Yayınları, İstanbul, 2013, s. 141

³⁹ Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, a.g.e., s. 141

Tablo 3 Süreç Kuramlarına Genel Bakış⁴⁰

TÜR	KURAM	TEMEL VARSAYIMI	UYGULAMACILARA KATKISI
Süreç Kuramları: Durağan çevre koşulları varsayımından hareket ederek, iş motivasyonunun dinamik bir süreç içerisinde gerçekleştiğini savunmaktadır.	Koşullanma	Öğrenme davranışın bir sonucu olarak gerçekleşmektedir. Çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmektedir.	Yöneticiler çalışanlarına sık sık geribildirimlerde bulunurlarsa, onları olumlu davranışlara yönlendirmiş ve motivasyonlarını da arttırmış olacaktırlar.
	Beklenti	Bireyin, belli bir iş için gayret sarf etmesi, Valens, bekleme ve araçsallığa bağlıdır.	Davranış-sonuç ilişkisi geliştiren çalışanların beklentileri karşılandıkça işe bağlılıkları artacak ve daha iyi performans göstereceklerdir.
	Lawyer/ Porter	Bireyi motiveleyen faktör içsel ve dışsal ödüllerdir.	Yönetici dışsal faktörlere dikkat ederek çalışanın demoralize olmasını engellemelidir.
	Eşitlik	Örgütlerdeki eşitsizlik algılarının çalışanlar üzerindeki etkilerinin, iş verimliliğine ne şekilde yansıdığı tartışılmaktadır.	Yönetici her çalışana eşit şartlarda davrandığını ortaya koyduğunda tüm çalışanların motivasyonları yüksek olacaktır.
	Amaç	Bireylerin amaçları örgütteki motivasyonları açısından temel belirleyicidir.	Yöneticiler çalışanların hedeflerini yükselterek, performanslarını artırmalıdır.

2.2.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramlarında yönetici, kişinin içinde bulunduğu şartları ve bu şartların kişiyi hangi davranışa yönlendirdiğini incelemektedir. Aynı zamanda, kapsam kuramları ihtiyaçların doğasına ve bireylerin nasıl motive edildiğine de odaklanmaktadır.⁴¹ Kapsam kuramları arasında; “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı”, “McGregor’un X ve Y Kuramı”, “Herzberg’in Çift Faktör Kuramı (Hijyen-Motivasyon)”, “McClelland’ın İhtiyaç Kuramı” ve “Alderfer’in ERG Kuramı” yer almaktadır.

⁴⁰ Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, a.g.e., s.142

⁴¹ Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, a.g.e., s.142

2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı; Mevcut olan bir çok ihtiyaç hiyerarşisi arasında yönetim alanında en popüler olanı 1940'lı yıllarda Abraham Maslow tarafından öne sürülmüştür. Maslow bu teorisinde, insanların birden fazla ihtiyaç tarafından motive edildiğini ve bu ihtiyaçların hiyerarşik olarak oluştuğunu savunur. Maslow'un önem sırasına göre 5 motive edici ihtiyacı Şekil 4 'de gösterilmiştir.



Şekil 4 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi⁴²

1. Fizyolojik ihtiyaçlar; kişilerin yaşamlarını devam ettirebilmesi için gerekli temel ihtiyaçlardır.
2. Güvenlik ihtiyacı; güvenilir bir çevre, tehditlerden uzak bir yaşam arzusudur.
3. Sosyal ihtiyaçlar; İnsanlar arasında kabul görme, bir gruba ait olma isteğidir.
4. Öz saygı ihtiyacı; olumlu bir itibar oluşturma, ilgi çekme, başkaları tarafından tanınma, beğenilme ve takdir edilme ihtiyacıdır.
5. Kendini gerçekleştirme; kişilerin mevcut potansiyellerini kullanması ve yeteneklerini artırması anlamına gelen ihtiyaçlardır.⁴³

Maslow'a göre ilk iki sıradaki ihtiyaçlar düşük seviyedeki, son üç sırada ele alınan ihtiyaçlar ise yüksek seviyedeki ihtiyaçlardır. Kişi, alt kategorideki ihtiyaçlarını gidermedikçe, üst kategorideki ihtiyaçlarına yönelememektedir.

⁴² Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, a.g.e., s.143

⁴³ Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, a.g.e., s.143

2.2.1.2. McGregor'un X ve Y Kuramı; genellikle yöneticileri olumsuz davranışlar sergileyen X Kuramı ve olumlu davranışlar sergileyen Y Kuramı olarak iki başlıkta incelemektedir. McGregor'a göre, yöneticiler bu iki sınıflandırma doğrultusunda işgörenlerini irdelemelidir.

X Kuramına göre yöneticiler işgörenleri için şu düşünceleri besler:

- İşgörenler çalışmayı sevmezler ve fırsat buldukça kaytarmaya çalışırlar.
- İşgörenler çalışmayı sevmediklerinden, iş yaşamında amaçlara ulaşmak için yönlendirilmeli, denetlenmeli ve ceza ile korkutulmalıdır.
- İşgörenler sorumluluk almaktan kaçır ve her iş için emir beklerler.
- Birçok işgören, iş güvenliğini diğer tüm etmenlerin üzerinde tutar ve bu kişiler çok az hırs gösterirler.

Y Kuramına göre yöneticiler işgörenleri için şu düşünceleri besler:

- İşgörenler işi dinlenme ve oyunmuş gibi algırlar.
- İşgörenler, çalıştıkları kurumun amaçlarını benimserlerse kendi kendilerine yön verirler ve kendilerini kontrol edebilirler.
- Bireyler kabul etmeyi, uğraşmayı ve sorumluluk almayı öğrenebilirler.
- Yaratıcılık yeteneği sadece yönetim pozisyonundakilere özgü değildir ve toplum içinde yaygındır.

X Kuramındaki birey olgusuna bakıldığından, birey örgütün çıkarlarına karşı ilgisiz, değişiklik ve yeniliklere tepki veren kişidir. Günümüzde İşgörelere bu kadar katı eleştiri getirilmemesi gerektiği ve cezanın işgörenler üzerinde fayda sağlamadığı anlaşılmiş ve birçok yönetici bu kuramın geçerliliğini kaybettiğini düşünür hale gelmiştir.⁴⁴

Buna karşın Y Kuramına da akademik kesimden eleştiriler gelmektedir. Graham, bir grup işgören üzerinde yaptığı araştırmada, Y Kuramında işgörenlerin; yeteri kadar performans göstermediklerini, işe geç kalma davranışı sergilediklerini ve hatta dürüst davranmadıklarını ortaya koymuştur.⁴⁵ Y Kuramına yönetilen bir başka eleştiri ise, her bireyin öz kontrolünün aynı şekilde olmamasından kaynaklanmaktadır. Bazı bireyler sorumluluk almaktan kaçır ve Y Kuramının savunduğunun aksine kendilerini yönlendirilmede zorluk çeker.

⁴⁴ Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, a.g.e., s.145

⁴⁵ RendyGraham, *On The Death Of Theory*, TheInstitute Of Management Scienses, 1980, s.76-79 akratan Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, ed. Sait Gürbüz, Ünsal Sıgır, a.g.e., s.146

2.2.1.3. Herzberg 'in Çift Faktör Kuramı (Hijyen-Motivasyon);motivasyonu açıklamaya yönelik bir diğer kuramdır. Maslow 'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramı ile benzerlik gösterir. Her iki kuram da birey ihtiyaçlarının belirli bir sıralamaya göre oluştuğunu savunmaktadır. Herzberg 'in Amerika'da gerçekleştirmiş olduğu araştırmada mühendislerin ve muhasebecilerin, işlerinde iyi ve kötü hissettikleri anları anlatmaları istenmiştir. Burada amaç işgörenleri neyin motive ettiğini anlamaktır. Sonrasında deneklerden alınan yanıtlar bir araya getirilerek analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar motivasyon konusunda etkili olan faktörlerin iki gruba ayrılarak incelenmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Bu gruplar; Hijyen ve Motivasyon Kuramlarıdır.⁴⁶

Bu bağlamda Herzberg, motive edici faktörleri tanımlarken, işin kendisinden, sorumluluktan, ilerleme ve yükselme fırsatlarından, başarıma duygusundan bahsetmiştir. Bu faktörlerin var olması durumunda bireyin çalışma isteği dolayısıyla performansı artacaktır. Hijyen faktörleri ise, bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar, örgüt politikası, yönetimi, çalışma koşulları, ücret politikası, alt-üst ilişkileri gibi unsurlardan oluşmaktadır.⁴⁷

Tablo 4 Herzberg' in Çift Faktör Kuramı⁴⁸

HİJYEN FAKTÖRLER	MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLER
Ücret	Kişisel Gelişim ve Yükselme
İş Güvenliği	Sorumluluk Alabilme
İşyeri Çalışma Koşulları	İşin Kendi Gereklilikleri
İşletme Politikası ve Yönetimi	Başarı Duygusu
Kişiler Arası Dolaylı ve Doğrudan İlişkiler	Tanınma
Ast-Üst İlişkilerinin Düzeyi	

Bu kurama yöneltelen bazı eleştiriler ise şöyledir. Kuram, ekonomik güdüleme faktörlerinden ücret, çalışma şartları ve çevresel şartları ikinci plana atmış, bu da modelin evrensel boyutlarda geçerliliğini ortadan kaldırmıştır. Araştırmada Herzberg gruplara, işe geldiklerinde kendilerini “en iyi ve en kötü hissettikleri konuların ne olduğunu” sormuştur. Fakat kişi kendisini en iyi ve en kötü hissetmesine neden olan faktörleri açıkça belirleyemez. Aynı zamanda araştırmaya dahil edilen grup sayısının yetersizliği de bir eleştiri konusudur.⁴⁹

⁴⁶ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 2014, s.489

⁴⁷ Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, *a.g.e.*, s.146-147

⁴⁸ L.J. Mullins, *Management and Organizational Behaviour*, 2002 **aktaran** Sait Gürbüz, Ünsal Sıgır, *a.g.e.*, s.146

⁴⁹ Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Tahir Akgemci, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Gazi Yayınları, Ankara, 2000, s.106

2.2.1.4. McClelland'ın İhtiyaç Kuramı; bireylerin ihtiyaçlarını üç başlık altında toplamıştır. Bunlar, başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır. Söz konusu ihtiyaçların daha çok sosyo-psikolojik türden olduğu kadar düşünür tarafından toplumsal açıdan da önem taşıdığı vurgulanmaktadır. Bir başka ifadeyle birey hem toplum hem de ulus yaşamında önem taşımaktadırlar. McClelland'a göre bireyin kendi meslek alanında en iyi olma ve mükemmeli arama tutkusunun altında başarılı olma ihtiyacı yatar. Yine McClelland bahsettiği bu üç ihtiyaç içinde en çok başarı güdüsünün bireyi ve toplumu etki altında bıraktığını savunmaktadır. Birey, faaliyetlerinde başarılı olmayı arzu ettiği etmekte ve başarısız olmaktan büyük korku duymaktadır. Bu korku, bireyi başarıya götürecek davranışlarda bulunmaktan alıkoymaktadır.⁵⁰

Başarı olgusunu konu alan araştırmacılar, başarıya yönelmiş ve başarılı olmuş kişilerin genellikle aşağıda belirtilen karakteristik özelliklere sahip olduklarını savunulur.

* Başarı sonucu elde edilen tatmin esas itibariyle başarının sağladığı dışsal ödüllerden değil, başaramamak fiilinin kendisinden doğmaktadır.

* Başarıya yönelmiş birey problem çözmede kişisel sorumluluk yüklenmeyi ister ve bundan mutluluk duyar.

* Başarıya yönelmiş birey kendisi için orta derecede güç olan başarıları hedefler, bu amaçlarda mevcut riskleri hesaplar ve;

- Gerçekleştirilmesi çok kolay işlere girişmekten kaçınır, çünkü bu alanlarda amaca ulaşmayı kendisi için bir başarı saymaz.

- Gerçekleştirilmesi çok güç sorumluluklara girmekten de kaçınır, çünkü bu alanlarda başarıya ulaşma olasılığını çok düşük olarak algılamaktadır.

Bahsi geçen özelliklere sahip bir birey, başarıya ne ölçüde ulaştığını gösterecek somut bir kontrol sürecine, maddî veya manevî ödüllere, başka bir ifadeyle somut bir geriye besleme mekanizmasına ihtiyaç duymaktadır.⁵¹

McClelland'ın ihtiyaç kuramının yönetici açısından anlamı; işgörenin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenirse işgörenin işe alınımı ve istihdam edilişi geliştirilebilir. Bu nedenle, başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir işgören, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır.⁵²

⁵⁰ Eren, *a.g.e.*, s. 340

⁵¹ Toker Dereli, *Örgütsel Davranış, Menteş Kitabevi*, İstanbul, 1997, s.162

⁵² Koçel, *a.g.e.*, s.342

2.2.1.5. Alderfer'in ERG Kuramı; Maslow' un İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramını basitleştirerek oluşturduğu motivasyon yaklaşımıdır. Alderfer'in ERG kuramındaki ihtiyaç sıralaması daha basit olmasına karşılık Maslow sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır. Maslow ile aynı ilke üzerinden giden yaklaşım, önce alt düzeydeki ihtiyaçların tatmin edilmesini, ardından üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmesi gerektiğini savunur.⁵³

ERG Yaklaşımı 3 kategori ihtiyaç üzerinde durmaktadır. Bunlar;

1. Var olma İhtiyacı (**E**xistence)
2. Ait olma İhtiyacı (**R**elatedness)
3. Gelişme İhtiyacı (**G**rowth)

Var olma İhtiyacı bireyin temel ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Bundan dolayı Maslow'un "fizyolojik" ve "güvenlik" ihtiyaçlarına benzemektedir. Ait olma, ihtiyacı bireylerin başkaları ile birlikte olma, sosyalleşme ihtiyaçlarıdır. Yapı itibari ile Maslow' un "sosyal" ve "özsaygı" ihtiyaçlarına karşılık gelir. Geliştirme ihtiyacı ile Maslow' un "kendini geliştirme" ihtiyacını kapsar. Alderfer'in, Maslow'dan ayrı düştüğü nokta ile ihtiyaçlar arasında kesin çizgiler olmaması ve bireyin ihtiyaç duyduğunda herhangi bir ihtiyaca yeniden dönebilmesidir. Aynı zamanda Alderfer, Maslow' un değinmediği doyumsuzluk sonucu ortaya çıkan hüsrana ve gerileme üzerinde durmaktadır. Eğer birey gelişme ihtiyacında başarısız olur ise ait olma ihtiyacında artış olacaktır; ait olma ihtiyacını karşıladığında ise yeniden gelişme ihtiyacına yönelecektir. Bu açıdan bakıldığında; bir ihtiyaç giderildikçe birey aynı ihtiyaca duyulan istek aynı derecede fazla olmakta; bir ihtiyaç ne kadar az giderilir ise bir üst ihtiyaca duyulan istek o kadar fazlalaşmaktadır. ERG Kuramı ile ihtiyaçlar zamansal ve sürekli olarak ele alınmaktadır. Örnek olarak, başarı ihtiyacı zamansal ortaya çıkabilir ve giderildiğinde, bireyin motivasyonunda artış olmaktadır.⁵⁴

Kapsam kuramlarına genel olarak bakıldığında; bunların bireyin içinden gelen davranışları ve bu davranışlara yönelme nedenlerini inceleyen kuramlar olduğu fark edilmektedir. Bundan ötürü yöneticiler, bireylerin davranışlarını şekillendiren nedenleri daha iyi anlayabilirler ise, onları motive etmekte onlar için o derece kolay olacaktır.⁵⁵

⁵³ Koçel, **a.g.e.**, s. 516

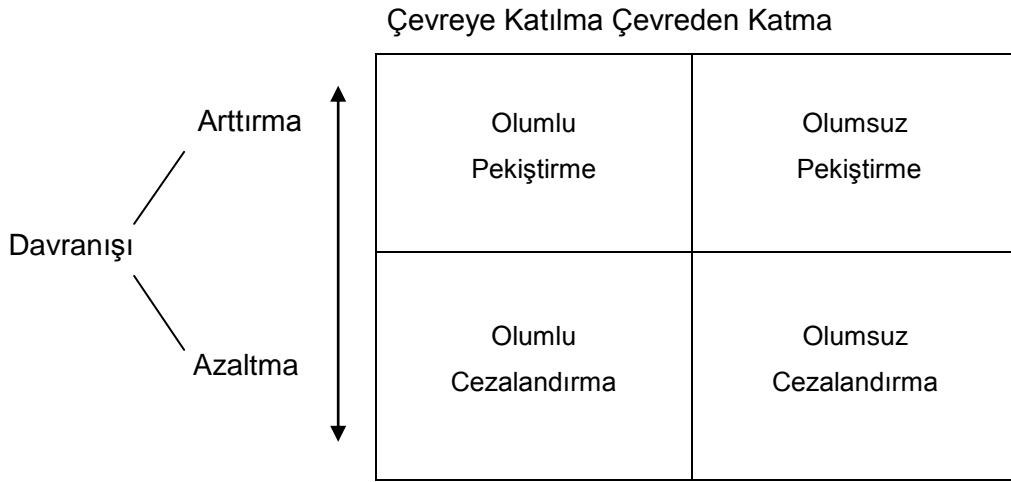
⁵⁴ J. Gibson, **Organizations Behavior Structure Processes**, USA, 2009 aktaran Aysin Paşamehmetoğlu, Okan Hakkı Yeloğlu, (ed.) Sait Gürbüz, Ünsal Sığı, **a.g.e.**, s. 149

⁵⁵ Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, **a.g.e.**, s.149

2.2.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, davranışın başlangıcı ve bireylerin hangi amaçlar tarafından ne şekilde motive edildiği ile ilgilidir. Bu kuramlar, birey davranışları belirlemede içsel faktörlerin yeterli olmadığı çevresel faktörlerin birey davranışlarının etkilenebileceği öne sürmektedir.⁵⁶

2.2.2.1. Koşullanma Kuramı (Pavlov&Skinner); bu kuramda süreç iki kısımda tanımlanmaktadır. Bu süreçler; 'klasik koşullanma' ve 'edimsel koşullanma' dır. Klasik koşullanma, Pavlov'un köpeklerle yaptığı laboratuvar deneylerindeki çalışmalara dayanırken, edimsel koşullanma Thorndike'in kediler ve Skinner'ın fareler üzerinde gerçekleştirmiş olduğu deney sonuçlarına dayanmaktadır. Skinner'ın çakışması sonucu varmış olduğu sonuçların örgütlere uygulanması ile 'örgütsel davranış geliştirme' adında yeni bir alan doğmuştur.⁵⁷



Şekil 5Koşullanma Kuramı⁵⁸

Skinner gerçekleştirdiği deneyler sonucunda; düzeneğe bastığı zaman yiyecek bulmasını öğrenen bir farenin davranışını 'işlemsel davranışa', kola basmayı öğrenmesini de 'işlemsel koşullanmaya' bağlamaktadır. Thorndike'in ilişki aracılığı ile öğrenme temeline dayanan araştırmasında, aç olan kediler bulmaca kutularına konulmakta ve kutudan kaçıp balığa ulaşmak için bir takım fiilleri gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Kediler ödüle sahip olabilmek için belli bir süre sonra ne yapmaları gerektiğini öğrenmişlerdir. Bu deney ile Thorndike, 'Etki Yasası'nı geliştirmiştir.

Etki yasası ve Skinner'ın sonuçlarına örgütsel davranış yönünden bakıldığında; birey yaptığı işte doyurucu sonuçlara ulaştığı takdirde bu davranışı tekrar etme olasılığının da artacağı sonucu ortaya çıkmaktadır.(Şekil-5) Aynı şekilde, eğer bir birey için sonunda elde ettiği sonuç acı verici ve üzücü olacaksa;

⁵⁶Dursun Bingöl, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Erzurum, Beta Yayınları, 1990, s.191

⁵⁷Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, *a.g.e.*, s.151

⁵⁸Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, *a.g.e.*, s.150

birey bu davranışı tekrarlamaktan çekinecektir. Yöneticiler, işgörenlerinin davranışlarını örgüt açısından faydalı görüyorsa, bu davranış şeklinin tekrarını sağlamak için ödül sistemi koymalıdır. Dolayısıyla çalışan ödüle sahip olabilmek için motive olacak ve beklenen davranışları sergileyecektir. Edimsel koşullanmada, ödül sistemi önemli olduğu kadar cezalandırma da önemlidir. Örgütlerde, prim vermemek, daha pasif bir göreve atamak, yetkileri kısıtlamak, rütbe düşürmek, disiplin cezaları vermek ve en son aşama olarak da işten çıkarma verilebilecek cezalar arasında gösterilebilir.⁵⁹

2.2.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı; motiv, gereksinme, dürtü temelli motivasyon süreçlerini veren Maslow, Herzberg, ve McClelland'ın motivasyon modellerinin dışında ayrıca "bilişsel" süreçlerle bireysel davranışın açıklandığı önemli teoridir.

Bu modeller çoğunlukla "araç" veya "beklenti" teorileri adı ile anılan grubu oluşturmaktadırlar. Söz konusu teorilerde motivasyon bilişsel algılama süreçleri üzerinde gerçekleşmekte ve sonuçsal değerlerin önemi de motivasyonu belirler niteliktedir. Bu tür motivasyon modellerine verilen bir diğer ad da "dışsal" motivasyon modelleridir. Diğer model grubu ise "içsel" olarak anılabilir.⁶⁰

Bilişsel süreçler ile motivasyon olgusunu açıklamaya çalışan teorilerin en yaygın bilinen ve kullanılanları Victor H. Vroom'un "beklenti-değer modeli" ile Lyman W. Porter ve Edward E. Lawler'in motivasyon modelidir.

Vroom Modeli üç boyutlu bir düşünce sisteminde açıklanabilir. Söz konusu üç boyut aşağıda verilmiştir.

- 'Valence-Sonuçsal Değer: Bireyin belirli bir emek harcaması sonucunda elde edeceği ödülü isteme derecesidir. Valence +1 ile -1 arasında değişmektedir. Ödülü için üstün performans gösteren bireyler +1 değerini yansıtırken, ödülü değersiz bulup, almak istemeyen ve dolayısıyla performans göstermeyen bireyler -1 değerini yansıtmaktadırlar.⁶¹

- Bekleyiş: Bir davranış sonucunda belli bir ödülü kazanma düşüncesine sahip olma halidir.⁶² Birey, sergileyeceği performans sonunda ödül kazanacağını düşünmüyor ise bekleyiş değeri "0" olmaktadır. Bu durumda, hem valensi hem de bekleyişi yüksek olan bir bireyin motivasyonunun da yüksek olması

⁵⁹ Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, **a.g.e.**, s.151

⁶⁰ Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1995, S.134-135

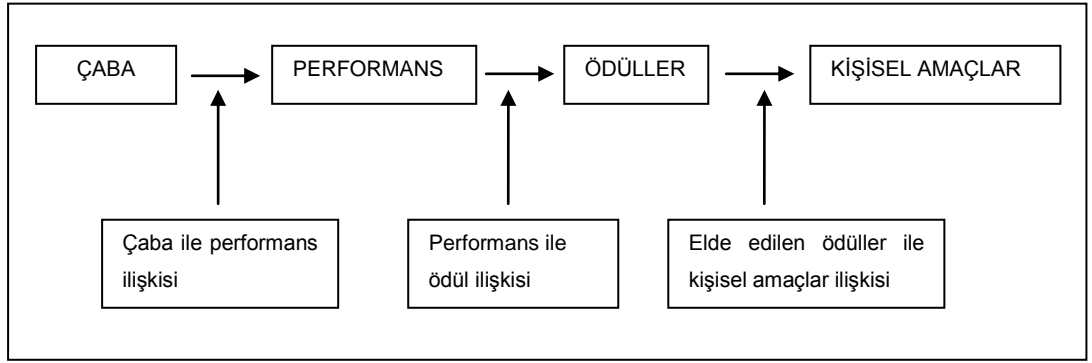
⁶¹ Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, **a.g.e.**, s.152

⁶² Kaynak, **a.g.e.**, s. 135

kaçınılmazdır. Belirli bir davranışın sonucunun önceden hayal etmek olarak da tanımlanabilir.

- Araçsallık: Bireylerin sergiledikleri davranış ile bu davranış uzantısındaki hedeflerin bütünleşmesi durumu ve bunun o davranış üzerinden gerçekleşme derecesidir.

Bireyin güdülenebilmesi için belirli bir emek harcadığında belirli bir başarıya ulaşacağına inanması (bekleyiş), bu başarıyı ikinci seviyede başarılar için gerekli görmesi (araçsallık) ve hem birinci hem de ikinci seviyede ödülleri arzu etmesi (çekicilik) gerekmektedir. Fakat çekicilik, araçsallık ve bekleyiş bileşimi her bireye göre değişiklik gösterebilmektedir. Vroom'un beklenti modeli, bireyi neyin güdülediği üzerinde değil, güdülemenin kavramsal belirleyicileri üzerinde durmaktadır.⁶³



Şekil 6 Vroom'un Beklenti Kuramı⁶⁴

Birey belirli bir gayret ile belirli bir seviyede performans gösterebilir ve performansı da belirli ölçüde ödüllendirilebilir. Bahsi geçen bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Örnek olarak, birinci kademe sonuç olarak, kişinin maaşı artırılabilir. Gerçekte birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılacak amaçlar gerçekleştirilmede bir araçtır. Verilen örnekteki maaş, daha iyi bir statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirmesini sağlamak için bir araç niteliğindedir. Aksi halde tek başına yüksek maaşın çok da bir anlamı yoktur.⁶⁵Beklenti kuramının ana fikri, çalışanın amaçlarını, çaba ile performans, performans ile aldığı ödül, sonuç olarak da ödüllere çalışanın amaç doyumu arasında ilişki kurarak açıklamaktadır.

⁶³ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, 1997, s.130

⁶⁴ Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, *a.g.e.*, s.152

⁶⁵ Koçel, , *a.g.e.*, s. 521

2.2.2.3. Lawyer ve Porter'ın Beklenti Kuramı; Vroom'un beklenti kuramının uzantısı olan bu kuramın en önemli yanı motivasyonel kavramları bir model içerisinde bir araya getirmesidir. Vroom, işgörenin motivasyonunu, güç, beklenti, Valens ve araçsallık gibi kavramlarla açıklarken, Lawyer ve Porter bunlara ilave olarak bilgi, yetenek, performans, ödül, ödüllerin denkliliğine ilişkin algılar ve tatminkârlık gibi kavramlar ile söz konusu kuramı geliştirmişlerdir.⁶⁶

Lawyer ve Porter'e göre bireyin yüksek gayreti otomatik olarak yüksek bir performans ile neticelenmez. Söz konusu durumda araya iki yeni değişken girmektedir. Bu değişkenlerden ilki bireyin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Buna sahip olmayan bir birey yeteri kadar performans gösteremeyecektir. İkinci değişken ise, bireyin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. İşyerinde, üstler astlarından belirli roller beklerler. Aynı zamanda iş yerinde çalışan her üye, kendisinin oynaması gereken rol konusunda bir inanca sahiptir. Motivasyon modelinde algılanan rol şu anlama gelmektedir; 'Her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir anlayışına sahip olmak zorundadır.' Aksi durumda çeşitli rol çatışmaları gözlemlenecek, kişinin performans göstermesi engellenecektir.⁶⁷

Başarı ödüllendirmesi; içsel ve dışsal ödüller olmak üzere iki farklı şekilde sağlanabilir. Dışsa ödüllere iyi bir ücret, statü, iş güvencesi, ek ödemeler örnek verilebilir. İçsel ödüllere ise; başarıya duygusu ve kişisel gelişim örnek verilebilir.. Bu kapsamda dışsal ödüller Herzberg' in Çift Faktör Kuramındaki hijyen faktörlerine, içsel ödüller motive edici faktörlere benzetilir. Fakat bu durumda farklı olarak bireyin elde ettiği ödülün içsel veya dışsal olmasına bakılmaksızın diğerlerinin aynı tür çaba sonucunda elde ettikleri ödüllerle karşılaştırdıkları söylemek gerekir. Buna göre bireyin elde ettiği ödül, hak ettiğini düşündüğü ödülünden daha düşük ise bireyin tatmini gerçekleşmeyecektir.⁶⁸

2.2.2.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı; aynı çalışma ortamı içerisinde çalışanların gösterdikleri çaba karşısında elde edecekleri sonucu eşit bulup bulmamaları ve çalışma ortamına dair algıladıkları eşitlik veya eşitsizlik onların iş başarısı üzerinde etkili olduğu görüşünü savunur.

Adams'ın Eşitlik Kuramına göre; insanlar harcadıkları çaba sonucu elde ettiklerini, benzer durumda olan diğer bireylerin çaba ve sonuçları ile kıyaslayarak değerlendirmektedir. Eğer kişi iş ilişkilerinde eşit kazanca sahip olduğu düşüncesine hâkimse motivasyonu olumlu yönde olmaktadır.

⁶⁶ Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, İstanbul, 2009, s. 433

⁶⁷ Tümtürk, *a.g.e.*, s. 42

⁶⁸ Ataman, *a.g.e.*, s. 447-448

Adams'ın ödül adaleti konusunda geliştirdiği formüle göre; bireye göre eşitsizlik varsa bu durum çeşitli huzursuzluklar yaratmaktadır. Bu konuda yöneticiye düşen çeşitli görevler vardır. Özellikle değerlendirmelerde objektif olmak zorunluluğudur.⁶⁹

2.2.2.4. Locke 'un Amaç Kuramı; Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorinin ana fikri, kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir.⁷⁰Bu modelin başlıca özelliklerini özetlemek gerekir ise;

- Kişinin kendi hedef ve amaçları, bireyi en çok etkileyen, güdüleyici faktörlerdir.
- Bireyin hedef ve amaçlarını içsel ödüller etkileyerek, davranışlarını yönlendirir.
- Bireyin algıladığı ödüller (tatmin olduğu değerler) ve gerçekte var olan değer standartları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi sonucu asıl davranışlar ortaya çıkar.

Yapılan araştırma sonuçlarında, özendiriciler ne olursa olsun bilinçli olarak bir amaç belirleyen bireylerin işteki başarısının yüksek olduğu amaçların çalışanların göstereceği çaba ile yönünü etkileyerek iş başarısı etkisi ortaya çıkmaktadır.

Bu kuram, her bireyin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik biçimde oluştuğu varsayımına dayanır. Gerçekte birey her zaman amaçlı hareket etmediği gibi, amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde de her zaman rasyonel davranmaz. Ayrıca, bireysel farklılıkların doğurduğu algılama ve değerlendirme değişiklikleri, belirli koşullar hakkında her bireyin kendine özgü yargı ve duygulara sahip olacakları ve seçecekleri amaçların da buna bağlı olarak farklılaşacağını ifade edebilir. Bu nedenle, bireysel amaçları tek tek belirleme ve buna uygun yönetsel davranış ve politikalar belirlemenin de güçlüğü ortaya çıkar. Ancak bu kuram işyerinde bireyleri değerlendirmek, bireysel amaçları bağdaştırmak bakımlarından yöneticiye analitik ve çok yararlı ipuçları vermektedir.⁷¹

⁶⁹ Bilecen, a.g.e., s.25

⁷⁰ Koçel, a.g.e., s.525

⁷¹ Ersegül Balcı, *Ödüller Güdüleme Kuramları ve Türkiye'de Öğretmen Ödülleri*, Ankara,1992, s.90

2.3. MOTİVASYON ARAÇLARI

İşgöreni, hizmet verdiği işletmeye ve işine bağlayan ekonomik amaçlar, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarıdır. İşyerinde işgörenin iş başarısının sağlanmasında, yetenek ve motivasyon düzeylerinin etkisi büyük pay tutar. Yeteneksiz bir işgörenin başarısız olması ne kadar doğalsa, yetenekli ancak motivasyonu düşük bir işgörenin de başarısız olma ihtimali imkan dahilindedir. Bu nedenle, işgörenlerin yeteneklerini örgüt amaçları doğrultusunda tam olarak kullanmalarını sağlamak örgütler için önemlidir. İşgörenleri motive etmek için örgütlerde motive edici, diğer bir deyişle özendirici araçların yönetimde etkin ve sistemli bir şekilde kullanılması gerekir.

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde, hangi üretim ve hizmet sektöründe çalışırsa çalışsın, bireylerin zaman zaman bunalıma girdiği ve bu bunalımdan çıkmakta güçlük çektiği görülmektedir. Kentleşmenin, makineleşmenin, çevre sorunlarının, gürültünün ve aynı işi uzun süre yapmanın verdiği monotonlaşmanın bireyler üzerinde yarattığı stres, sıkıntı ve bunalım, bireysel sorunları ile de birleşince; işgörenin doğal olarak bu zor durumlardan kurtarılması gerekmektedir. Tam da bu noktada çağdaş yönetici ve liderlere büyük bir sorumluluk düşmektedir. Bu, örgüt yönetiminde yetki ve sorumluluk sahibi çağdaş yöneticiler olarak, örgütte çalışan işgörenin işten veya özel hayatından kaynaklanan sorunlarının çözümü amacıyla onları motive etmek ve desteklemektir. Tüm sektörlerde yönetimin başarısı, yöneticinin başarısı ile paralel ilerlemektedir. Yöneticinin başarısı ise, işgörenlerin üretkenliği, verimliliği, teknoloji seviyenin yeterliliği; çalışma ortamının huzurlu olması ve iş tatminleri ile doğru orantılıdır. İşgörenlerin başarısı ise, onların yönetilmelerine, yönlendirilmelerine, motive edilmelerine, güdülenmelerine ve uyum içinde çalışabilmelerine bağlıdır. Fakat bireylerin davranışlarının çok değişik ve anlaşılmasının güç olması, bireylerin arasında kişisel ve kültürel farklılıkların bulunması motivasyon konusunda genel ilkelerin geliştirilmesini güçleştirmektedir. Bundan dolayı motivasyon yaklaşımlarının uygulanmasına ya da yaşama geçirilmesine yardımcı olabilecek motivasyon araçlarının bilinmesi ve tanınması örgütler için önem taşımaktadır.

Tüm örgüt için en temel kaynak insandır. Hem alt yapı, hem sermaye hem de makine ve cihazlar kısa sürede üretime hazır hale getirilebilir. Fakat insanın kaynak olarak seçimi, eğitimi ve göreve hazır hale getirilmesi çok daha zor bir süreçtir. Örgütlerde farklılığı yaratan, etkinlik ve verimi sağlayan, rekabette avantaj sağlayan üretim unsuru insan kaynaklarıdır. Bu nedenden ötürü, örgütlerde insan kaynaklarını yöneten, onları motive eden yönetici ve liderlerin; coşku yaratan, örnek olan, takım ruhu oluşturan, insanları seven ve sayan bir nitelikte olması oldukça önemlidir.

Örgütsel hedeflerle bireysel hedefleri pekiştiren, işgörende yüksek motivasyon ve beklentiler oluşturabilen, inisiyatif veren, yetki ve sorumluluğu paylaşan, ölçülebilir ve kabul edilebilir riskleri göze alan liderler işgörenlerini motive edebilir.

İşgörenlerin motive olmasını sağlayan motivasyon araçları kişiden kişiye değişiklik gösterir. Kişilerin değişik ihtiyaç seviyeleri, sosyal, kültürel ve psikolojik yapıları sebebiyle onları motive edecek araçlar da farklıdır. Motivasyon araçlarını saptarken ve bunları örgütlerde kullanırken bireysel farklılıklar göz önüne alınmalıdır. Bu bağlamda yapılacak uygulamalar, insan kaynakları yöneticilerinin hayal gücü, eğitim seviyesi ve şirketin bu tür uygulamalara ayırabileceği kaynaklar çerçevesinde sınırsızlık göstermektedir. İnsan emeği diğer üretim faktörleriyle birleşerek örgütün amaçlarına katkı sağlamasına karşılık üretim faktörleri içinde en önemli olan ve tabiki en zor kontrol edilen faktör insan faktörüdür.⁷²

2.3.1. Ekonomik Araçlar:

İşgörenleri çalışmaya sevk eden en kuvvetli faktörlerden birinin doyurucu bir ücreti sağlamak, başka bir deyişle ekonomik ödüllendirme sağlamak olduğu bilinmektedir. Bu sebeple işgörenlerin çoğu için ücret unsuru ve bununla birlikte daha iyi bir gelir elde etme imkanı önemli bir özendirme aracıdır. Motivasyonda ekonomik araçları ücret artışı, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödüllendirme olarak sınıflayabiliriz.⁷³

2.3.1.1. Ücret Politikası; geleneksel düşüncede en etkili motivasyon aracı olarak ele alınmıştır. Günümüzde halen daha birçok işgören için motivasyonu sağlayan bir araç olarak görülmektedir. İşgörenin temel çalışma sebebi olan ücret aynı zamanda işletmeye bağlı kalmasında da en güçlü güdüdür. Bu sebeple ücret artışı, işgörenin sadece alım gücünü olumlu yönde etkilemez. Bireyin, statüsünü, saygınlığını ve güven unsurunu da yükseltir. Bu nedenle, ücret artışı oldukça etkileyici bir motivasyon aracıdır. Ekonomik özendirme araçları içinde en eski ve yaygın kullanılan ücret artışıdır. Yapılan çalışmalar sonucunda ücretle verimlilik arasında çok etkileyici bir ilişki olduğunu saptanmıştır.⁷⁴

Yapılan bir araştırmada, farklı üretim yapıp farklı ücret alan iki işgörenin ücretlerinde değişiklik yapıldığında; az ücret alana çok, çok ücret alana az ücret artışı verildiğinde, ücreti çoğalan işgörenin performansı, eskiden aynı ücreti alandan daha çok olmuştur.

⁷² Çiçek, a.g.e, s.30-31

⁷³ Dursun Bingöl, **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, 2000, s. 491

⁷⁴ W.H.Newman, **çeviren Kenan Sürgit, İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare**, Yetkin Yayınları, Ankara, 1985, s.448.

Ücretinde düşüş olan işgörenin performansı daha önce bu ücreti alan kişinin performansından daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Söz konusu durum, beklenti kavramı ile açıklanmaktadır. Algıda zıtlık kişide mutsuzluk, huzursuzluk, iş tatminsizliği, motivasyon eksikliği yaratır.⁷⁵

Ücret politikası kamu hizmetlerinin istenilen şekilde yerine getirilmesiyle doğrudan ilgilidir. Kamu kurumlarında verilen hizmetlerin gereği gibi yapılması için ücret sistemi yeterli, adil ve dengeli olmalıdır. İyi bir ücret sistemi şu özellikleri taşımalıdır.

- Maaşlar, aylık ve yeterli miktarda olmalıdır.
- Maaşlar, ülke konjonktürünü (fiyat dalgalanmalarını) izleyebilmelidir.
- Maaşlar arası iç denge bulunmalıdır.
- Memur maaşları, özel sektörde ödenen ücretlerle uyumlu olmalıdır.
- En yüksek maaşla en düşük maaş arasında kabul edilebilir uzaklık bulunmalıdır. (Aylık Yelpezesi)
- Bazı durumlarda maaşlar bölgelere göre farklı olmalıdır. (İklim, mahrumiyet, pahalılık, kira vb.)
- Memurun aile durumu da ücret politikasında göz önünde tutulmalıdır. (Aile zammı, ölüm yardımı, doğum yardımı gibi ek ödemeler düşünülmelidir.)⁷⁶

2.3.1.2. Ekonomik Ödüller; İşgörenlerin verimliliklerini arttırmak ve işletmeye daha fazla bağlamak amacıyla, başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Örnek olarak çalıştığı bölümde önemli işletmenin verimin artması adına bir yenilik ya da buluş öneren işgörene maddi anlamı olan ödül verilmesi gibi. Bu kapsamda verilecek bir ödül sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devamlı gelme, makine araçları iyi kullanma karşılığında olabilir. Ancak bu hususta dikkat edilmesi gereken birinci nokta, verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödülün zaman yitirmeksizin sağlanan başarıdan hemen sonra işgörene verilmesidir. İkinci nokta ise, sağlanan başarı veya gösterilen titiz uygulama, işgörenleri daha etkin çalışmaya ve yeni buluş ve öneriler getirmeye özendirerek nitelikte olmalıdır.⁷⁷

2.3.1.3. Sosyal Güvenlilik ve Emeklilik Planları; İşgörenler günlerinin büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçirmekte ve maddi, sosyal ve hatta duygusal gereksinmelerinin oldukça büyük bir kısmını bu örgütlerde gidermektedir. Bu sebeple örgüt üyeleri, bir takım ihtiyaçlarını karşılamada örgütlere bağımlı hale

⁷⁵ Silah, a.g.e., s.93

⁷⁶ Nuri Tortop, *Personel Yönetimi*, Yargı Yayınları, Ankara, 1994, s.107

⁷⁷ Bilecen, a.g.e., s.50

gelmektedirler. Bu bağımlılığın getirdiği riskler, kamu çalışanlarından ziyade özel sektörde çalışan işgörenler için çoğu zaman bir endişe kaynağı olmaktadır.⁷⁸

Bahsi geçen bu bağımlılıktan işgörenlerin olumsuz etkilenmemeleri için ortaya çıkmış olan sosyal güvenlik ve emeklilik planları; emeklilik, kaza, hastalık, işsizlik sigortaları gibi onlara hayat boyu gelir sağlayacak ekonomik korunma biçimlerini kapsamaktadır. Günümüzde hukuk çerçevesinde işverenler için yasal birer zorunluluk haline getirilmiş olan bu kavramlar artık işgörenleri teşvik edici birer ödül olmaktan ziyade birer hak haline gelmiştir. Buna karşın örgüt yönetimleri bunları daha faydalı biçimlere sokup, motivasyon aracı olarak kullanma imkânını elinde bulundurur. Daha iyi şartlarda emekli olma imkânı, özel sağlık sigortası, gerektiğinde sorunsuz bir şekilde sağlanan ücretli ve ücretsiz izinler, giyecek, yakacak ve çocuk yardımları ve diğer işletmelerle kıyaslandığında daha çekici olan benzer unsurlar, işgörenin işinden memnun olmasına ve kendini güvende hissetmesine katkı sağlamaktadır.⁷⁹

2.3.1.4. Kara Katılma; işgörenlerin ekonomik açıdan motive olmalarını sağlayan bir diğer yoldur. Buna göre işletmenin, belirli bir dönem sonunda elde ettiği kârın belirli bir bölümünü işgörelere dağıtılır. Bahsi geçen yöntem ile kârın arttırılmasını amaçlayan işgören, üretim ve verimin artması için daha fazla çaba gösterecektir. Böylece işgörenin, işletmeye olan ilgisi, sevgisi ve bağlılığı yükselir ve işletmeyle bütünleşme sağlanır. Bunun sonucu işletmelerin özlemini duydukları ortak amaç edinme ilkesi hiç değilse ekonomik alanda gerçekleşmiş olur.⁸⁰

2.3.1.5. Teşvik Primi; işletmelerde işgörenlerin almış oldukları sabit ücretin dışında, onları daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilecek ücrete denilmektedir. Teşvik primin hesaplanmasında zaman ve parça başına prim kriterleri esas alınmaktadır. Bazı işletmeler ise, işgörenlerin daha verimli çalışmaları ve üretimi arttırıcı çabaları karşılığı prim verme yöntemini kullanmaktadırlar. Ancak primli ücret sistemini uygulamak oldukça güçtür. Bilhassa mal ve hizmetin ölçülmesinin kolay olmadığı durumlarda primli ücretin uygulanmasında güçlükler çekildiği görülmektedir. İşletmelerde adaletli bir dağılımın olmadığı durumlarda, bu uygulama işletmeye zarar getirir. Diğer yandan, primli ücret uygulaması işgöreni daha fazla çalışmaya özendirirken, kalitenin düşmesine, iş kazalarının artmasına, işgörenlerin daha çok yıpranmasına yol açmaktadır.

⁷⁸ Yücel Ertekin, *Örgüt İklimi*, Nadir Yayınları, Ankara, s.109-110

⁷⁹ Ömer Peker, *Yönetim Geliştirme Sürekliliği*, Nadir Yayınları, Ankara, 1995, s.149

⁸⁰ Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, *a.g.e.*, s.124

2.3.2. Psiko- Sosyal Araçlar:

İşgörenin hizmet verdiği örgütten beklentisi yalnızca fizyolojik ihtiyaçlar değildir. Bir diğer ifadeyle işgören sadece parayla maddeye ilişkin ihtiyaçlar peşinde değildir. İşgören, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının bir kısmını da üyesi olduğu örgütten karşılamak ister.⁸¹ İşgörenlerin huzur içerisinde çalışmalarını sağlayacak ortam yaratmadıkça, örgütlerin kesin başarıya ulaşmasından bahsedilemez. Bu nedenle örgütlerden ve örgüt yöneticilerinden beklenen, işletmenin koşullarına ve işgörenlerin psiko-sosyal yapılarına göre, bu araçlardan yeri geldikince yararlanarak işgörenlerin motivasyonunu sağlamaktır.

2.3.2.1. Bağımsız Çalışma İmkânları; işgörenler aşırı baskı altında çalışmaktan hoşlanmazlar. Her konuda işlerine karışılmasından, emir verilmesinden ya da etkilenmekten kaçınırlar. Bundan dolayı merkezci yönetim anlayışını benimseyen katı ve sert yöneticilerin bulunduğu işletmelerde çalışan işgörenlerin yeterince verimli olmadıkları ve ilk fırsatta başka işletmeye geçmek istedikleri bilinmektedir.⁸²

İşgörenlerin bir kısmının benlik duygusunu doyurmak ya da kişisel gelişim gücünü arttırmak maksadıyla, bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinimine önem vermektedirler. İşletmelerdeki yönetsel otoritenin varlığını zedelemekten, işgörelere ilgi ve yetenekleri doğrultusunda belirli ölçüde çalışma özgürlüğü, inisiyatif kullanma ve sorumluluk verilmesi durumunda; kişisel yetenekleri, yaratıcı ve yapıcı güçleri ortaya çıkartılabilir ve aynı zamanda motivasyonlarında olumlu değişme gözlemlenebilir.

2.3.2.2. Sosyal Katılma; işgörenlerin boş zamanlarını değerlendirmesi amacıyla işletmeler çeşitli nitelikteki sosyal faaliyetler düzenleyebilirler. Sinema ve tiyatro faaliyetleri, sportif faaliyetler, geziler, özel gün ve gecelerin kutlanması gibi aktiviteler sosyal katılma faaliyetleri arasında sayılabilir. Söz konusu etkinlikler hem işgörenin boş vaktinin değerlendirmesini sağlayacak hem de işgörenler ile yöneticiler arasındaki iletişimin kuvvetlenmesine katkıda sağlayacaktır.⁸³

2.3.2.3. Tebrik ve Takdir; işletmelerde adil ölçüler içinde kullanıldığında işgörenleri işe özendirmede son derece etkili bir motivasyon aracıdır. Ortaya konulan işin yöneticiler tarafından beğenilmesi, işgörelere büyük bir doyum

⁸¹İbrahim Ethem Başaran, **Eğitim Psikolojisi**, Ankara,1995 aktaran Doğan Şafak Yıldırım, Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s.25(**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

⁸² Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e. s.52

⁸³ Kubilay Erimiz, Kamu Sağlık Çalışanlarında Motivasyon (il Özel İdaresi Ağız ve Diş Hastalıkları Hastanesi Örneği), Beykent Üniversitesi Sosyal Bil. Enstitüsü, İstanbul, 2010, s.43 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

sağlamaktadır. Bahsi geçen bu yöntemin çoğu zaman parasal özendirme araçlarından bile daha etkili olduğu ve işgörenin işini ve örgütü sahiplenmesinde önemli rol oynadığı bilinmektedir.

2.3.2.4. Psikolojik Güvence; bireylerin kendilerini huzurlu ve mutlu hissetmeleri motivasyonlarının sağlanmasında doğrudan etkilidir. Hem maddi unsurların sağladığı güvence, hem de kendine güven duygusu verimliliğin artışında direkt etkili olmayabilir. Ancak güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışan işgörenin çaba ve emeğini sunma azminin azalacağı muhakkaktır.⁸⁴

2.3.2.5. Danışmanlık Hizmeti ve Çevreye Uyum; sosyal ilişkilerden doğan çeşitli sorunlar ve baskılar gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında olsun, işgören üzerinde gerginlik yaratabilmekte ve bu durum işgörenin verimi üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Örgüt içerisinde bu tip sorunlarla karşılaşan personele, sorunlarını çözmeye yardımcı olacak bir danışmanlık hizmetinin bulunduğunu hissettirmek, personelin daha verimli ve etkin çalışmasına neden olabilecektir.

İşgören, hizmet verdiği çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar psiko-sosyal koşullarına da uyum sağlamak zorundadır. İçine kapanık ve kendi dünyasında yaşayan işgörenler ne işletmeye, ne de kendilerine yararlı olamazlar. İşe yeni başlayan personel kısa zamanda örgüt çevresinin gereklerine, geleneklerine, kurallarına alışmalı ve üzerindeki yabancılaşma duygusunu atmalıdır. Aynı zamanda yönetici, işe yeni başlayan personele her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri edinmelerini desteklemeli, onların çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalıdır.⁸⁵

2.3.2.6. Rekabet; işin yoğunluğunu ve monotonluğunu hissettirmeyecek, dinamizmi ve şevki arttıracak, çalışmayı ve dolayısıyla verimliliği pozitif yönde etkileyecek bir araçtır. İnsanın doğası gereği varolan rekabet, işletmelerde kısa süreli motivasyon artışlarını sağlamaktadır.

İşgörenlerin rekabete yönelmesindeki temel husus, kendini gerçekleştirme saygı görme, tanınma ihtiyaçlarının bir sonucudur. Diğerleri tarafından övülmek, saygı görmek, beğeni kazanmak bireyi mutlu edeceğinden, rekabet birey için önemli bir motivasyon aracı olmaktadır.⁸⁶

2.3.2.7. Kendi Kendine Motivasyon; başka bir ifade ile iç motivasyon diye de anılmaktadır. Bireyleri başarıya götüren sürecin çıkış noktası olarak görülmektedir.

⁸⁴ Eren, a.g.e. s.333

⁸⁵ Çiçek, a.g.e., s.45

⁸⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e. s.42

İç motivasyonun temelinde, Bilgi ve tecrübeye dayalı özgüven yer almaktadır. Kendisine özgüveni olmayan, sosyal ve toplumsal sorumluluklarını bilincine varamamış, medeni cesaret sahip olamayan, kendini ifade etme kabiliyeti gelişmemiş, karşılanabilir seviyede risk alarak başarıya ulaşmaya çabalamayan, pasif ve içine kapalı bir kişinin kendi kendini motive etmesi beklenemez.⁸⁷

2.3.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar:

İşletmede hizmet veren işgörenlerin tamamının mutlu olmasını sağlayacak bir çalışma ortamı yaratmak oldukça güçtür. Zira her işgörenin kişiliği, örgütten beklentisi ve ihtiyaçları farklılık göstermektedir. Bu sebeple örgüt yönetiminde önemli olan işgörenlerin ihtiyaç duyduğu motivasyon aracını doğru yer ve doğru zamanda kullanabilmektir.

2.3.3.1. Kararlara Katılma; ekonomik olmayan motivasyon araçlarından biri olan örgütteki yönetim kararlarına katılım; örgütsel davranış bakımından, işgörenlerin kendilerini örgüt amaçlarına katkıda bulunmaya ve yöneticilerle sorumluluğu paylaşmaya teşvik eden, grup faaliyetlerine zihinsel ve duygusal açıdan doğrudan etkin şekilde görev alması olarak tanımlanır.

Genellikle insanların eğitim ve yaşam düzeylerinin yükselmiş olması, insanların beklentilerindeki değişmeler ve insanların yaratıcılığında daha fazla yararlanma konusundaki gelişmeler ve düşünceler, işgörenlerin yönetime ve verilen kararlara katılmasını, bu uygulamanın işgörenlerin moral ve motivasyonuna olan pozitif etkisini önemli kılmaktadır.⁸⁸

2.3.3.2. Fiziksel Çalışma Koşulları; işgörenler, günün büyük bir kısmını geçirdikleri işyerlerinin fiziksel koşullarının iyi olmasını beklerler. Çalışma ortamının iç açıcı, ferah, zevk verici özelliklere sahip olması işgörenlerin motivasyon düzeylerini etkilemektedir.

Çalışma ortamının yeteri kadar ışık alması, havadar olması; bilhassa kış mevsiminde ısınma problemi yaşanmaması; dikkati dağıtacak derecede rahatsız edici yüksek ses ve gürültüden uzak olması işgörenler üzerinde iş verimini ve kalitesini arttırmaya yönelik etki yapacaktır. Buna karşılık çalışma ortamlarının yoksunluğu işgörenlerin işlerine adapte olmasını zorlaştıracak hatta işgörenleri iş yeri değiştirme düşüncesine dahi sevk edecektir. Bu nedenle çalışma ortamının fiziksel koşullarının iyileştirilmesi işletme açısından bir gerekliliktir. Söz konusu bu değişim sürecine işgörenler dâhil edilir, onların dilek ve temennileri dikkate alınır ise bu koşulların etkinliği de yükseltilmiş olacaktır.

⁸⁷ Çiçek, a.g.e., s. 68-69

⁸⁸ Hüseyin Özgen, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana, 2002, s.40

2.3.3.3. Terfi, Eğitim ve Kariyer Geliştirme Olanakları; işgörenlerin, çalışma hayatına başlangıcından bitişine kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarında değişiklik yapmaya yönelik etkinliklerin tümü şeklinde tanımlayabileceğimiz eğitim, işgörenlerin motivasyonları için çok önemli bir araçtır. Bu düşünceden yola çıkarak eğitim harcamalarının, işgörenlerin gelecekteki verimliliğini ve kazancını artırması anlamına geldiği fark edilmeli ve bu bir yatırım sayılmalıdır.⁸⁹

İşgörenlerin iş hayatında gösterdiği başarıya karşılık sağlanan en motive edici araçlardan biri de terfi imkânıdır. Görevini gereğince yapan, belirli bir deneyim kazanan işgören, bir süre sonra daha yüksek yetki ve sorumlulukla çalışmayı arzulayacaktır. Terfi ile birlikte, işgörene yüklenen sorumluluk, verilen yetki ve ödenen ücret artış gösterir. Bu nedenle işgörenin terfi edilmesi, onun üzerinde çok yönlü motive edici bir etki yapmaktadır. Ayrıca yükselme işgörene kuvvetli bir itibar sağlamaktadır. Daha önemli bir iş, daha çok sorumluluk ve daha yüksek sosyal statü kavramlarına dayanan itibar, kişilerin iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir..⁹⁰

2.3.3.4. Performans Değerlendirme; işgörenin belirli bir zaman dilimi içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçların değerlendirilmesidir. Bahsi geçen sonuçlar olumlu ise, işgörenin görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği ve yüksek bir performansa sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Aksi durumda ise, işgörenin başarılı olmadığı ve düşük bir performansa sahip olduğu kabul edilir.⁹¹

Motivasyon ile kişisel ve örgütsel performans arasında yakın bir ilişki vardır.Örneğin, motivasyonu düşük olan işgörenin verimli olabilmesi ve yüksek performans göstermesi beklenemez.

2.3.3.5. Grup (Takım) Çalışması; belirli bir görev bütününün genellikle küçük çapta oluşturulan işgören gruplarına verilmesini ifade eder. İşin yürütülmesi ile ilgili kararlar ve uygulamalar belirli sınır içinde bu gruba bırakılmalıdır. Bu yol ile oluşturulan takımdan, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için kendilerini motive etmeleri, işlerin yapılması için gerekli performansı ortaya koyarak ortak iş başarıları elde etmeleri beklenmektedir.

2.3.3.6. İletişim; bilgi, düşünce, istek ve duyguların bir kişiden diğer bir kişiye aktararak karşılıklı etkileşim sağlanması sürecine denilmektedir. Örgütsel iletişim ise; işletmenin işleyişini sağlamak ve işletmeyi hedeflerine ulaştırmak amacıyla gerek işletmeyi oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse işletme ve

⁸⁹Pınar Tınaz, **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri**, Avcıol Matbaası, İstanbul, 2000, s.105

⁹⁰ Milli Prodüktivite Merkezi, 1998 aktaran Doğan Şafak Yıldırım, a.g.e., s.31-36

⁹¹ Özgen, a.g.e., s.209

çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkiler kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreç olarak tanımlanabilir. İyi bir iletişim sistemi, aktarılmak istenilen konunun bir örgütsel yapı içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışı ile sağlanır. Ayrıca işletme içinde doğru bir iletişim olabilmesi için, işgörenlerin birbirleriyle ilgili olması, birbirlerine dikkat etmesi ve saygı göstermeleri gereklidir.⁹²

2.3.3.7. Yetki ve Sorumluluk Verme; Bireyler, fikirlerine değer verilen, kendini izlettiren ve istekleri yerine getirilen biri olmayı arzular. İşletmelerin tepe yönetimi ve üstler, yetki devrinde değişiklikler yapmak yoluyla astların bu kişisel güç ve etkilerinden yararlanma olanaklarını arttırmalıdır. Yöneticiler, yetki devri ilkelerini temel alarak astlarına daha çok sorumluluk verirlerse, astlar kendilerine gösterilen bu güveni boşa çıkarmamak için var güçleri ile çalışacak, ellerinde geleni yaparak, çabalarını arttıracaklardır. Kendisine yetki verilmesini isteyen kişi bu olanak kendisine sağlandığı takdirde üstleriyle işbirliği yaparak görevlerini etkin bir biçimde yerine getirmeye çalışır.⁹³

Buradaki en önemli husus, yetki ve sorumluluk arasında bu dengenin bulunması gereğidir. Özellikle ülkemizde kamu kurumlarında bu tip çelişkilere sık sık rastlanmaktadır. Aynı zamanda yetki devri konusunda bilinmesi gereken bir diğer husus şudur, 'bir asta sadece yetki devredilir, sorumluluk devredilmez'. Sorumluluk sadece paylaşılabilir.

2.3.3.8. Esnek Zaman Uygulaması; Klasik çalışma düzeninde, günde sekiz saat ve haftada beş ya da altı gün mesai kavramı olarak belirlenmiştir. Söz konusu düzende işgörenler sabah belirlenmiş bir saatte işe başlayarak sekiz saat çalışır ve genellikle akşam saatlerinde işlerini sonlandırırlar. Mesai saatleri bu düzende genellikle 08:00-17:00 saatleri arasındadır.

Esnek zaman uygulamasında ise işgörenin günün bir zaman diliminde iş yerinde bulunması gerekir. İşgörenlerin daha verimli olacakları saatte çalışmasını öngören bu sistemde belirlenmiş zamanın dışındaki saatler işgören tarafından belirlenir. Esnek zaman uygulamasının ender rastlanan bir başka şekli de günlük çalışma saatlerini arttırarak çalışılan gün sayısını azaltmaktır. Yorgunluğu arttıran, özel yaşamla ilgili bazı sıkıntıları da beraberinde getiren bu yöntem çalışan anneler tarafından tercih edilmektedir.⁹⁴

2.3.3.9. İyi Bir Oryantasyon Sistemi; işe başlamadan önce alınan bir çeşit ön eğitimidir. Amaç, işe yeni başlayan işgörenlerin işe ve işletmeye

⁹² Gönül Budak, Gülay Budak, *Halkla İlişkiler*, Barış Yayınları, İzmir, 2004, s.284

⁹³ Eren, *a.g.e.*, s. 227

⁹⁴ Eren, *a.g.e.*, s. 164-165

alışmasını sağlamak, bu işgörenlere yapacakları işin genel özellikleri ve işte gösterilmesi gereken performans hakkında bilgi vermektir.

2.3.3.10. İş Tasarımı, Genişletilmesi ve Zenginleştirilmesi; iş tasarımından kasıt, verimliliği yükseltme ve bireyin tatminini arttırmak için iş yapılandırmasının, motivasyon yaklaşımlarına uygulanmasıdır.⁹⁵ İşin genişletilmesi; bir işgörenin yaptığı iş ile ilgili kapsamın artırılmasıdır. Yani, bir iş için gerekli olan değişik faaliyetlerin sayısı ve iş döngüsünün tekrarlanma sıklığı artar.⁹⁶ İş zenginleştirme; işin içeriğinin dikey veya yatay olarak büyütülmesidir. İşgörenin yalnızca işin gerçek yapmasına değil onun planlanmasına, nasıl yapılacağına ilişkin kararlara katılmasına imkân verilmesidir.⁹⁷

2.3.3.11. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi; işgörenler, gösterilen başarı karşısında mutlaka öteki ilgililerin gözleri önünde takdir edilmelidir. Fakat adaletli bir disiplin anlayışı aynı zamanda cezalandırma yöntemini de içerir. Bunun yanında disiplin amacının davranışa olumlu yön vermek olduğu unutulmamalıdır. Cezalandırma, başkalarının yanında küçük düşürülmeden yapılmalı ve ilgiliye savunma olanağı verilmedir.

2.3.3.12. Liderlik; işletmenin belirli amaçları doğrultusunda bir grup insanı etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için işgörenleri harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin bütünüdür. Grup üyesi lider; örgütleme, planlama, ikna etme, harekete geçirme gibi yeteneklere diğer grup üyelerinden fazla sahiptir.⁹⁸

2.3.3.13. Özel Yaşama Saygılı Olma; işgörenlerin sorunları ile ilgilenerek, onları hoşgörü ile karşılamak ve hatta bu sorunlara çözümler bulmak için mevcut olanakları kullanarak yardım etmek, işgörenin iş yerine daha çok bağlanmasını sağlayacak ve çalışma arzusunu güçlendirecektir.⁹⁹

⁹⁵ Eren, **a.g.e.**, s. 170

⁹⁶ Necip Ergün, İş Tatmini- Motivasyon İlişkisi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 2003, İstanbul, s.28 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

⁹⁷ Eren, **a.g.e.**, s. 171

⁹⁸ Çiçek, a.g.e., s.66

⁹⁹ Eren, **a.g.e.**, s. 174

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

Bu bölümde iş tatmini kavramının tanımına, iş tatmini olgusunun tarihi gelişimine ve iş tatminini etkileyen faktörlere yer verilecektir.

3.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE ÖLÇÜTLERİ

İş tatmini, gözlemlenmesi zor olduğu kadar tanımlanması da oldukça zor olan bir kavramdır. Bir çok araştırmacı tarafından değişik tanımları yapılmıştır.

İş tatmini, iş veya iş yaşamının işgörence değerlendirilmesi sonucunda tarif ettiği haz ve olumlu duyguların genel adıdır. İşgörenin duyduğu hazzın ya da ulaştığı olumlu duygunun ölçüsü, işten aldığı doyumun derecesidir. Söz konusu durumun tam tersi ise işgörenin iş tatminsizliği olarak ifade edilir.¹⁰⁰

İş tatmininin üç önemli niteliğini belirtmek gerekir ise; bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- İş tatmini bir işe ilişkin duygusal yanıttır. Bu nedenle gözlenemez, yalnızca ifade edilebilir.
- İş tatmini, iş ile ilgili kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilere ne derecede ulaşıldığının belirlenmesidir.
- İş tatmini, işe ilişkin birçok tutumu da beraberinde getirir. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları gibi tutumlardır.

Bir örgütün başarılı olabilmesi için o örgütte işgörenlerin iş doyumlarının daima yüksek tutulması gereklidir.

İş tatmininin önemli olmasını sağlayan iki etmene değinmek gerekir ise;.bunların ilki, işgörenlerin işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettiklerinin iş tatmine bağlı olmasıdır. Örnekle; işlerini doyurucu ya da hayal kırıcı, sıkıcı ya da anlamlı bulmaları gibi. İkincisi, yöneticiler için insanların işlerine karşı tutumlarının performans, yenilik ve verimlilik üzerindeki etkisidir. Çünkü iş tatmininin direkt neden olduğu davranışlar içinde işten ayrılma, devamsızlık, performans düşüklüğü, ruhsal ve fiziksel sağlığın bozulması gelir.¹⁰¹

İş tatminini işin farklı yönlerine ilişkin olabilmekte ve iş tatminin ölçümü de bu kategoriler açısından yapılmaktadır. İş tatmini ölçümünde, Hackman ve Oldham; ücret, güvenlik, sosyal tatmin, yönetsel tatmin ve gelişme boyutlarını kullanırken; Luthans ise, işin kendisinden duyulan tatmin, ücret tatmini, yükselme olanakları,

¹⁰⁰ İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Feryal Matbaası, Ankara, 2000, s.215

¹⁰¹ Mehmet Sezai Türk, *Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Önemi*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2003, s.75(**Doktora Tezi**)

yönetimden tatmin ve iş arkadaşlarından tatmin olmak üzere beş boyutta ele almıştır. Bahsedilen boyutlardaki beklentilere cevap verebilen iş ortamlarında işgörenlerin iş tatminleri artacak ve bireyin performans ile verimine olumlu katkı sağlanacaktır.¹⁰²

3.2. İŞ TATMİNİ OLGUSUNUN TARİHÇESİ

I. Dünya Savaşı'nın sonucu gözlemlenen yıkıcı hallerle birlikte Amerikalı ve Avrupa'sı psikologlar, insanların çalışma ortamlarıyla ilgili problemleri olduğunu fark etmişlerdir. Savaş sonrasında düşen verimliliği arttırmak ve işgörenlerin uyum problemlerini azaltmak amacıyla çeşitli araştırmalar yapmışlardır.

İş tatmini kavramı üzerine ilk çalışmalar 1930'larda Elton Mayo'nun Hawthorne çalışmalarıyla başlamıştır.¹⁰³

II. Dünya Savaşı sonrası ise iş tatmini kavramı literatüre bugünkü anlaşılan anlamıyla girmiştir. O dönemde hizmet vermekte olan fabrikalar, fiziksel koşullar bakımından yetersiz olmalarının yanında, işgörelere doyum sağlayıcı ortam hazırlamanın önemi kavrayamamışlardır. Bunun yanı sıra ortaya koyulan işlerin monoton ve yükselme sağlamayan işler olması verimliliğin son derece düşük olması sonucunu da beraberinde getirmiştir. Bu nedenlerden ötürü yöneticiler kısa sürede işten ayrılmaların getirdiği mali yükten, olumsuz endüstri ilişkilerinin doğurduğu sorunlardan kurtulmak için "iş tatmini" kavramına önem vermeye başlamış ve bu konuda yapılan araştırmaları desteklemişlerdir.¹⁰⁴

1943'te Maslow ve sonraki yıllarda onu izleyen Alderfer iş tatminini, bireyin gereksinimlerinin giderilmesiyle ilişkilendirmişlerdir. 1957 yılında Herzberg ve arkadaşlarının ortaya attığı iki faktör kuramı iş tatmininin doyum ya da doyumsuzluk olmak üzere iki temel özellik taşıdığı üzerinde durmuşlardır.¹⁰⁵

1950 ve 1960'lı yıllar arasında yönetimde insan ilişkileri ve iletişim kavramlarının yaygınlaşmasıyla birlikte işgörelere bakış açısı değişmiştir. Bu sayede insanın sosyal psikolojik bir varlık olduğu gerçeği algılanmaya başlanmıştır. İşgörelenin ihtiyaçları ve motive edilmesi konuları önem kazanmıştır. Monotonluğu önlemek amacıyla iş zenginleştirme ve oryantasyon gibi kavramlar ortaya atılarak yeni bilimsel çalışmalar yapılmıştır.

¹⁰² Haluk Korkmaz Yürek, Köksal Hazır, **Örgütsel Davranış**, (ed.)Ünsal Sığrı, Sait Gürbüz, Beta Yayınları, İstanbul, 2013, s.71-72

¹⁰³ Arnold Tannebaum, *Social Psychology Of The Work Organization*, 1966; **aktaran** Ferdi Yılmaz, *Kamu Kurum ve Kuruluşlarında İçsel Motivasyon Düzeyinin İş Tatminine Etkileri Üzerine Bir Araştırma: Örnek Olay Radyo Televizyon Üst Kurulu*, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2008, s.16-24(**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

¹⁰⁴ Türk, a.g.e., s.75

¹⁰⁵ Alev Ergeç, **İş Doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri, Yönetim Psikolojisi II.**,Sevinç Matbaası, Ankara, 1982, s.312

1960 ve 1970'li yıllarda örgüt yapıları, örgüt içindeki görev dağılımları ve bu kavramların verimlilik üzerine etkileri incelenmiş, 1980'li yıllardan sonra ise "insan kaynakları" yaklaşımı benimsenmeye başlanarak insan olgusu işletmenin en değerli varlığı olduğu gerçeği algılanmaya başlanmıştır.

3.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşgören genellikle iş tatminine işleri ile ilgili beklentilerinin gerçekleşmesi ve gereksinimlerinin karşılanması sonucunda ulaşabilmektedir. İş tatmininde etkili olabilecek etmenlerin kesin sınırlarla belirlenmesi oldukça güçtür. Bunun nedeni, işgörenlerin gereksinimlerinin birbiriyle farklılık göstermesidir. Ancak iş tatmininde etkili olan faktörleri bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ayrı başlık altında incelememiz mümkündür.

3.3.1. İş Tatminine Etki Eden Bireysel Faktörler

3.3.1.1. Yaş ve Deneyim; iş tatminine etki eden bir unsurdur. Konuyla ilgili farklı araştırma sonuçları vardır. Parkhouse ve Johnson 1980'lerde yaptığı araştırmalarla yaş ve aynı zamanda deneyim arttıkça iş tatmininin azaldığını savunurken, araştırmaların büyük bölümü yaşça büyük çalışanların iş tatmininin, genç çalışanlardan daha fazla olduğunu göstermektedir.

Herzberg ise iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi U şeklindeki bir eğri ile açıklamıştır. Buna göre; iş hayatına erken başlayan kişilerde iş tatmini yüksek olurken, otuz yaşına doğru yükselme ve diğer iş koşullarına bağlı aşırı beklentilerin karşılanamaması sonucu tatminsizlik artar. Yaş ilerledikçe ve deneyim kazandıkça, kişinin işe olan uyumu artar ve bunun sonucunda da tatmin yükselir.¹⁰⁶Fakat Herzberg bu ilişkinin araştırmanın yapıldığı nesil için geçerli olduğunu da belirtmiştir.

3.3.1.2. Cinsiyet; iş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere yapılan araştırmalarda ortaya farklı sonuçlar çıkmıştır. Helin ve Smith'in yapmış olduğu araştırmalarda ABD'de kadın çalışanlarının iş tatmininin erkek çalışanlara göre daha düşük olduğunu belirlemiştir. Buna benzer sonuçları olan diğer araştırmalar, bu ilişkiyi kadınların erkeklere oranla daha vasıfsız işlerde çalışmaları ve düşük ücret almalarına bağlamışlardır. Kadın ve erkeğin sosyal hayattaki rollerinin farklı olması bu sonucu etkileyen diğer bir husustur. Kadınlar, toplumda üstlendikleri annelik ve eşlik rolleri nedeni ile iş hayatında üst düzey gereksinimlerini gidermeyi amaçlamamakta, maddi ve fiziksel unsurlar ile ödüller kadınlar için daha öncelik taşımaktadır. Bu nedenle düşük ücretli ve vasıfsız işlerde çalışmaları nedeniyle de gereksinimlerini gerçekleştiremediklerinden tatminsiz olmaktadır.¹⁰⁷

¹⁰⁶Von Haller Gilmer, *Industrial & Organizational Psychology*, 4th Edition McGrawHillCo. Newyork, 1971, s.370

¹⁰⁷ Ergün,a.g.e., s. 98

3.3.1.3. Aynı İşte Kalma Süresi; V.H.Gilmer tarafından 1975'te yapılan bir araştırmada işe yeni başlayan işgörenin iş tatmininin yüksek olduğu, daha sonra bu seviyenin düştüğü görülmüştür. Bu düşüş iki nedenle ilişkilendirilerek açıklanmıştır. Birinci neden, ilk kez işe giren bireyin işte başarılı olma arzuları ve beklentileri bir süre sonra gerçekleşmiyorsa, bu durum bireyin işe karşı hoşnutsuzluğunu artırır ve tatminsizlik başlar. İkinci neden olarak ise, birincisine bağlı olarak iş yerindeki üstlerin ve çalışma arkadaşlarının bütün güç işleri bir işgörene yığarak işin sanıldığı kadar kolay olmadığını ispatlamak için takındıkları tutumlar olarak gösterilmiştir.

3.3.1.4. Eğitim; konuyla ilgili yapılan araştırmaların büyük bölümünde eğitim düzeylerinin artması ile birlikte iş tatminlerinin düştüğü sonucu gözlemlenmiştir. Bunun nedeni kişilerin eğitimleri ile kazandıklarını, diğer kişiler ile karşılaştırmaları ve seçtikleri referans grupları ile kendileri arasında bir eşitlik veya kendileri lehine bir pozitif sonuca ulaşırlar ise iş tatminine; tersine bir durumda ise iş tatminsizliğine düşecekleri gerçeğidir.

3.3.1.5. Bireysel Farklılık ve Kişilik; bireylerinin iş tatmin düzeylerinin farklılaşmasında etkili olan bir diğer hususta kişilik özellikleridir. Vroom, bireylerin işe ilişkin tepkilerinin farklı olmasının nedenini, bireylerin birbirlerinden farklı güdü, değer ve yeterliliğe sahip olmaları ile açıklar.¹⁰⁸

3.3.1.6. Statü; bireye toplumdaki diğer bireylerce atfedilen değerlerden oluşan bir kavramdır.¹⁰⁹ Araştırmalar statü ile işgörenlerin maddi ve manevi tatminleri arasında oldukça güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bilhassa yöneticiler arasında yapılan bazı araştırmalarda üst yönetsel kademedeki bulunan kişilerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.¹¹⁰

3.3.1.7. Yetenek; Yetenek, "bir şeyi öğrenebilme, belli bir becerinin veya bilginin öğretiminden yararlanabilme gücü" olarak tanımlanabilir.¹¹¹ İş hayatında yetenek, bir bireyi herhangi bir işe yerleştirirken özel bir eğitimden geçirmeden önce sahip olduğu nitelikler olarak tanımlanabilir.¹¹²

Örgüt hiyerarşisinde terfi ettikçe işlerin daha çok yetenek gerektirdiği görülür. Konuya ilişkin Walker ve Guest tarafından yapılan araştırmalarla yüksek düzeydeki işlerin aynı zamanda daha az tekrarlı daha rutin ve daha az bölünmüş olduğu için örgüt üyesinde daha fazla seçme hakkı tanıdığı; bu nedenle bireyin gelişmesine ve kendini gerçekleştirmesine daha fazla imkan sağladığını ortaya koymaktadır.¹¹³

¹⁰⁸ Ergün, a.g.e., s.100

¹⁰⁹ Hüseyin Fazlı Ergül, *Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, s.67-78
Ulaşım: <http://www.e-sosder.com/dergi/1467-79.pdf> (Erişim Tarihi:21.03.2015)

¹¹⁰ Ergün, a.g.e., s.101

¹¹¹ Ulaşım: http://www.dersimiz.com/rehberlik/Yetenekler-153.html#.VWNsBk_tmko(28.03.2015)

¹¹² Eren, a.g.e., s.180

¹¹³ Ergün, a.g.e., s.101

3.3.1.8. Beklentiler ve İhtiyaçlar; Bireylerin beklentileri ve bu beklentilerin gerçekleşme düzeyleri, onların iş tatminlerine etki eden önemli hususlardandır. İhtiyaçların, bireylerin iş tatminleri ve motivasyonlarında ne derece önemli olduğu Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Herzberg' in Çift Faktör kuramları ile açıklanmıştır.

3.3.2. İş Tatminine Etki Eden Örgütsel Faktörler:

İş tatminine etki eden örgütsel faktörler başlığı altında inceleyeceğimiz konuların büyük bir kısmı, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları bölümünde ele alındığından bu başlık altında yalnızca bunların iş tatminine etkileri üzerinde durulacaktır.

3.3.2.1. Meslek ve İşin Özellikleri; çok çeşitli meslek grupları olduğundan her bir meslek grubunun iş tatminini belirlemek çok güç bir durumdur. Bir meslek grubunda iş tatmini çok yüksek, diğer bir grupta ise çok düşük olabilir. Fakat farklı meslek gruplarının iş tatmin düzeylerinin ölçülmesi için 1985 yılında Baycan tarafından yapılan bir araştırmada yüksek seviyede çalışanların iş tatminlerinin, alt seviyede çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda iş tatmininin yapılan görevlere göre de değiştiği ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra araştırmalarda işgörenlerin monoton işlerden hoşlanmadıkları gibi gözlenmiştir. Bu nedenle işin zenginleştirilmesi ve işin yapılışında tekrarların azaltılması, iş doyumunda artışa neden olan etkenler arasında önemli bir husustur.¹¹⁴

3.3.2.2. Yönetim Biçimi ve Üstlerle İlişkiler; yönetim biçimi ve üstlerin davranışlarının, çalışanların iş tatmininde önemli bir rolü vardır. Yönetimin güven veren, dürüst, adil davranılan, iyi ilişkilerin olduğu bir ortam hazırlaması ve sorun çözme yeteneği ve başarısına sahip olması çalışanların tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca yöneticilerin, astların iş tatminine etkisinde astların algılarının da rol oynadığı saptanmıştır. İş tatmini açısından yönetim biçiminin diğer bir boyutu ise; çalışanların kararlara katılmasıdır. Kararlara katılan personel işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirmekte ve bu durum iş tatminlerini yükseltmektedir.¹¹⁵

3.3.2.3. Örgüt Büyüklüğü; iş tatmini ile örgüt büyüklüğünün orantılı olduğu birçok araştırmacı tarafından belirtilmektedir. Bu araştırmalara göre küçük örgütlere

¹¹⁴F. A. BAYCAN, (1985), Farklı Gruplarda Çalışan Kişilerde İş Doyumunun Bazı Yönlerinin Analizi. Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Boğaziçi Üniversitesi **aktaran** Hüseyin YILMAZ ve Atilla KARAHAN, **Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünden İş Doyum Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Isparta, 2009, C.14, S.3, s.197-214

¹¹⁵ A. Ceylan, 1998 **aktaran** Doğan Şafak Yıldırım, a.g.e, s.62

arkadaşlık, küçük gruplarla çalışmak ve bireysel yakınlığın fazla olması nedeniyle iş tatmini daha yüksektir.¹¹⁶

3.3.2.4. Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler; çalışanlar zamanlarının büyük bölümünü işyerlerinde geçirdiklerinden, çalışma arkadaşları ve grupları ile olan ilişkileri iş tatminleri üzerinde önemli rol oynar. Bu ilişkilerin iyi olması işgörene tatmin sağlamaktadır.

Hawthorne Araştırmalarında üretimin yüksek olmasının çalışma grubunun iş doyumuna sahip olmasına, çalışanların beklentilerine uygun bir çalışma grubunda yer almalarına bağlandığı bilinmektedir. İş ortamında çalışanlar arasındaki pozitif etkileşim, işin yarattığı olumsuz etkilerin ve kötü çalışma koşullarının çalışanlar üzerindeki psikolojik etkilerinin azalmasına hatta yok olmasına neden olabilmektedir.¹¹⁷

3.3.2.5. Çalışma Koşulları; iş yerindeki fiziksel koşullardır. Eğer fiziksel koşullar iyi ise işgören için işini sürdürmek kolaylaşacaktır. Aksine fiziksel koşulların kötü olması işgörenin işini tam anlamıyla yerine getirmesini zorlaştıracaktır.¹¹⁸

Fiziksel koşulların yanında çalışma saatleri de iş tatminine etki eden bir diğer faktördür. Çok uzun çalışma saatlerinin varlığı kişinin özel yaşamına ayırdığı zamanı azaltacağından bu durum çalışan üzerinde gerilime neden olacak ve iş tatminini olumsuz yönde etkileyecektir.

Bunların yanında yapılan işin gerçekleştirilebilmesi ve öğrenme için gerekli araç-gereç, kütüphane ve bilgisayar gibi olanaklarla; kantin, yemekhane, spor ve dinlenme ile ulaşım gibi fizyolojik gereksinimleri karşılayabilecek olanakların yeterliliği de iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir.¹¹⁹

¹¹⁶ Vedat Erol, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.34(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹¹⁷ Can Baysal, Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, Avcıol Yayınları, 1996, İstanbul, s.83

¹¹⁸ Luthans F., 1995 **aktaran** Doğan Şafak Yıldırım, a.g.e, s.64

¹¹⁹ Canan Çetinkanat, **Örgütlere Güdülenme ve İş Doyumu**, Anı Yayıncılık, 2000, Ankara, s. 93

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON DÜZEYİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİLERİ

Bu bölümde, motivasyon düzeyinin iş tatminine etkileri, motivasyon ve iş tatminin sağlanıp sağlanamamasının durumlarında bunun örgüt ve işgören açısından sonuçları irdelenecek söz edilecektir.

4.1. MOTİVASYON DÜZEYİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİLERİNİN ÖNEMİ

“Bireyin yaşamına yol gösteren ilkeler ve insan ihtiyaçlarının ifade edilmesini sağlayan araçlar olarak görülen değerler, mevcut ve gelecekteki davranışları şekillendirerek, bireysel eylemlere yol gösteren standart, ideal davranış biçimini motive eden araç, öğrenilmiş kural, davranış yaptırımı, karar verme ve çatışmaları çözüme plan olarak işlev görür. Bireyin işine karşı olumlu tepkisini ortaya koyan iş tatmini ise değerler çerçevesinde şekillenen ve iş durumuna karşı duyguyu, tutumu ve tepkiyi yansıtan olumlu hissel bir ifade veya psikolojik bir kontrol ve revizyon işlemi görür. Bireyin işe karşı olumlu tepkisini ortaya koyan iş tatmini ise değerler çerçevesinde şekillenen ve iş durumuna karşı duyguyu, tutumu ve tepkiyi yansıtan olumlu hissel bir ifade veya psikolojik bir kontrol ve revizyon işlemi görür. Biyolojik organizmadan bağımsız olmayan ve uzun dönemde temel insan ihtiyaçlarının ifade edilmesini sağlayan değerler ile yine biyolojik organizmanın algısıyla şekillenen ve bireyin iş ve iş çevresi tarafından karşılanabilen ihtiyaç ve değerlerinin ifadesi olan iş tatmini, bireysel düzeyde tercihleri, güdüleri, ihtiyaçları ve tutumları yansıttıkları için yakından ilişkilidir.”¹²⁰

Başka bir ifade ile hem motivasyon değerleri hem de iş tatmini arzu edilebilir standartlarla ilgili ve edimsel davranışla bağlantılıdır. Bu bağlantıdan kasıt, örgütsel davranış alanında davranışlar; birey, grup ve örgüt seviyesinde ele alındığında motivasyonun birey temelli bağımsız bir değişken durumundayken, iş tatmini ise, bireyin motivasyon seviyesine bağlı olarak sağlandığından bağımlı bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu değişken ilişkisi tablo-5'te gösterilmiştir.

Motivasyon araçları, bireyin değerleri önceliğinden kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Kişiyi motive eden araçlar, ekonomik, psiko-sosyal veya örgütsel araçlar olabilmektedir. Bireyin değerleri, motivasyon araçlarını etkilerken; bu motivasyon araçları ile oluşan motivasyon düzeyi ise iş tatminini etkiler. İşgörenin, çalıştığı iş yerindeki motivasyon düzeyi ne kadar iyi ise, buna bağlı olarak işine duyacağı iş tatmini de o derece yüksek olacaktır. Bunun tam tersi iş görenin, motivasyon kaybı yaşaması beraberinde iş tatminsizliğini de getirecektir.

¹²⁰Atılhan NAKTİYOK, “*Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2002, Cilt:16, 3-4, s.168-169

Tablo 5 Örgütsel Davranış Alanında Bağımsız ve Bağımlı Değişkenler¹²¹

Bağımsız Değişkenler				Bağımlı Değişkenler
Birey	Grup	Örgüt		
-Yetenek -Yatkınlık -Kişilik -Değer, tutumlar -Algılar -Motivasyon* Vb.	-İletişim -Grupta karar verme -Liderlik ve güven -Çatışma -Güç ve Politika Vb.	-Örgüt kültürü -Örgütsel yapı -Örgütsel tasarım -Örgütsel değişim -Girişimcilik -İK uygulamaları	→ ↑ Durumsal Faktörler	-Verimlilik -Görev performansı -Devamsızlık -İşgören devri -Üretim karşıtı davranışlar -Örgütsel vatandaşlık -İş tatmini*

Şekilden de anlaşacağı gibi iş tatminine kadar olan bağımlı değişkenlerin tamamı işgören davranışı iken, iş tatmini bireyin işine olan tutumdur. Ancak güçlü tutumların davranışlara yol açma ihtimalinin yüksek olması nedeniyle, iş tatmini örgütsel davranış açısından önemli bir bağımlı değişken olarak görülmektedir. İş tatmini, çalışanların motivasyon ve performansları gibi önemli değişkenlerin anlamlı ilişkisi örgütlerin ve akademisyenlerin dikkatini çeken başlıca örgütsel davranışlardandır.¹²²

4.2. MOTİVASYON SAĞLANMASININ İŞ TATMİNİNE ETKİLERİNİN SONUÇLARI

4.2.1. Motivasyon Sağlanmasının İş Tatminine Etkilerinin Örgütler Açısından Sonuçları

4.2.1.1. İşgören Devir Hızının Azalması;

İşgörenlerin işlerini tam olarak benimseyebilmeleri ve kendilerinden istenen verimin sağlanabilmeleri için sosyal, ekonomik ve psikolojik beklentilerinin, yöneticiler tarafından karşılanması gerekmektedir. Bu beklentiler karşılanmadığında motivasyonu sağlanamadığından bir takım huzursuzlukların ortaya çıkması kaçınılmazdır.

Motivasyonun azalması sonucu iş tatminsizliği durumunda öncelikli olarak işgücü devri oranı artar. Çünkü iş tatmini ve motivasyon sürekli olarak iş gücü

¹²¹ Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, a.g.e., s.30

¹²² Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, a.g.e., s. 33

devriyle karşılıklı bağlantı halindedir. İş tatmini arttıkça işgörenlerin devir oranı azalacaktır. İş tatmini azaldıkça bireyde bireysel uyumsuzluk, aile geçimsizliği artmaya başlar ve söz konusu durumda uygun imkan bulan işgören bu baskılara dayanamayarak işini terk eder.¹²³

Vroom'un beklenti kuramından anımsayacağımız üzere, işgörenin işinden sağladığı doyum ne kadar fazla olursa, onun işten ayrılma olasılığı da o kadar azalacaktır. Sonuç olarak iş gücü devrinin artışı bir örgütte çalışanların hoşnutsuzluğunun en önemli göstergesidir.

4.2.1.2. Verimliliğin Artması;

Yönetim açısından, işgörenin yüksek bir iş tatminine sahip olması isteğinin en önemli nedeni, işgörenin işinde daha başarılı ve verimli olacakları düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Bu bakımdan iş tatmini, başarı ve verimlilik için bir araç niteliğindedir.¹²⁴

Yapılan araştırmalar mutlu işgörenlerin, verimli işgörenler olduğunu göstermektedir. Birey işinde doyuma ulaşırsa, işine karşı olumlu tutum sergilemekte, bu gelişmeye bağlı olarak, işinde başarıma arzusu yükselmektedir.¹²⁵

Yöneticilerin, olumlu motivasyon faktörlerini işgörenlerin ihtiyaçları doğrultusunda etkili ve düzenli bir şekilde kullanması zaman içinde işgörenlerin performansında ve iş başarıma arzularında artışa neden olacaktır. Bu durum, işgörenleri daha verimli olamaya ve yüksek nitelikte mal veya hizmet üretmeye doğru motive edip işletmede verim artışını sağlayacaktır.

4.2.1.3. Örgüt İçinde Bütünleşme Sağlanması;

İşgörenlerin, işlerine karşı iyi motive edilmeleri ve işlerinde karşı doyuma ulaşmalarının sağlanması, onların çalıştıkları örgüte ve işlerine yönelik tutumlarının olumlu olmasına ve örgüt ile bütünleşmelerine yol açar. Çünkü birey örgütle uyum sağladığı sürece, örgütün amaç ve araçlarını benimseyecek ve örgütün gelişmesine katkıda bulunacaktır. Bu durum sonucu işgörenin, işe karşı olumsuz tutumlarında azalma olurken, örgütte verimlilik ve etkinlik artacaktır.¹²⁶

4.2.2. Motivasyon Sağlanmasının İş Tatminine Etkilerinin İşgörenler Açısından Sonuçları

4.2.2.1. Yüksek Moral Sağlanması;

İş tatmini, motivasyon ve moral sözcüklerinin anlamları incelendiğinde, birbirlerinden kesin çizgilerle ayrılması pek mümkün olmayan, birbirlerine çok yakın hatta iç içe geçmiş kavramlar olarak karşımıza çıktıkları görülür.

¹²³ Erdoğan, a.g.e., s.371

¹²⁴ Ferhat Şenatalar, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İstanbul, 1979 aktaran Doğan Şafak Yıldırım, a.g.e, s. 68

¹²⁵ Erdoğan, a.g.e., s.374

¹²⁶ Erdoğan, a.g.e., s.383

Genel bir ifade ile moral, kişilerin ve grupların işlerine, çevrelerine, yöneticilere ve işletmeye karşı takındıkları tavır, davranış ve gönüllü işbirliğine ilişkin tutumlarını gösteren bir kavram olarak ifade edilmektedir. İyi motive olmuş ve iş tatminine sahip işgörenler, daha yüksek morale sahip olurlar ve böylece işletmeye olan faydaları artar.¹²⁷

4.2.2.2. İşgörenlerin İşlerine Bağlanması;

İşgörenlerin, işlerini tam anlamıyla benimseyebilmeleri ve kendilerinden istenen verimin alınabilmesi, işlerinde isteyerek ve zevkle çalışabilmeleri için bazı koşulların varlığı gereklidir. İşgören yaptığı işten ekonomik, sosyal ve psikolojik açıdan doyumunu sağlayabilmelidir. Örgütler ve yöneticiler, işgörene bu doyuma ulaşabilecekleri bir iş ortamı sağlanmalıdır. Bu durumun sonucunda işgörenin işe ve işletmeye karşı olan ilgi ve bağlılığı yani motivasyonu önemli ölçüde artacaktır.¹²⁸

4.2.2.3. İş Başarısı;

Bir işletmenin başarılı olması, işgörenin teker teker başarılarına bağlıdır. Çalışanlara yeteneklerini geliştirme, yükselme ve başarı sağlama olanakları tanınırsa, işletmeye olan bağlılıkları ve kendilerine olan güvenleri artacak ve böylece işlerinde gösterdikleri başarı oranı da yükselecektir.

İş tatmini ile başarı arasındaki ilişkiyi açıklayan diğer bir görüş ise başarı ve tatmine ödüllerin sahip olduğudur. Bu yaklaşıma göre iyi bir ödüllendirme, hem bireysel tatmini hem de iş başarısını etkiler. Bu durumda iş tatmini sağlamak isteyen bir yönetici ödül sistemini çalıştırmalı, buna karşılık aynı zamanda üstün başarı da isteniyorsa ödüller başarı ile orantılı olmalıdır.¹²⁹

4.3. MOTİVASYON SAĞLANAMAMASININ İŞ TATMİNİNE ETKİLERİNİN SONUÇLARI

Bir işletmede örgütsel ortamın bozulduğuna dair göstergelerden biri; iş tatmini ve motivasyonun yetersiz olmasıdır. İş tatmini ve motivasyonun örgütler ve bireyler açısından önemine önceki bölümlerde yer verilmişti. İşletmeler ve yöneticiler, iş yerinde tatmin ve motivasyon sağlanmasına gereken nemi göstermezler ise belirli maliyetleri gerektiren bir takım sonuçlarla karşılaşabilirler.

En önemli tatminsizlik göstergeleri; verim düşüklüğü, şikayet ve yakınmaların artması, işe devamsızlık, işe gecikme oranının yükselmesi ve çalışan devrinin artışı gibi durumlardır. Bütün bunlar işgörenin hissettiği doyumsuzluğun bir sonucu olmaktadır. Ayrıca iş doyumsuzluğu, hayal kırıklığı ile de özdeş görülmektedir. Bu

¹²⁷ Peter Schoderbek Vd., *Management*, 2. Edition, Harcourt Brace Jovanovich Publishers, USA, 1991, s. 69

¹²⁸ S. Artan, *İşletmelerde İş Görenlerin İşlerini Benimseyebilmelerinde Yöneticilerin Rolü ve Önemi*, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, 1990, Eskişehir, s.16

¹²⁹ Schoderbek Vd., 1991; *aktaran* Doğan Şafak Yıldırım, *a.g.e.*, s. 70

anlamda hayal kırıklığı tatmin olmamış bir bireyin içerisinde bulunduğu bir duygudur.¹³⁰

4.3.1. Motivasyon Sağlanamamasının İş Tatminine Etkilerinin Örgüt Açısından Sonuçları

4.3.1.1. İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılmalar;

İşgörenlerin iş ile ilgili beklentilerinin karşılanmaması sonucu ortaya çıkan tatminsizlik ve motivasyon eksikliği, işe devamsızlık ve işten ayrılmalara yol açan en önemli etkenlerden biridir. İş tatmininin azalması, işgörenlerin işe karşı motivasyon düzeylerini düşürür. Bu durum işgörenin işe ve işletmeye karşı bağlılığını azaltmakta ve olumsuz tutumlara yönelmesine neden olmaktadır. Bunun sonucunda iş değiştirme için uygun ortamı bulabilen işgörenler ilk fırsatta işten ayrılıp daha uygun bir iş aramaktadırlar. Ekonomik ve ailevi sorumluluklar nedeniyle işletmede çalışmaya devam eden işgörenler ise; işe gitmede isteksizlik, devamsızlık, işe geç gelme ve sık mazeret izinleri ile kendileri için bir stres ve hoşnutsuzluk kaynağı olan iş çevresinden uzaklaşmaya çalışmaktadırlar.

Bu nedenle örgütler tatminsizlik ve motivasyon eksikliğinden kaynaklanan devamsızlık ve işten ayrılmaların önüne geçmek için çalışanların beklentilerini dikkate almalı, çalışma koşullarını bu beklentiler doğrultusunda şekillendirmeli, monotonluğun önüne geçmeli ve iş zenginleştirme, iş rotasyonu gibi önlemler alınmalıdır. Ayrıca devamsızlığı önlemek için, ödüllendirme ve ihbar mekanizmalarının devreye sokulması yarar sağlayabilir.

4.3.1.2. Kaza ve Hatalarda Artış;

Tatminsizliğin önemli etkilerinden biri de, çalışanlarda işlerine karşı ilgisizlik, dikkatsizlik ve işe yoğunlaşma zayıflığına neden olmasıdır. İşgörenlerin işlerine karşı yeterince dikkat gösterememesi ve işe yoğunlaşamayışı ise iş ve işlemlerde hata ve iş kazalarını beraberinde getirir.

İşgörenlerin tatminsizlik ve dikkatsizlik sonucu hatalar yapmaları, onların kendilerine olan güvenlerini olumsuz yönde etkilemekte ve aynı zamanda üretimin verimliliğinde de bir düşüşe neden olur. Benzer nedenlerle ortaya çıkan iş kazaları da, çalışma düzenini olumsuz etkiler.¹³¹

4.3.1.3. İşgören- İşveren İlişkilerinde Karşıtlık;

İşgören ile yönetim arasındaki ilişkilerde gözlemlenen karşıtlık da iş tatminin sağlanmaması durumunda ortaya çıkan bir başka olumsuz sonuçtur. İşgörenlerin iş doyumunu arttırarak motive edilmemesi, yönetime ve işverene karşı tutumlarının

¹³⁰ Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimler*, Beta Yayınları, 2003, İstanbul, s.285

¹³¹ Serpil Özdamar, *İş Kazalarının İş Kollarına Göre Dağılımı ve Maliyeti*, İş Kazalarını Önleme Semineri, 1982, MPM Yayınları, No:261

olumsuz yönde etkileyebilir. İşgörenin işiyle ilgili yaşadığı tatminsizlik, motivasyonunu düşürecektir. İş veriminde yaşadığı düşüş yönetimle karşı karşıya gelmesine neden olacaktır. Yönetim ile işgören arasındaki ilişkilerin gerginliği kurum içi huzuru da olumsuz yönde etkileyecek ve bütün kurumdaki işgörenleri huzursuz olacaktır.¹³²

4.3.1.4. İşgörenler Arasında İşbirliği Sağlayamama;

İşbirliği işgörenlerin birbirlerinden haberli olarak ortak bir amacı gerçekleştirmek için birlikte hareket etmesidir. İşgörenlerin işbirliğinin gerçekleşmesi için buna özendirilmeleri gerekir. Çeşitli nedenlerle tatminsizlik içerisinde bulunan çalışan, başkalarıyla iş amaçlı işbirliği kurmada isteksiz ve gönülsüz davranabilir. İşbirliği kurulamaması ise çalışanların ortak bir örgütsel amacı gerçekleştirmelerini engeller veya tamamen ortadan kaldırabilir.¹³³

4.3.2. Motivasyon Sağlanamamasının İş Tatminine Etkilerinin İşgörenler Açısından Sonuçları

4.3.2.1. İşe Yabancılaşma;

Örgütte kendilerini etkileyen kararlar ve kurallar üzerinde söz hakkına sahip olamayan ve örgütün amaç ve politikalarını yeniden düzenlemek, gözden geçirmek istedikleri zaman hiç ya da çok az düzeyde etkili olacağını düşünen insan, giderek kendi kendine örgüte ve topluma yabancılaşan bir insandır.

İşgöreni kendisine ve çalıştığı kuruma yabancılaştıran en önemli etkenlerden biri de makineleşmedir. İşgören çalıştığı iş yerinde bedensel gücünü ortaya koyarken, aynı zamanda düşünsel gücünden de yararlandırıldığını görmekle, işe ve işletmeye karşı duyduğu yabancılaşma duygusundan kendisini büyük ölçüde kurtaracak, yaptığı iş anlam kazanacak ve işletmenin amaçları ile bütünleşecek, böylelikle yabancılaşma duygusu ortadan kalkacaktır.¹³⁴

4.3.2.2. Düş Kırıklığı;

İşten beklentileriyle, işin bu beklentilerini karşılama derecesi arasında bir fark ortaya çıkması, çalışanı iş doyumsuzluğuna ve düş kırıklığına uğratmaktadır. İş tatminsizliği ve motivasyon eksikliğinin, çalışanı düş kırıklığı ile karşı karşıya bırakabileceği sonucuna varmak mümkündür. Ancak amaçların gerçekleşmesinde ortaya çıkan engellerin düş kırıklığına neden olması, kişinin sabrına, geçmişte buna benzer olaylarla karşılaşmasına ve bu engelleri devamlılığı ve şiddetine bağlı olarak farklılık gösterebilir.

¹³² Yıldırım, **a.g.e.**, s.74

¹³³ Sibel Aksu, Hizmet İşletmelerinde İş Tatmini, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998, s. 33(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹³⁴ Uğur Dicle, Ayla Dicle, Motivasyon, Eskişehir İktisadi ve İdari Bilimler Akademisi Dergisi, Cilt:7, 1989, s. 29

4.3.2.3. Bezginlik ve İşe Gitmede İsteksizlik;

Kurumda, yaptığı işin çalışana anlamsız gelmesi, sorunların yönetimce gereken biçimde ve zamanında ele alınmaması ya da alınan kararların çalışana gereğince anlatılmaması gibi olaylar sonucunda çalışan, tatminsizlik yaşamakta, işletmeden kendini uzak tutmakta ve bezginlik gösterebilmektedir. İş tatmininin azalması ve bezginlik sonucunda çalışanların işe karşı motivasyon düzeyleri de düşer.¹³⁵

4.3.2.4. Gerilim ve Stres Sonucu Ortaya Çıkan Sağlık Sorunları ile Saldırgan Davranışlar;

Bireyin çalıştığı örgütten ve yaptığı işten amaç ve beklentilerini karşılayamaması; bireyde çatışma, gerilim ve strese neden olur. Tatminsizliğin yarattığı bu gerilim ve stres çalışanlarda bazı fiziksel, zihinsel ve psikolojik sorunların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Zihinsel ve bedensel yorgunluk isteksizlik ve basit hastalıklar iş tatminsizliğinden kaynaklanabilir. Bunların yanında mide ve kalp rahatsızlıkları, kolesterol oranının değişmesi, sindirim bozuklukları, alerji ve cilt hastalıkları ve bağışıklık sisteminin zayıflaması gibi rahatsızlıklar ile iş tatminsizliği arasında önemli denebilecek ilişkiler bulunmaktadır.¹³⁶

Beklentilerine ulaşamayan işgören bu tatminsizlik sonucu, giderek huzursuzlaşıp duyduğu kızgınlığı; hammaddeye, makinelere, kişi ya da eşyalara zarar verme, sözlü veya eylemli saldırıda bulunma hatta iş yerinde sabotaj yapma gibi fevkalade olumsuz davranışlarda ortaya koyabilmektedir.¹³⁷

4.3.2.5. Kızma ve Küsme;

Çalışan, kurumda belirli bir hedef için fiziki ve düşünsel emeğini ortaya koymaktadır. Hedef ve beklentilerine ulaşamayan çalışan ise önceki bölümde de değindiğimiz üzere işinde tatminine ulaşamayacaktır. İçinde bulunduğu bu tatminsizlik hali de çalışanda motivasyon düşüşüne neden olacaktır. Bu durumda kişi, tepkisini kızgınlık şeklinde ortaya koyabilir.

4.3.2.6. Yetersizlik Duygusu;

İş tatminsizliği ve motivasyon eksikliği; işgörenlerin kendilerini güçsüz, yetersiz ve yeteneksiz hissetmelerine neden olabilmektedir. Çalışanın sahip olduğu yeterlilik, yaptığı işin gereklerini karşılamıyor ise, işte deneyim eksikliği varsa, çalışanlar arasında yoğun bir rekabet ortamı var ise veya yönetici çok titiz ise çalışanlarda sürekli bir yetersizlik duygusu oluşmaktadır. Bu duygunun artması işgörende kendine olan güveni zedeleyerek, işinde verimsiz olmasına neden olmaktadır.¹³⁸

¹³⁵ Cahit Tutum, *Personel Yönetimi*, Ankara, 1979; aktaran Doğan Şafak Yıldırım, a.g.e, s.76

¹³⁶ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, Miad Yayınları, İstanbul, 2007, s.394

¹³⁷ Yıldırım, a.g.e, s.77

¹³⁸ Aksu, a.g.e, s. 38

BEŞİNCİ BÖLÜM
KAMU KURUMLARINDAÇALIŞAN MEMURLARIN
MOTİVASYON DÜZEYİNİNİŞ TATMİNİNE ETKİLERİNE YÖNELİK
BİR UYGULAMA

5.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Örgütlerin rakiplerine karşı fırsat ve güçlü yan oluşturabilmeleri açısından insan kaynağının önemli bir unsur haline geldiğini daha önce de ifade etmiştik. Bu durumda iş görenin üretkenliğinin ve verimliliğinin örgütsel yaşam eğrisi içinde her zaman kontrol altında tutulması ve arttırılması zorunluluğunu sonucunu getirmiştir. Söz konusu noktada devreye giren ve üzerinde durulması gereken en önemli kavramlardan birisi de motivasyon kavramıdır. Motivasyon, yaşantımızın her döneminde davranışlarımızın şekillenmesini tetikleyici güçtür. Yaşamımızın büyük bir yüzdesinin işte geçtiği düşünülürse, iş hayatında sağlanan motivasyonun, işgörenler üzerindeki etkisi yadsınamaz gerçektir. İçsel ve dışsal ödüller, değer verme ve adil bir yönetim anlayışı gibi yöntemler aracılığı ile oluşturulan motivasyon işgörenin yaratıcılığının, zekasının ve üretkenliğinin ortaya koyulması için son derece önem arz etmektedir. Örgüt yöneticilerinin, işgörenin ekonomik, güvenlik, fiziki ve sosyal imkânlar gibi birçok ihtiyacını karşılaması buna karşın işgörenden üretken ve verimli olmasını beklemek örgütsel dengenin sağlanması ve devam etmesi açısından son derece önemlidir.

Halkla ilişkiler disiplin alanının bir amacı da örgüt içi halkla ilişkileri düzenlemek, işgörenin motivasyonunu sağlayacak bir takım gayretlerin ortaya koyulmasını sağlamaktır. Böylece örgütsel amaçlara ulaşılırken insan kaynağını en iyi biçimde değerlendirerek, verimliliği arttırmış ve halkla ilişkiler disiplininin iç hedef kitlesi olan işgörenin odak noktasına alındığı bir sistem de hayata geçirmiş olunacaktır.

Bu nedenlerle kişinin işini sevmesi, benimsemesi, çalıştığı kuruma aidiyet hissi ile bağlanması ve işinden doyum alması sonucu birey işiyle bütünleşerek çalışan, iş motivasyonuna sahip çalışma sürecinde etkin, verimli, mutlu bir çalışma hayatı geçirecektir.

Araştırma konusu;kamu kurumlarında çalışan memurların motivasyon düzeyinin iş tatminine etkilerine yönelik bir uygulama yapmaktır. Bu uygulama İstanbul ili, Beykoz ilçesinde bulunan 8 farklı kamu kurumunda çalışan 10 memurlarla gerçekleştirilecektir.

5.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, kamu kurumlarında çalışan memurların motivasyon düzeylerini irdeleyerek, söz konusu düzeylerin iş tatminine etkilerini anlamaya çalışmaktır. Kamu kurumlarında çalışan memurların motivasyon düzeylerini ve iş tatminlerinin daha kapsamlı, daha doyurucu şekilde açıklamak ve mevcut olan durumun tespitini yapmak amaçlanmıştır. Böylece kamu kurumlarında karşılaşılan iş aksamalarının ve toplumun zihninde yer etmiş olan işlemez kamu düzeni algısının değişmesi için bir fayda sağlamak amaçlanmaktadır.

5.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

- Uygulamanın yapıldığı çalışma grubuyla,
- Uygulamanın yapıldığı zaman dilimiyle,
- Uygulama kapsamında hazırlanmış olan görüşme formu,
- Görüşme yapılan katılımcının yanıtlarıyla,
- Uygulamada kullanılan analiz yöntemi ile,
- Ayrıca uygulama içerik bakımından motivasyon ve iş tatmini kavramları ile sınırlandırılmıştır.

Bu bağlamda, çalışma için 2015 yılı Nisan ayında İstanbul ili Beykoz ilçesinde hizmet veren 8 farklı kamu kurumunda çalışmakta olan 10 memur ile yüz yüze derinlemesine görüşme yapılmıştır. Çalışma memurların verdikleri cevaplarının analizi ile sınırlandırılmıştır. Tüm sosyal bilimlerdeki olası problemler bu araştırma içinde geçerlidir.

5.4. ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI

- Araştırma kapsamında tüm katılımcılar ile profesyonel olmayan görüşmeci yardımıyla gönüllülük esasına göre görüşme yapıldı. Hiçbir zorlamada bulunulmadı.
- Görüşmelerde soruların cevaplandırılması sırasında katılımcılar hiç bir şekilde duygusal olarak baskı altına alınmadı.
- Katılımcılara gizlilik esasına uyulacağı sözünü verilerek psikolojik olarak rahat bir ortamda görüşme yapılması sağlandı.
- Katılımcıların yaşlarında ve hizmet sürelerinde herhangi bir sınırlandırma yapılmadı.
- Katılımcıların görüşme formundaki soruları anlayıp cevap vermede yeterli kapasitede oldukları kabul edildi. Görüşmeler sırasında bu bir kez daha ispatlanmış oldu.

5.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

5.5.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, nitel araştırma desenlerinden olgubilimi modelinde olup kamu kurumlarında görev yapan memurların motivasyon düzeyinin iş tatminine etkilerini incelemeye yönelik bir çalışmadır. Çalışmada kamu kurumlarında çalışan memurların motivasyonlarını nelerin etkilediği, bu motivasyonlarının işlerine nasıl yansıdığı ve buna bağlı olarak iş tatminlerinin hangi boyutta nasıl değiştiği incelenmiştir. Araştırma sonucunda, daha kapsamlı, daha doyurucu sonuçlara ulaşmak için nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılmıştır.

Diğer araştırma türlerinden ayrılan yönüyle olgubilimi araştırmaları araştırmının doğasına uygun olarak kesin ve genellenebilir sonuçlar ortaya koymayabilir ancak bir olguyu daha iyi tanımamıza ve anlamamıza yardımcı olacak sonuçlar sağlayacak örnekler, açıklamalar ve yaşantılar ortaya koyduğu söylenebilir. Bu yönüyle hem bilimsel alan yazına hem de uygulamaya yönelik katkılar getirebilir.¹³⁹

5.5.2. Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu, 2015 yılı İstanbul ili, Beykoz ilçesinde bulunan 8 farklı kamu kurumunda çalışan 10 devlet memuru oluşturmaktadır. Çalışma grubunda kamu kurumlarının ve memurların seçiminde iki aşamalı bir yol izlenmiştir. Türkiye'deki tüm kamu kurumlarında çalışan memurlara ulaşmanın güçlüğü nedeniyle ilk olarak kolay ulaşılabilir durum örnekleme ve maksimum durum örnekleme yöntemleri izlenerek, İstanbul ili Beykoz ilçesinde bulunan 8 farklı kamu kurumunda araştırma yapılması fikri belirlenmiştir.

İki örnekleme yönteminin bir arada kullanılacak olmasının nedenlerinden biri; nitel araştırmaların doğası gereği esnek bir yapıya sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Kolay ulaşılabilir durum örneklemesinde araştırmacı, yakınında olan ve erişilmesi kolay olan bir durumu tercih eder.¹⁴⁰ Ancak kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi kullanılan araştırmaların sonuçları, diğer örnekleme yöntemlerinin kullanıldığı araştırmalara göre güvenilirliği, kullanılabilirliği ve genellenebilirliği daha az olması nedeniyle diğer bir örnekleme yöntemi olan maksimum çeşitlilik örnekleme de araştırmamızda kullanılmıştır. Maksimum durum örnekleme yöntemi kullanılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkan sonuçlar herhangi başka bir yöntemle varılan sonuçlara kıyasla daha zengin sonuçlar ortaya koyabilir. Maksimum çeşitliliğe dayalı bir örneklem oluşturmada amaç, genelleme yapmak için farklılığı sağlamak değil, tam tersine farklılık gösteren durumlar

¹³⁹ Ali Yıldırım, Hasan Şimşek, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, 2013, s.81

¹⁴⁰ Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s. 141

arasında herhangi ortak/paylaşılan olguların olup olmadığını anlamaya çalışmak ve bu çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır.¹⁴¹

5.5.3. Veri Toplama Araçları

Olgubilimi çalışmalarında en önemli veri toplama aracı olarak “görüşme tekniği” kullanılmaktadır.¹⁴² Bu nedenle bu çalışmada da nitel veri toplama yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılmış, veri kaynağı olarak da Beykoz'daki kamu kurumlarında görev yapan 10 memurun yardımına başvurulmuştur. Aşağıda veri toplama sürecinde kullanılan görüşme tekniğine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

5.5.3.1.Yarı Yapılandırılmış Görüşme

Çalışmada, memurların motivasyon düzeyinin iş tatminine etkilerini ayrıntılı bir şekilde öğrenebilmek için görüşme tekniği kullanılmasının uygun olacağı düşünülmüştür. “Anketlere verecek yanıtları olmayan ya da bir dizi soruya yanıt vermeyi çekici bulmayan, sözel olarak kendini ifade etmekte yazıyla ifadeye oranla daha başarılı kişilerden görüşme yoluyla daha kolay ve doğru bilgi sağlanabilir.”¹⁴³ Aynı zamanda katılımcının başkalarından yardım almadan cevap vermesinin sağlanması, cevaplarda bireyselliğin korunması açısından önemlidir. Böylelikle veri kaynağının kontrol edilmesini sağlanmış ve anket yoluyla elde edilen verilere göre geçerliği daha yüksek sonuçlara ulaşılmış olunur. Ayrıca form ya da anketlere yansımaya ipuçları da görüşme sırasındaki gözlem ile elde edilebilir.¹⁴⁴

İlgili alan yazın taramasına bağlı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu, öncelikle genelden başlayarak memurların hayata dair memnuniyet seviyelerinin ne aşamada olduğunu ve bu memnuniyeti etkileyen faktörlerin neler olduğunu, daha sonra ise iş yaşamlarına ilişkin memnuniyet seviyelerini, iş yaşam memnuniyetlerine etki eden faktörleri, öncelikli motivasyon kaynaklarını ve bütün bunlara bağlı olarak iş tatminleri ne ölçüde olduğu hakkındaki görüşlerini mümkün olduğu kadar açık ve net bir biçimde tanımlayabilecek nitelikte olmasına dikkat edilerek hazırlanmıştır. Hazırlanan görüşme formunda bulunan açık uçlu soruların oluşturulmasında için ilgili alan akademisyenlerinden yardım alınarak gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Görüşme formundaki soruların anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla araştırmada katılımcılar arasında yer almayan 3 memur ile pilot bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Son şekli verilen form 14 maddeden oluşmaktadır.

(Ek:A1)

¹⁴¹Yıldırım ve Şimşek, **a.g.e.**, s. 137

¹⁴²Yıldırım ve Şimşek, **a.g.e.**, s. 80

¹⁴³Yıldırım ve Şimşek, **a.g.e.**, s. 151

¹⁴⁴Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Nobel Yayıncılık, 2014, s.166-167

5.5.4. Verilerin Toplanması

Veri toplama sürecinin ilk basamağında, kamu kurumları ziyaret edilerek görüşme yapılacak memurlar ön görüşme yapılmıştır. Bu görüşmelerde ilgili memurlara araştırmaya ilişkin bilgi verilmiştir.

Veri toplama sürecinin ikinci basamağında, çalışma grubunda yer alan 10 memurla birebir derinlemesine görüşmeler yapılmaya başlanmıştır. Memurlarla yapılan görüşmeler 15-24 Nisan 2015 tarihleri arasında yapılmıştır. Görüşmeler, görüşülecek memur ile randevu alınarak gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler sırasında görüşmenin yapıldığı yerin sessizliği dikkate edilmiştir. Görüşmeler, araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak yapılmıştır. Tüm görüşmelerde görüşülen memurun onayı alınarak ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Ortalama 25' ile 40' (dakika) süren görüşme süreçleri boyunca memurların en samimi yanıtları vermeleri için uygun atmosferin oluşturulmasına özen gösterilmiştir. Tüm görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılmasının sebebi araştırmacının analiz sürecinde oluşabilecek veri kaybının en aza indirgenmesi gayesidir. Niteliksel bir araştırmada geçerliği ve güvenilirliği sağlamanın en önemli yollarından biri ses ve görüntü kaydı cihazlarının kullanılmasıdır.¹⁴⁵

5.5.5. Verilerin Analizi

Araştırmada görüşme sonucu elde edilen verilerin çözümünde nitel veri analizi yöntemlerinden betimsel analizi yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analiz de, toplanan veriler daha önceden belirlenmiş olan konulara göre özetlenir ve yorumlanır. "Görüşülen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilir. Bu tür analizde amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır. Bu amaçla elde edilen veriler, önce sistematik ve açık bir biçimde betimlenir. Daha sonra yapılan bu betimlemeler açıklanır ve yorumlanır. Neden-sonuç ilişkileri irdelenir ve bir takım sonuçlara ulaşılır."¹⁴⁶

İstanbul ili, Beykoz ilçesindeki kamu kurumlarında çalışan özgüven sahibi ve kendini rahatlıkla ifade edebilme becerisine sahip, farklı unvan ve hizmet süreleri olan 10 memur ile yapılan yüz yüze görüşmeler, ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmış ve araştırma kapsamında 323 dakikalık görüşme yapılmış, görüşme esnasında alınan ses kayıtları ham veri olarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Bahsi geçen ses kayıtları 2 gün aralıkla 2 defa dinlenerek gözden kaçan noktalar yeniden düzenlenmiştir. Araştırmada verilerin analizine başlanmadan önce ayrı ayrı temize

¹⁴⁵ Karasar, a.g.e., s.172

¹⁴⁶ Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s. 256

geçirilen her bir görüşme baştan sona okunarak bütüncül bir bakış açısı kazanılması hedeflenmiştir. Katılımcıların verdiği cevapların benzer ve farklı yönleri tespit edilmiştir. Verilerin analizi sonucu elde edilen bulguların katılımcıların görüşlerini yansıttığını göstermek için katılımcı görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılmıştır.

Araştırma sürecinde elde edilen veriler analiz edilirken toplanan verinin özgün formuna mümkün olduğu kadar sadık kalınmış, memurların görüşleri doğrudan alıntı yapılarak betimsel bir yaklaşım tercih edilmiştir.

5.6. ARAŞTIRMANIN DEMOGRAFİK UNSURLARINA İLİŞKİN BULGU VE ANALİZLER

Araştırmada gizlilik esasına uygun olarak görüşülen her bir memura bir rumuz verme amacı ile numaralar verilmiştir. Görüşmeler kapsamında 10 memurla görüşüldüğünden verilen numaralarda Memur-1, Memur-2, Memur-3,....., Memur-9, Memur-10 şeklindedir.

5.6.1. Katılımcıların Unvanları, Görev Yaptığı Birimler ve Bağlı Oldukları Bakanlıklara Göre Dağılımı

Görüşme yapılan katılımcılara “Kurumunuz ve bağlı olduğu bakanlık nedir?” sorusu yöneltilmiş olup, bu soruya ilişkin katılımcıların verdiği cevapların dağılımı tablo- 6 verilmiştir.

Tablo 6 Katılımcıların Unvanları, Görev Yaptıkları Birimler ve Bağlı Oldukları Bakanlıklara Göre Dağılımı

Rumuz	Unvan	Görev Yaptığı Birim	Bağlı Olduğu Bakanlık
Memur-1	Müdür	İlçe Sağlık Müdürlüğü	Sağlık Bakanlığı
Memur-2	Müdür	İlçe Yazı İşleri Müdürlüğü	İçişleri Bakanlığı
Memur-3	Araştırmacı	İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü	Milli Eğitim Bakanlığı
Memur-4	Avukat	İlçe Cumhuriyet Başsavcılığı	Adalet Bakanlığı
Memur-5	Şef	İlçe Vergi Dairesi Müdürlüğü	Maliye Bakanlığı
Memur-6	Şef	İlçe Hukuk İşleri Şefliği	İçişleri Bakanlığı
Memur-7	Bilgisayar İşletmeni	İlçe Orman İşletme Şb. Müdürlüğü	Orman ve Su İşleri Bakanlığı
Memur-8	Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni	İlçe Tapu Müdürlüğü	Çevre ve Şehircilik Bakanlığı
Memur-9	Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni	İlçe Proje Ofisi	İçişleri Bakanlığı
Memur-10	Bilgisayar İşletmeni	İlçe Gıda Tarım ve Hayvancılık Md.	Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı

5.6.2. Katılımcıların Cinsiyet, Medeni Durum ve Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

Görüşmeye katılan katılımcıların cinsiyet, medeni durum ve hizmet sürelerine ilişkin bilgiler tablo-7'de verilmiştir. Görüşme katılan memurdan %60'ı bayan, %40'ı erkekken; bu katılımcıların %60'ının medeni durumu evli, %40'ının medeni durumu ise bekârdır.

Katılımcılara memuriyetteki hizmet süresi açısından bakıldığında; 0-10 yıl hizmet süresine sahip olan memurlar %30, 11-20 yıl hizmet süresine sahip memurlar %20, 21-30 yıl hizmet süresine sahip memurlar %20, 31-40 yıl hizmet süresine sahip memurlar %10 ve 41 yıl üzeri hizmet süresine sahip memurlar %10 olarak görülmektedir.

Tablo 7 Katılımcıların Cinsiyet, Medeni Durum ve Hizmet Süreleri Dağılımı

Rumuz	Cinsiyet	Medeni Durum	Memuriyetteki Hizmet Süresi
Memur-1 (Müdür)	Bay	Evli	24 yıl
Memur-2 (Müdür)	Bayan	Evli	25 yıl
Memur-3 (Araştırmacı)	Bayan	Evli	41 yıl
Memur-4 (Avukat)	Bayan	Bekâr	2 yıl
Memur-5 (Şef)	Bay	Bekâr	33 yıl
Memur-6 (Şef)	Bayan	Evli	18 yıl
Memur-7 (Bil. İşl. ¹⁴⁷)	Bay	Evli	19 yıl
Memur-8 (V.H.K.İ. ¹⁴⁸)	Bayan	Evli	7 yıl
Memur-9 (Bil. İşl.)	Bayan	Bekâr	6 yıl
Memur-10 (V.H.K.İ.)	Bay	Bekâr	4 yıl

¹⁴⁷ Bilgisayar İşletmeni

¹⁴⁸ Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni

5.6.3. Katılımcıların Eğitim Durumları, Mezuniyet Alanları ve Aylık Net Maaşlarına Göre Dağılımı

Görüşmeye katılan katılımcıların“Eğitim durumunuz nedir?,”“Mezun olduğunuz bölüm hangisidir?”ve“Aylık net maaşınız ne kadardır?” sorularına vermiş oldukları cevaplara ilişkin bilgiler tablo 6.5.3 'te verilmiştir. Katılımcıların %20'si yüksek lisans düzeyinde, %70'i lisans düzeyinde ve %10'u ise ön lisans düzeyinde eğitime sahiptir. Bunların %60'ı örgün öğretim ile %40'ı ise açık öğretim fakültesi (AÖF) ile eğitimlerini tamamlamıştır.

Söz konusu tablo, katılımcıların aylık net maaşları ve ek ödemeleri açısından irdelenir ise; 2.000-2.500 TL arası maaşa sahip memurlar %60, 2.501- 3.000 TL arası maaşa sahip memurlar % 0, 3.001- 3.500 TL arası maaşa sahip memurlar %30, son olarak da 3.500 TL ve üzeri maaşa sahip memurların %10 oranında olduğu görülmektedir.

Tablo 8 Katılımcıların Eğitim Durumları, Mezuniyet Alanları ve Aylık Net Maaşlarına Göre Dağılım

Rumuz	Eğitim Durumu	Mezuniyet Olunan Bölüm	Aylık Net Maaş (Ek Ödemeler)
Memur-1 (Müdür)	Yüksek Lisans	Tıp Fakültesi	5.000,00 TL
Memur-2 (Müdür)	Ön Lisans	Büro Yönetimi ve Yöneticiliği Asistanlığı (AÖF)	3.500,00 TL
Memur-3 (Araştırmacı)	Lisans	Eğitim Fakültesi	3.500,00 TL
Memur-4 (Avukat)	Lisans	Hukuk Fakültesi	3.000,00 TL (500,00 TL)
Memur-5 (Şef)	Lisans	İşletme Bölümü (AÖF)	2.500,00 TL
Memur-6 (Şef)	Yüksek Lisans	İşletme Yüksek Lisansı (Güzel Sanatlar Bölümü)	2.400,00 TL
Memur-7 (Bil. İşl.)	Lisans	İşletme Bölümü (AÖF)	2.150,00 TL (150,00 TL)
Memur-8 (V.H.K.İ.)	Lisans	İşletme Bölümü (AÖF)	2.055,00 TL
Memur-9 (Bil. İşl.)	Lisans	Fen Bilgisi Öğretmenliği	2.050,00 TL
Memur-10 (V.H.K.İ.)	Lisans	Kimya Bölümü	2.045,00 TL

5.7. GÖRÜŞMELERİN ANALİZİ İLE ELDE EDİLEN BULGULAR

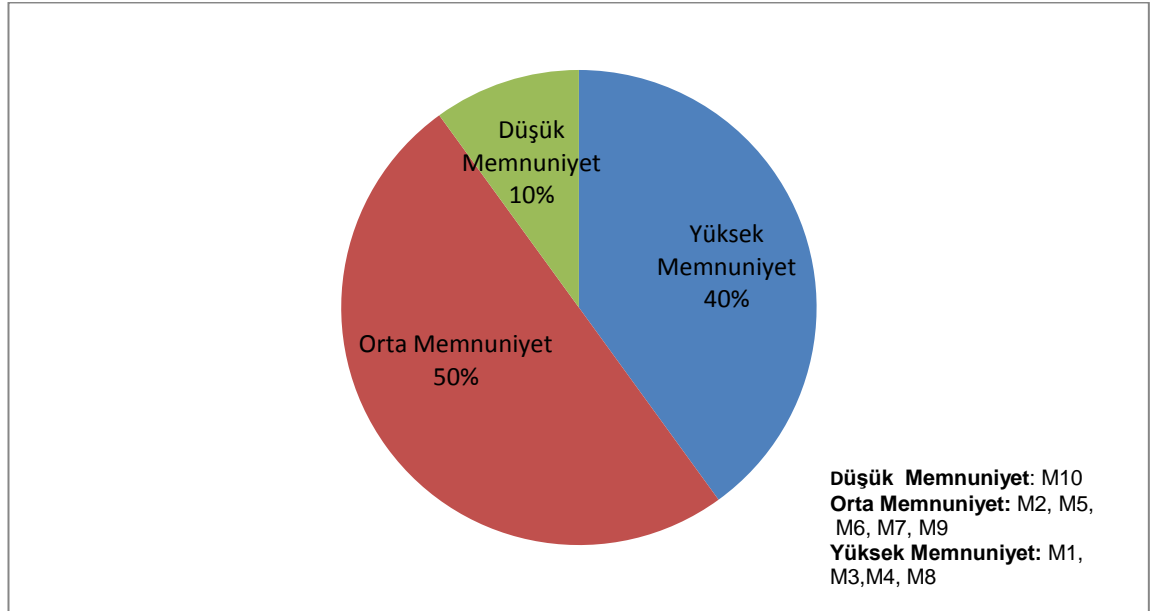
Bu bölümde, memurlar ile yapılan görüşme verilerinin analizi sonucu elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve bunların yorumlanması yapılacaktır. Görüşme soruları tek tek irdelenecek ve katılımcıların verdiği cevaplar neticesinde ortaya çıkacak sonuçlar yorumlanacaktır.

5.7.1. Katılımcıların “Genel olarak yaşamınıza ilişkin memnuniyet düzeyinizi nasıl tanımlarsınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar

Katılımcılara “Genel olarak yaşamınıza ilişkin memnuniyet düzeyinizi nasıl tanımlarsınız?” sorusu yöneltilmiş, bu soruya ilişkin katılımcıların verdiği cevapların dağılımı Grafik-1 ‘de verilmiştir.

Katılımcılar, genel yaşam memnuniyet algısını tanımlarlarken, toplumsal değer yargılarını, aile yaşamı memnuniyetini, iş hayatı memnuniyetini ve sosyal hayat memnuniyet düzeylerinin zaman içindeki değişimine göre bir tanımlama yapmışlardır.

Katılımcıların yetiştiği ve yaşadıkları ortamların farklı oluşu, kişisel farklılıkları ve kendini ifade etmenin bireyselliği sonucu farklı tanımlamalar ortaya çıkmıştır. Katılımcıların bütününe bakıldığında yaşam memnuniyetinin orta düzeyde olduğu gözlemlenmektedir.



Grafik 1 Katılımcıların Yaşam Memnuniyetlerinin Dağılımı

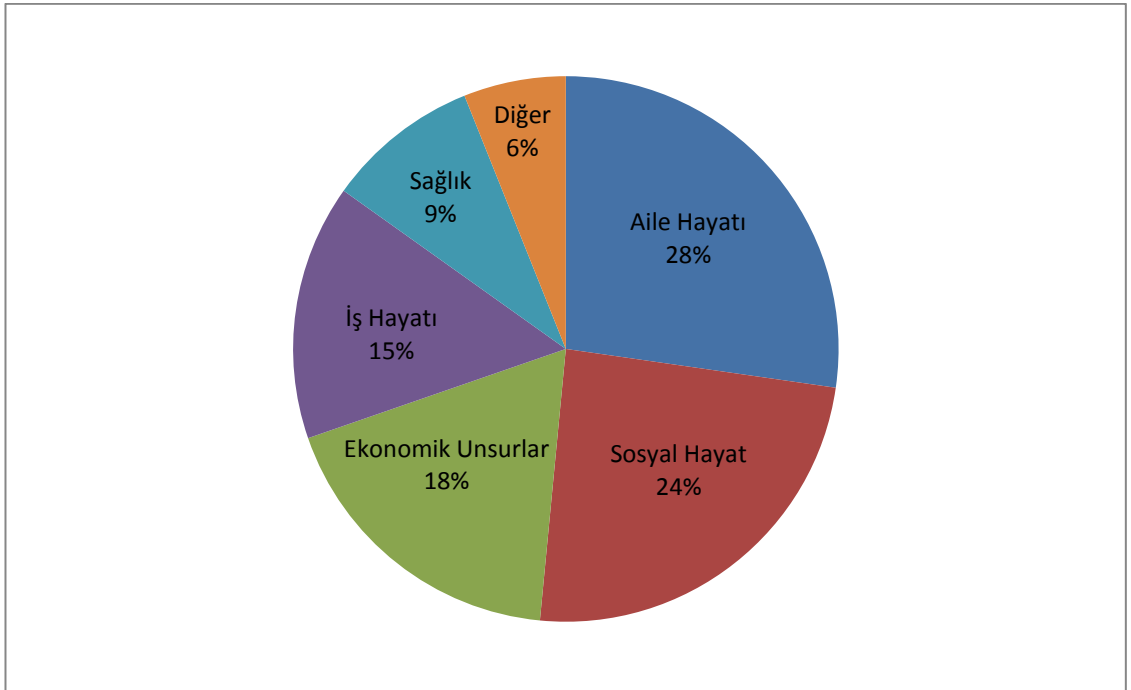
Memur 3 rumuzlu katılımcı, yaşam memnuniyetinin üst düzeyde olduğunu genel olarak istediklerini elde etmenin, memnuniyetine olumlu etki yaptığını ve hayatta hep doğru hedefler seçerek bunları gerçekleştirmiş olmanın hazzının yaşamına memnuniyet şeklinde yansıdığı düşüncesindedir.

Memur 6 rumuzlu katılımcı ise, yaşama ilişkin memnuniyetinin orta düzeyde olduğunu ve sahip olduğu şeylerle mutlu olmasını bildiğini dile getirmiştir. Söz konusu katılımcı, sosyal hayatın en az aile ya da iş yaşamı kadar önemli olduğunu ve insanın sosyalleşerek kendini gerçekleştirdiğini böylelikle yaşam memnuniyetinin oluştuğunu belirtmiştir.

Memur 10 rumuzlu katılımcı, yaşam memnuniyetinin düşük olduğunu belirtirken buna neden olarak; evlilik arifesinde bulunmasını ve yaşam pahalılığı karşısında aldığı maaşın çok düşük düzeyde bulunmasını göstermiştir.

5.7.2. Katılımcıların “Yaşamınıza ilişkin memnuniyet düzeyinizi etkileyen başlıca unsurlar nelerdir?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar

Katılımcılara “Yaşamınıza ilişkin memnuniyet düzeyinizi etkileyen başlıca unsurlar nelerdir?” sorusu yöneltilmiş, bu soruya ilişkin katılımcıların verdiği cevapların dağılımı Grafik-2 ‘de verilmiştir.



Grafik 2 Katılımcıların Yaşam Memnuniyetlerine Etki Eden Unsurların Dağılımı

Katılımcıların, yaşam memnuniyetine ilişkin başlıca unsurları arasında aile hayatı %28 ile 1. sırada yer almaktadır. Aile hayatını sosyal hayat (%24), ekonomik unsurlar (%18) izlerken, iş hayatının %15 ile 4. sırada yer aldığı görülmektedir. Sağlık unsurunun ise, %9 ile 5. sırada yer alması dikkat çekicidir.

Memur 8 rumuzlu katılımcı, yaşam memnuniyetine etki eden en önemli unsurun aile hayatı olduğunu ifade etmiştir. Çocuklarının sağlıklı, iyi bir eğitim almasının onun hayattaki önceliği olduğunu vurgulayarak, düşüncelerini şu şekilde dile getirmiş; *“Yaşam sebepimin çocuklarım olduğunu düşünülürken onlara güzel bir gelecek hazırlamak için yapacağım her türlü fedakârlık benim için bir mutluluk sebebidir.”*

Memur 5 rumuzlu katılımcı, yaşam memnuniyetinin etkileyen unsurların başında iş hayatının olduğunu, çalışma arkadaşları ile olan iletişimin olumlu olmasının onu mutlu ettiğini belirtmiştir. İş hayatı dışında sosyal hayatta değer görüyor olmasının da kendisine olan özgüvenini arttırdığını şu şekilde ifade etmiştir.

“Geçmişte çeşitli sebeplerden dolayı evlenmeyi tercih etmedim. Bundan dolayı bir aile hayatına sahip değilim. Belki bu sebepten dolayı hayattaki önceliğim iş ve sosyal hayatım. 33 yıllık bir memuriyet yaşamım var ve iş hayatında görüşlerine önem verilen bir insan pozisyonundayım ki bu da beni mutlu etmekte. Ayrıca sosyal hayatımda insanların bana değer gösteriyor olması da bana onur veriyor.”

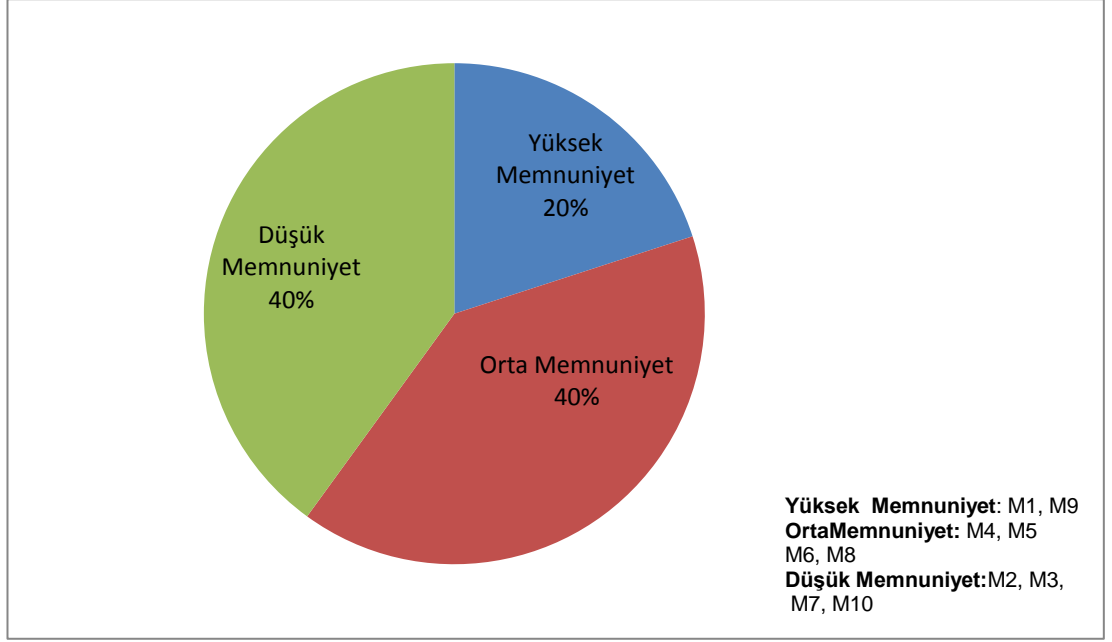
Memur 1 rumuzlu katılımcı ise, hayatta kendine koyduğu hedefleri gerçekleştirerek yaşam memnuniyetini sağladığını belirtmiştir. Şu sıralar hedefleri arasında ‘sosyal hayatındaki iletişim eksikliklerini gidermek’ düşüncesinin geldiğini dile getiren katılımcının düşünceleri şu şekildedir;

“Eğitim gördüğüm tıp fakültesindeyken istediğim her şeye sahip olduğumu ama yine de yaşamımdan memnun olmadığımı fark ettim. Çünkü yaşamdaki en büyük amacım tıp fakültesine girmektir ve bunu başarınca amaçsız kalmıştım. O zaman anladım ki yaşamdaki hedeflerim beni yaşama bağlıyor ve bunları gerçekleştirmiş olmak da beni mutlu ediyor. İşlerimin yoğunluğu nedeniyle şu sıralar sosyal hayatıma gerekli zamanı ayıramadığım ve arkadaş çevremden bu konuda tepkiler almaktayım. Bu durumu düzeltmek ve arkadaşlarımla aramızdaki iletişim eksikliklerini gidermek için kendimce planlar yaptım. Bunları hayatta geçirmenin beni mutlu edeceğine kendimi şartlıyorum.”

5.7.3. Katılımcıların “İş yaşamınıza ilişkin memnuniyet düzeyinizi nasıl tanımlarsınız?”Sorusuna Verdikleri Yanıtlar

Katılımcılara “İş yaşamınıza ilişkin memnuniyet düzeyinizi nasıl tanımlarsınız?” sorusu yöneltilmiş, bu soruya ilişkin katılımcıların verdiği cevapların dağılımı Grafik-3 ‘de verilmiştir.

Katılımcıların iş yaşamlarına ilişkin memnuniyet düzeylerinin, %40 oranında düşük, %40 oranında orta ve %20 oranında da yüksek olduğu görülmektedir.



Grafik 3 Katılımcıların İş Yaşamı Memnuniyetlerinin Dağılımı

Katılımcılardan Memur 2, iş yaşam memnuniyetinin düşük olduğunu belirtirken buna neden olarak müdürlük yaptığı birimin bağlı olduğu bakanlığı göstermiştir. İçişleri Bakanlığı’nda müdürlerin il yönetiminde vali ve vali yardımcılarını etkisinde, ilçede ise kaymakam etkisinde kaldığını belirtmiştir. Müdürlük vasıflarını, diğer birimlerin müdürleri kadar kullanamadığını bunun da memurlar gözünde itibar kaybına sebep olduğunu dile getirmiştir. Söz konusu katılımcı, bu konu ile ilgili düşüncelerini şöyle ifade etmiştir:

“Memuriyetimin ilk yıllarında benden kıdemce üstün olan çalışma arkadaşlarım yanlış bakanlıkta memuriyete başladığımı ve İçişleri Bakanlığı’nın ‘hiç işleri bakanlığı’ olduğunu defalarca dile getirmiştii. O zamanlar bunu bir espri olarak görüyordum ama zaman geçtikçe anladım ki bakanlık olarak memurun en değersiz görüldüğü bakanlık burasıymış. Lojman imkânı yok, servis imkânı yok, özlük haklarında hiçbir iyileştirme yok ve ek göstergeler diğer bakanlıklara göre daha düşük. Kaldı ki ben bir

müdürüm ama Kaymakamlık Makamında mülki idare amirine bu kadar yakinken sözümün pek hükmü kalmıyor. Bu şartlarda iş memnuniyetim nasıl olabilir ki?”

İş memnuniyet düzeyi düşük olan bir diğer katılımcı Memur 7, konu hakkında düşünceleri şu şekilde açıklamıştır:

“İş yerinde kendimi mutlu hissetmediğimden dolayı iş memnuniyetim düşük düzeyde. Bunun sebebi çalışma arkadaşarımla paylaşabildiğim tek konunun mesai saatleri olması. Ayrıca aldığım ücretin düşüklüğü de iş memnuniyetimi olumsuz yönde etkiliyor. İstanbul yaşam şartları zor olan bir şehir bence memurların maaşları illerin yaşam standartlarına göre değişkenlik göstermeli.”

Memur 4 rumuzlu katılımcı, iş memnuniyetinin orta düzeyde olduğunu, erken yaşta Hukuk Fakültesi'ni bitirerek avukatlık mesleğine başladığını belirtmiştir. Adalet Bakanlığı'na avukat olarak atanmasının üstünden 2 yıl geçtiğini ve bu sebeple ideallindeki unvana ulaşmak için önünde uzun yıllar olduğunu ifade etmiş ve düşüncelerini şu cümleler ile desteklemiştir:

“Günümüzde 21 yaşında avukat olmuş kişiye çok rastlanmıyor bunun zorluğunu özel sektörde avukatlık stajımı yapıyorken çok yaşadım. Yaşımın küçüklüğü sebebiyle çoğu kez ciddiye alınmadım bu sebeple kariyerime kamuda devam etme kararı aldım. 23 yaşında Kamu Personel Seçme Sınavı (KPSS) ile avukat olarak şuan görev yaptığım Beykoz Cumhuriyet Başsavcılığı'na atandım. İdeallerimden şimdilik çok uzak olsam da, yaşlıtlarım henüz üniversiteden yeni mezun olduğu düşüncesi beni rahatlatıyor. Şuan memnuniyetim orta düzeyde ama kamudaki kariyerime hakimlik ve savcılık sınavını kazanarak devam edip ideallerime ulaşmak niyetindeyim.”

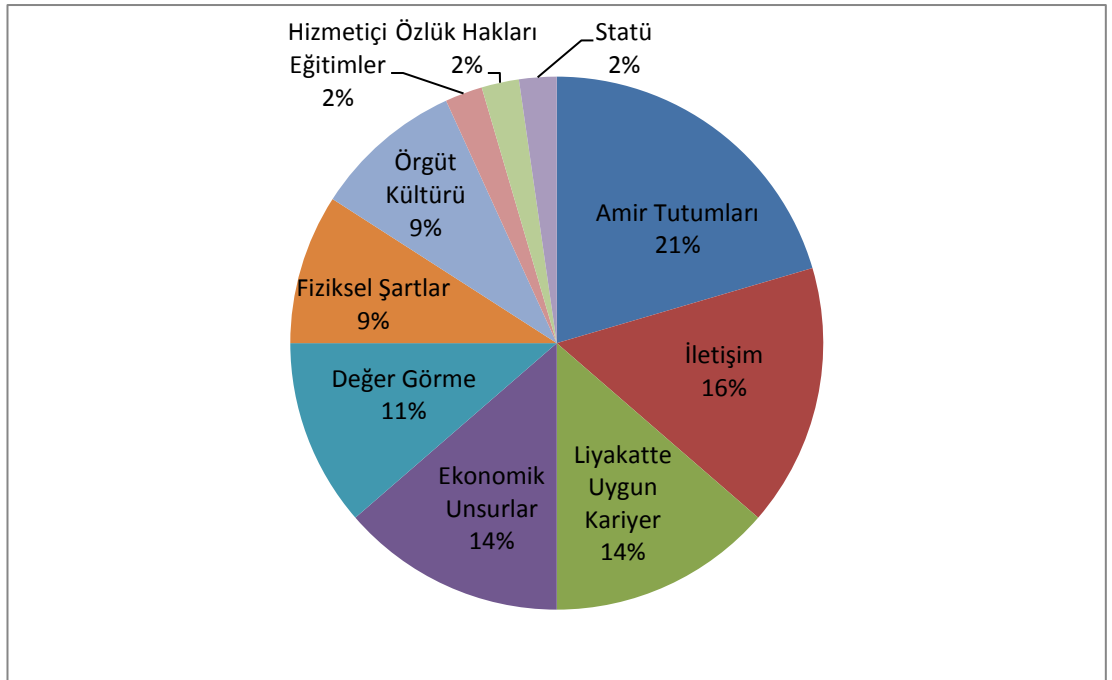
Memur 9 rumuzlu katılımcı ise, iş yaşam memnuniyeti yüksek düzeyde olan bir memurdur. Söz konusu katılımcıya bu memnuniyetinin nedeni sorulduğunda; Kaymakamlığa bağlı proje ofisinde görev yaptığını, yaptığı işin proje üretmeye dayalı olduğunu ve monotonluğu içinde barındırmadığını ifade etmiştir. Verilen talimatları yerine getiren tek düze memurluk anlayışından uzak bir bölümde çalışıyor olmasının kendi üretkenliğine faydası olduğunu belirten katılımcı, bu sayede kendini geliştirdiğini de söylemiş ve şunları eklemiştir:

“Hayata geçirilen projelerin faydalı olduğunu görmek ve insanlar tarafından takdir edilen bir işi gerçekleştirmiş olmak bana büyük bir haz veriyor. Her ne kadar bazen perde arkasındaki isimsiz kahraman olsak da projelere birlikte emek harcadığımız paydaşlarımızla bu haklı gururu paylaşıyoruz. İşimi seviyorum ve işime kendimden bir şeyler kattığım inancı beni motive ediyor. Ama memuriyette işin devamlılığı esas gelecek için -acaba bölümüm değişir mi?- endişesini de alttan alta yaşıyorum.”

5.7.4. Katılımcıların “Halen iş yaşamına ilişkin memnuniyet düzeyiniz etkileyen faktörler nelerdir?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar

Katılımcılara “Halen iş yaşamına ilişkin memnuniyet düzeyiniz etkileyen faktörler nelerdir?” sorusu yöneltilmiş, bu soruya ilişkin katılımcıların verdiği cevapların dağılımı Grafik-4 ‘de verilmiştir.

Katılımcıların, iş memnuniyetine ilişkin başlıca unsurları arasında amir tutumları %21 ile 1. sırada yer almaktadır. Amir tutumlarını, iletişim (%16), liyakate uygun kariyer (%14) ve ekonomik unsurlar (%14) izlerken, değer görme %11 ile 4. sırada yer aldığı görülmektedir. Kalan diğer unsurlar ise, toplamda %24'lük bir dilime sahip olmuştur.



Grafik 4 Memurların İş Yaşam Memnuniyetini Etkileyen Başlıca Unsurlara İlişkin Elde Edilen Bulgular

Memur 1 rumuzlu katılımcı, öncelikle çalıştığı kurumda kendisinin yönetici pozisyonunda olduğunu ifade etmiştir. Yanında çalışan memurlarla birlikte bir örgüt kültürü oluşturmanın ve bunu paylaşmanın iş verimliliği açısından önemli olduğunu belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde açıklamıştır:

“Kamu kurumlarında kalıplaşmış bir amir anlayışı var. Bu anlayış; amir emreder, memur itaat eder, şeklindedir. Ben bu anlayışa karşıyım. Yapı olarak ürettikçe mutlu olan bir birey ve yöneticiyim. Bunu kendi çalışma arkadaşlarıma da aşılamaaya çalışıyorum. Çalışanlarımızla birlikte biz bir takımız ve ortak bir örgüt kültürü paylaşıyor olmamız gerekli. Böylelikle örgüt içi iletişimimizin artacağı inancındayım.”

Memur 4 rumuzlu katılımcı, iş memnuniyetine öncelikli olarak ekonomik unsurlar ve fiziksel koşulların etki ettiğini ifade etmiştir. Buna karşılık memur 6 rumuzlu katılımcı, iş memnuniyetine etki eden unsurlar sıralamasında ekonomik unsurların çok gerilerde kaldığını, çalıştığı ortamda değer görüyor olmanın ve amir tutumlarının iş memnuiyeti için daha önemli olduğunu belirtmiştir.

Memur 10 rumuzlu katılımcı ise, iş yaşamı memnuniyet sıralamasında en önemli unsurun liyakat olduğunu belirtmiştir. Liyakat unsurunun, memur memnuniyeti için mutlak gerekli olduğunu söylemiş ve bu düşüncesini şu cümlelerle desteklemiştir; *“Memuriyette maalesef herkes vasıfsızlıktan şikâyetçi. Bunun en temel nedeni devlet memuriyet ilkelerinden biri olan liyakatin ülkemizde geliş güzel kullanılmasıdır. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununda, memurun mesleğe girmede ve yükselmede yetenekleri (liyakati) esas alınacağı yer almaktadır. Ama ne yöneticiler ne de memurlar bu ilkeye göre istihdam edilmektedir. Kamu kurumlarında vatandaşa nasıl davranacağını bilmeyen amirler ve bilgisayar kullanmasını bilmeyen memurlar var. Bu kişiler bir şekilde devlet memuru olmuş ve hatta görevlerinde yükselmiş durumdadır. Ama bu vasıfsızlık hem içten içe kendilerini hem de çevrelerini rahatsız ediyor. Donanımlı memurlar kurumlara geldikçe bu açıkça ortaya çıkmaktadır.”*

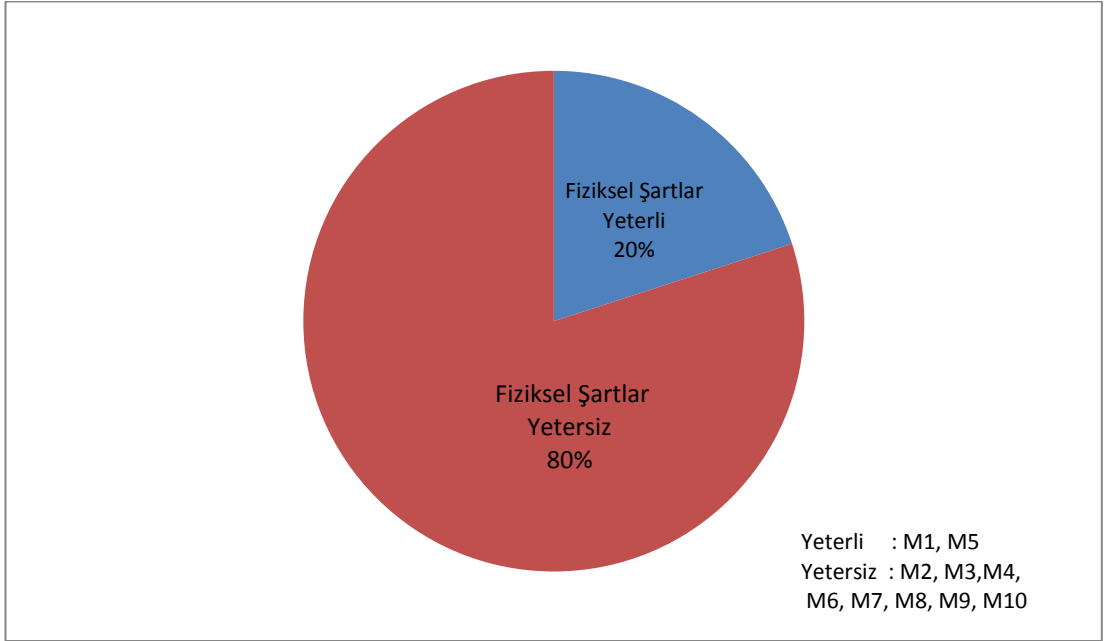
Memur 3 rumuzlu katılımcı, 35 yıl (halen özelleşmiş olan)Telekom bünyesinde yönetici pozisyonunda devlet memuriyeti yaptığını belirterek konuya başlamıştır. Özelleşme süreci sonrası kendisinin eğitim fakültesi mezunu olması sebebiyle Milli Eğitim Bakanlığı'na görevlendirilmesinin yapılmasına başlangıçta sevinmiş ve büyük umutlarla 8 yıl önce Beykoz'daki görevine başladığını ancak umduğunu bulamadığını üzümlere ifade etmiştir. Bu düşüncelerine şu şekilde devam etmiştir:

“İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne atandıktan sonra kurum için faydalı olabileceğim inancındaydım. Hem bitirmiş olduğum fakülte bu iş için uygundu hem de geldiğim kamu kurumunda 35 yıllık bir yöneticilik tecrübem vardı. Ancak bu kurumda hepsi görmezden gelindi. Evet, hiyerarşide amirim statüsündeki kişiler beni görmezden geldiler ve benimle hiçbir iletişim kurmadılar. Bunun sebebinin sahip olduğum bilgi birikimim olduğunu zaman geçtikçe fark ettim. Çünkü çoğu zaman memurları korkutarak amirlik yaptıklarını, kendilerini anca böyle amir olarak gördüklerini fark ettim. Diyeceğim o ki, iş memnuniyetime etki eden başlıca unsurlar; amirlerin yanlış tutumları, çalışanlar arasındaki iletişim eksiklikleri ve hizmet içi eğitimlerin yetersizliğidir.”

5.7.5. Katılımcıların “Çalıştığınız kurumun fiziksel koşulları hakkında ne düşünüyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar

Katılımcılara “Çalıştığınız kurumun fiziksel koşulları hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusu yöneltilmiş, bu soruya ilişkin katılımcıların verdiği cevapların dağılımı Grafik-5 ‘de verilmiştir.

Fiziksel şartların uygunluğunun, memurun iş memnuniyetine etki eden unsurlardan olduğu bölüm 6.6.4. ‘te belirtilmiştir. Kamu kurumlarının fiziksel şartları irdelendiğinde, katılımcıların %20’si mevcut fiziksel şartların yeterli olduğunu düşünürken, %80 ‘i ise fiziksel şartların yetersiz olduğunu düşüncesindedir.



Grafik 5 Katılımcıların Kamu Kurumlarını Fiziksel Şartların Yeterliliğine Göre Sınıflandırması

Memur 1 rumuzlu katılımcı, yöneticisi olduğu kurumda kalite standartlarına göre bir çalışma ortamı oluşturduklarını belirtmiştir. İlçe Sağlık Müdürlüğü’nün, ilçenin sağlık yönetim merkezi olmasından dolayı temizliğe ayrıca önem verdiğini dile getiren katılımcı, bu yönüyle diğer kurumlara örnek olmaları gerektiğine vurgu yapmış ve konu hakkında düşüncelerini şu sözlerle ifade etmiştir:

“Kurumumuzda çalışma alanları planlaması yapılıyorken yılların tecrübesi ile hazırlanmış ve herkesçe kabul edilen kalite standartlarına uymayı öncelik edindik. Bu standartlarda, kaliteli bir hizmet üretmek için kişi başına düşen m³ ‘lük alanların ölçüsü, ofislerin hangi renkte olması gerektiği gibi hususlar belirtilmiştir. Bizde bunlara uygun olarak memurlarımıza ferah ofisler kurduk. Temizliğin insan sağlığındaki önemini bir doktor olarak bildiğimden bu konuya ayrıca önem veriyorum. Çalışanların kurumu sevmeleri ve aidiyet hislerinin oluşması için elimden

geldiğince emek harcıyorum. Genel olarak kurumumuzun fiziksel şartlarını yeterli bulmaktayım. Ancak bazı durumlar bizi aşıyor. Örneğin memurlarımızın servis imkânı yok bunun bakanlıkça çözülmesi gereken bir sorun olarak görüyorum. Bir diğer eksiklikte hükümet konağında kreşin olmamasıdır. Oysa 4857 Sayılı İş Kanunu'nun ilgili hükümlerine göre 150'den fazla kadın çalışanı olan işyerlerinde işverenin kreş açma zorunluluğu vardır. Bu kapsamda hükümet konağı genelinde 150'den fazla kadın çalışan olduğu düşünülürse tüm kurumlar birleşerek bir kreş açabilmeli diye düşünmekteyim. Bu konuda belki de yönetici olarak bizlerin eksikliği bulunmaktadır.”

Memur 8 rumuzlu katılımcı ise; çalıştığı kamu kurumunun fiziksel şartlarının yetersiz olduğu belirtmekte, bunun nedenini ise çalışma alanlarının dar ve havasız olmasına ve temizliğe gerekli önemin verilmemesine bağlamaktadır. Ayrıca hükümet konağındaki memurlara hizmet veren yemekhanenin bodrum katta basık bir ortamda olması ve sunulan yemeklerin kalitesini 'beğenmiyor' olmasından ötürü yemekhane hizmetinden yararlanmadığını ifade etmiştir. Bütün bunlara rağmen iş için gerekli araç-gereç temininde sıkıntı yaşamadıklarını da eklemiştir.

Katılımcılardan memur 9, konu hakkındaki düşüncelerini şu şekilde dile getirmiştir:

“Kamuda işin önceliği esas olduğundan bizim çalışma ortamı olarak beklentilerimiz geri planlara atılmakta hatta çoğu kez görmezden gelinmektedir. Evet, çalışmak için gerekli araç-gereç noktasında hiçbir sıkıntı çekmiyoruz. Bunların büyük bir kısmı bakanlıklar tarafından karşılanıyor. Ama memurun verimli bir iş üretebilmesi için uygun bir çalışma ortamına ihtiyacı göz ardı ediliyor. Çoğu kez kapı kenarına bir masa ve bir bilgisayar sıkıştırarak bir çalışma ortamı yaratıldığı düşüncesi ile memurdan iş yapması bekleniyor. Öte yandan temizlik anlayışı da kamu kurumlarında çok vasat düzeyde. Özellikle müdürlüklerin çay ocakları ve lavabolarında temizliğin üstün körü olduğunu ve bu anlamda hiçbir kontrol yapılmadığını üzümlere görmekteyim.”

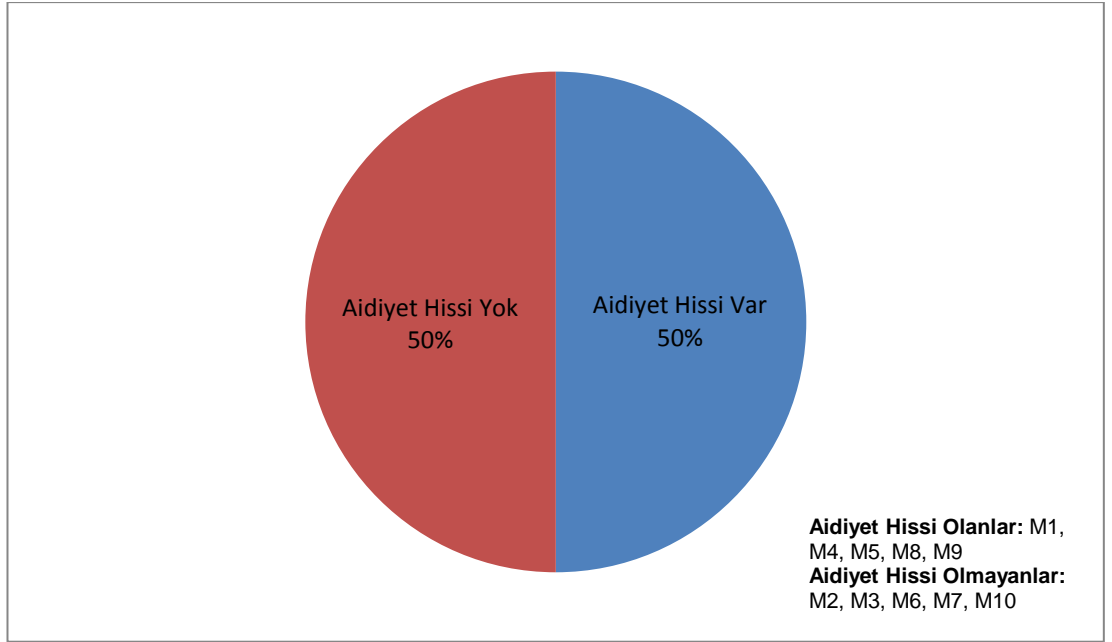
Bu konuda memur 7 rumuzlu katılımcı da, kamu kurumlarının fiziksel şartlarını yeterli olmadığını ifade ederek sözlerine başlamıştır. Daha sonra konuya farklı bir açıdan yaklaşan katılımcı, -ulaşımın zor olduğu şehirlerde- kurumların çalışanlarının işe ulaşım sorununu çözmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Memurların enerjilerinin büyük bir kısmını yollarda harcadığından işe stresli geldiğini ve bu stresini ister istemez işlerine yansıttıklarını belirtmiştir. Kamu kurumlarında ulaşım konusundan farklı uygulamaların yapılmakta olduğunu da ekleyerek, düşüncelerini şu şekilde açıklamıştır:

“Kamu kurumlarındaki farklı uygulamaları memur lehine düzelterek standartlaşma getiren devlet politikasının sadece –eşit işe, eşit ücret- uygulamasından ibaret olması, ne yazık ki üzücü! Evet, artık tüm kamu kurumlarında aynı statüdeki memurlar aynı maaşı almakta ancak Maliye Bakanlığı ve Sosyal Güvenlik Kurumu, çalışanlarına servis imkânı sağlayabiliyorken neden diğer kamu kurumları memurlarına da bu imkân verilmiyor, doğrusu anlamakta zorluk çekiyorum.”

5.7.6. Katılımcıların “Çalıştığınız kuruma “aidiyet hissinize” ilişkin neler söylersiniz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar

Katılımcılara“Çalıştığınız kuruma “aidiyet hissinize” ilişkin neler söylersiniz?” sorusu yöneltilmiş, bu soruya ilişkin katılımcıların verdiği cevapların dağılımı Grafik-6 ‘de verilmiştir.

Katılımcıların, %50 ‘sinin kurumuna karşı aidiyet hissi varken, diğer %50’sinin kurumuna karşı aidiyet hissi olmaması dikkat çekici bir noktadır.



Grafik 6 Katılımcıların Çalıştıkları Kurumlara Karşı Aidiyet Hislerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan memurların yarısı, çalıştıkları kuruma karşı aidiyet hissi benimsemediklerini söylemelerine rağmen, kurumda üzerlerine düşen görevleri yerine getirmekte tereddüt etmediklerini belirtmişlerdir. Buna sebep olarak kendi öz disiplinlerini ve kimseyle gereksiz bir tartışma yaşamak istememelerini göstermişlerdir.

Konu hakkında memur 3 rumuzlu katılımcının görüşleri şu şekildedir:

“Kendimi, 6 yıldır görev yaptığım bu kuruma ait hissetmiyorum. Bu durumun sadece benimle ilgili olmadığı düşüncesindeyim. Çalıştığım kurumda ‘araştırmacı’ adı altında çalışmaktayım. Kamuda araştırmacı diye bir kadro özelleştirmeler sürecinde açıldı. Yani özelleşen kurumlardaki yöneticilere geçtikleri kurumlarda yönetici statüsü vermemek adına devlet, kamu kurumları hiyerarşisine yeni bir unvan ekledi. Araştırmacı, memurun muadili değil ama beni kurumda memurlarla aynı şekilde istihdam ettiler. Kısacası ne amirlerce benimsendim ne de memurlarca. Bütün bu sebeplerden ötürüdür ki kendimi bu kurumda yalnız ve yabancı hissediyorum.”

Memur 6 rumuzlu katılımcı da kurumuna karşı aidiyet hissi benimsemediğini dile getirmiş ve bunun sebebinin şimdiye kadar çalıştığı mülki idare amirlerinin tutumları olarak göstermiştir. Konu hakkındaki düşüncelerini şu şekilde dile getirmiştir:

“Hukuk İşleri Şefliği’ni yaklaşık 9 senedir yürütmekteyim ve çalıştığım süre zarfında 4 farklı Kaymakam ile çalıştım. İşim sebebiyle mülki idare amirleri ile doğrudan görüşmeler yapmaktayım. Ancak çalıştığım tüm kaymakamların, memurlara karşı umursamaz tavırlar ve değer göstermeyen tutumlar sergilediklerinigördüm. Bu tavırların beni incitti ve memuriyetimin ilk yıllarında kuruma karşı hissettiğim aidiyetimin son bulmasına neden oldu.”

Memur 4 rumuzlu katılımcı ise, çalıştığı kuruma karşı aidiyet hissi benimseyen memurlardan. Söz konusu katılımcı, uzun yıllardır eğitimini aldığı avukatlık mesleğini kamuda severek yaptığını belirtmiş ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“İşimi severek yapıyorum ve buraya çok zorlu süreçleri atlatarak geldim. Önce hukuk fakültesini kazanabilmek için üniversite sınavını vermem gerekti. Üniversiteyi kazandıktan sonra ise herkesin tuğla kalınlığında diye tabir ettiği kanunlarla dolu kitapları kavrayarak üniversiteyi bitirme sürecine girdim. Üniversite bittikten sonra asıl zorluğun yeni başladığını idrak ettim. İş arama süreçleri, staj tecrübeleri, özel sektörün zorlukları beni yeni bir sınavın kucağına itti. Kamu Personel Seçme Sınavı (KPSS) ile Adalet Bakanlığı’na avukat olarak atamam yapıldı. Diyeceğim o ki kolay bir şekilde şuan ki işimi kazanmadım. Azmederek şuan ki kurumumdayım ve bu sebeple aidiyet inancım var.”

Aidiyet inancına sahip bir diğer katılımcı Memur 5’te işini ve kurumunu sahiplenmesini şu şekilde özetlemiştir:

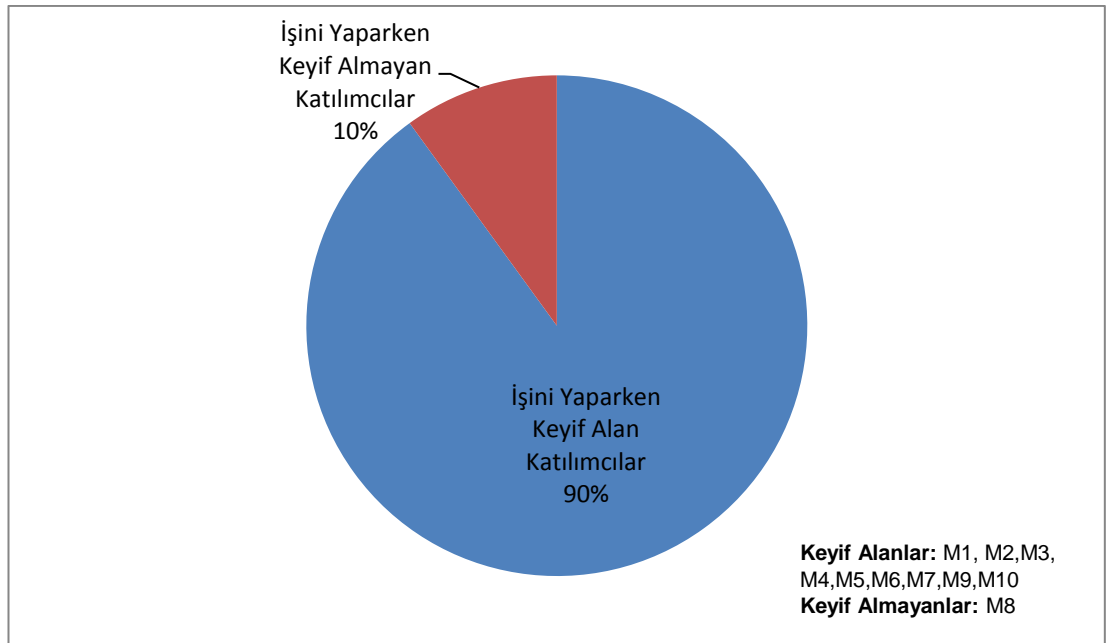
“33 yıldır bu kuruma hizmet vermekteyim. Belki de bu sebeple kurumumu sahiplenmiş durumdayım. Başka kurumlarda çalışmış olsaydım belki şartları kıyaslayabilir daha gerçekçi gözlemler ortaya koyabilirdim. Ama artık emeklilik

hayalleri kurmaya başlayan bir memur olarak bu kadar yıldır Maliye Bakanlığı'na hizmet vermiş olmaktan mutluyum. Mutlu olmak için de bir kişiye, bir olguya ya da benim gibi bir kuruma bağlanmak gerektiğini düşünmekteyim.”

5.7.7. Katılımcıların “İşinizi yaparken keyif alıyor musunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar

Katılımcılara “İşinizi yaparken keyif alıyor musunuz?” sorusu yöneltilmiş, bu soruya ilişkin katılımcıların verdiği cevapların dağılımı Grafik-7 'de verilmiştir.

Katılımcılardan %90'ı işini keyif alarak yaptığını belirtirken, %10'u ise işin monotonluğundan dolayı keyif almadan çalıştığını dile getirmiştir.



Grafik 7 Katılımcıların İşlerini Yaparken Keyif Alıp Almama Durumlarının Dağılımı

Görüşmeler sırasında işini yapıyorken keyif almadığını belirten Memur 8 rumuzlu katılımcının, konu hakkında düşünceleri şu şekildedir:

“Memuriyetimin ilk yıllarında bilmediğim çok fazla şey vardı ve öğrenme için çok azimliydim. Bu azimim sayesinde işimi yapıyorken keyif de alıyordum. Ancak yıllar geçti ve artık öğrenecek neredeyse bir şey kalmadı. Her gün bilgisayar başında aynı şeyleri yapıyor olmak kendimi bir robot gibi hissetmeme neden oluyor.”

Memur 7 rumuzlu katılımcı, iş yerindeki gereksiz ve seviyesiz iletişim ortamında yer almaktansa, işine odaklanmayı tercih ettiğini bu nedenle işini yaparken keyif aldığını belirtilmiştir.

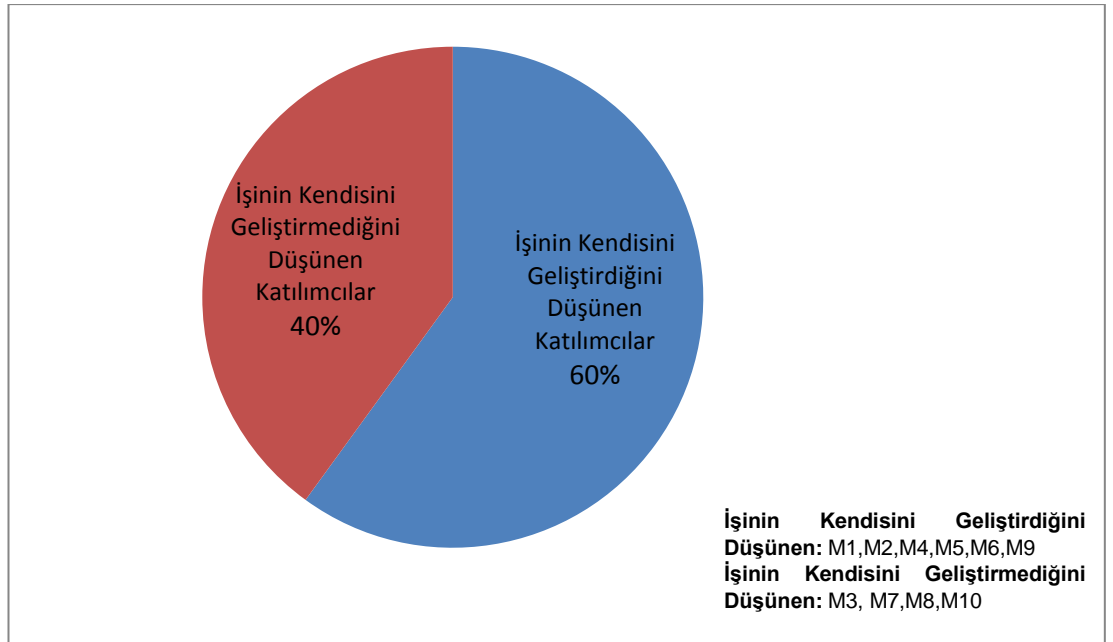
Memur 9 rumuzlu katılımcı da işini keyifle yapan memurlardan ve bu durumu şu ifadelerle özetliyor:

“İlçe'nin yararı için yeni bir proje yapıyor olmak beni çoğu kez heyecanlandırıyor. Bu heyecan ile işimi keyif alarak yapıyorum. Yeni şeyler üretiyorum. Proje kapsamında yeni insanlarla tanışıyorum. Ancak bazı projelerde, çalıştığım mülki idare amirleri tarafından ürettiğim fikirlere değer verilmediğini görmek de keyfimin kaçmasına neden oluyor.”

5.7.8. Katılımcıların “İşinizin sizi geliştirdiğini düşünüyor musunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar

Katılımcılara “İşinizin sizi geliştirdiğini düşünüyor musunuz? Sorusu yöneltilmiş, bu soruya ilişkin katılımcıların verdiği cevapların dağılımı Grafik-8 'de verilmiştir.

Katılımcıların, %60'ı işinin kendisini geliştirdiği düşüncesindeyken, %40'ı ise işinin kendisine artık bir şey katmadığını belirtmiştir.



Grafik 8 Katılımcıların İşlerinin Kendilerini Geliştirip Geliştirmediğine İlişkin Dağılımı

Memur 2 rumuzlu katılımcı, işinin kendisini geliştirdiğini düşünürken bunun nedeni olarak devlet işleyişinde sürekli değişmeler olduğunu ve işi gereği kendisinin de değişen kanun, tüzük ve yönetmelikleri takip etmesi gerektiğini belirtmiştir. Söz konusu katılımcı, bu düşüncelerini şu şekilde dile getirmiştir:

“Kaymakamlıkların, İlçede devleti temsil ediyor olmasından ötürü meclisin ve hükümetin getirdiği her türlü yenilikten bilgimiz olması gereklidir. Yönetici

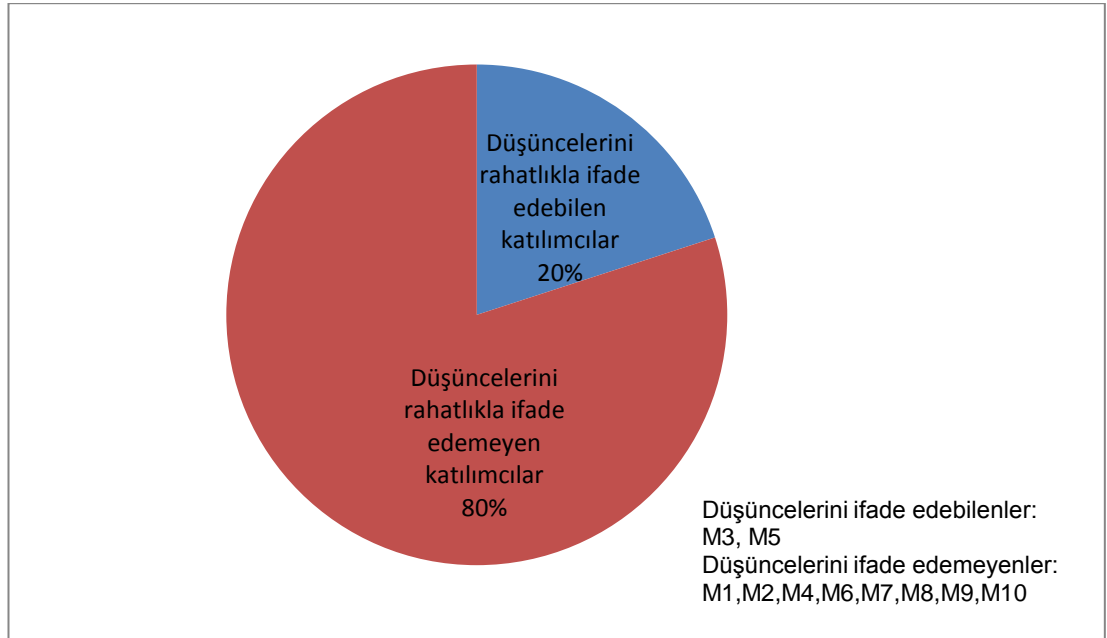
pozisyonunda olduğum için bunları takip etmemem söz konusu değil, çünkü doğrudan sorumluluğum var. Yayınlanan resmi gazeteler sayesinde tüm değişiklikleri tek elden takip etmeye çalışıyorum. O kadar çok değişiklik oluyor ki bazen yetişemiyorum. Vatandaşlar, kendilerini ilgilendiren bir değişiklikte ilk olarak İlçedeki mülki idare amirine geliyorlar. Kaymakam da vatandaşı çoğu kez bana yönlendirdiği için konulara uzak kalamam.”

Memur 7 rumuzlu katılımcı ise, işinin kendisini geliştirmedeğini düşünen memurlardan. Memuriyeti boyunca aynı işi yaptığını ve yaptığı işin tek düze olmasından ötürü artık işinin kendisine bir katkısı olmadığını belirtmiş ve düşüncelerini şöyle özetlemiştir:

“Bu kurumda 19 senedir memurum. Bu süre zarfında öğreneceğim her şeyi öğrendim. Artık çevremdeki kişiler işle ilgili bana danışır oldular. Zaten çok zor bir iş yaptığımda söylenemez. Kapasitemin çok altında bir iş yaptığımı düşündüğümünden belki de işimin beni geliştirmesi söz konusu değil.”

5.7.9.Katılımcıların “Kurumunuzda iş ile ilgili görüş ve düşüncelerinizi rahatlıkla ifade edebileceğiniz bir ortam var mı?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar

Katılımcılara“Kurumunuzda iş ile ilgili görüş ve düşüncelerinizi rahatlıkla ifade edebileceğiniz bir ortam var mı?” sorusu yöneltilmiş, bu soruya ilişkin katılımcıların verdiği cevapların dağılımı Grafik-9’ de verilmiştir.



Grafik 9 Katılımların İş Ortamında Kendilerini İfade Edebilmelerine Göre Dağılımı

Katılımcıların, %20'si çalıştıkları kurumlarda düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilirken, %80'inin düşüncelerini rahatlıkla ifade edememesi önemsenmesi gerek bir husustur.

Memur 10 rumuzlu katılımcı, görev yaptığı kamu kurumunda düşüncelerini amirlerine ve mesai arkadaşlarına rahatça ifade edemediğini belirtirken buna neden olarak yaşça ve kıdemce herkesten küçük olmasını göstermiştir. Söz konusu katılımcı, düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Kurumdakilerden hem yaşça hem de kıdemce küçüğüm. Bu sebeple düşüncelerimin çok önemsenmediğini fark ediyorum. Kurum hakkında bir düşüncemi ya da şikâyetimi dile getireceğim vakit, mesai arkadaşlarımla; -sen daha yolun başındasın, zamanla alırsın- şeklinde cevapları ile karşılaşıyorum. Bu beni ilk başlarda üzüyordu ama zamanla bu durumu kanıksadım ve artık önemsemiyorum.”

Memur 2 rumuzlu katılımcı, çalıştığı kurumda yönetici vasfında olmasına karşılık düşüncelerini rahatlıkla ifade edemediğini belirtmiştir. Mülki idare amirinin ağzından çıkan sözün kendileri için kanun niteliğinde olduğunu dile getirirken, düşüncelerine şu şekilde devam etmiştir:

“Memuriyette çoğunlukla görülerek öğrenilen bir disiplin var. Geçmişte kâtibelik yapıyorken amirlerimin, mülki idare amirleri karşısında herhangi bir konuda itirazları söz konusu olsa dahi bunu dile getiremediklerine pek çok kez tanık oldum. Zaten mülki idare amirleri, son sözü söylemeye o kadar alışık ki -Ama Efendim-dememize fırsat kalmıyor bile. Bu durumu memurken eleştirirdim ama bende yönetici olduktan sonra aynı tutumu altımda çalışan memurlara sergilemeye başladım. Herkesin düşüncesine önem verirsem otoritemin sarsılacağını bildiğimden, iş ile ilgili memur düşüncelerini dinlemediğim farkındayım.”

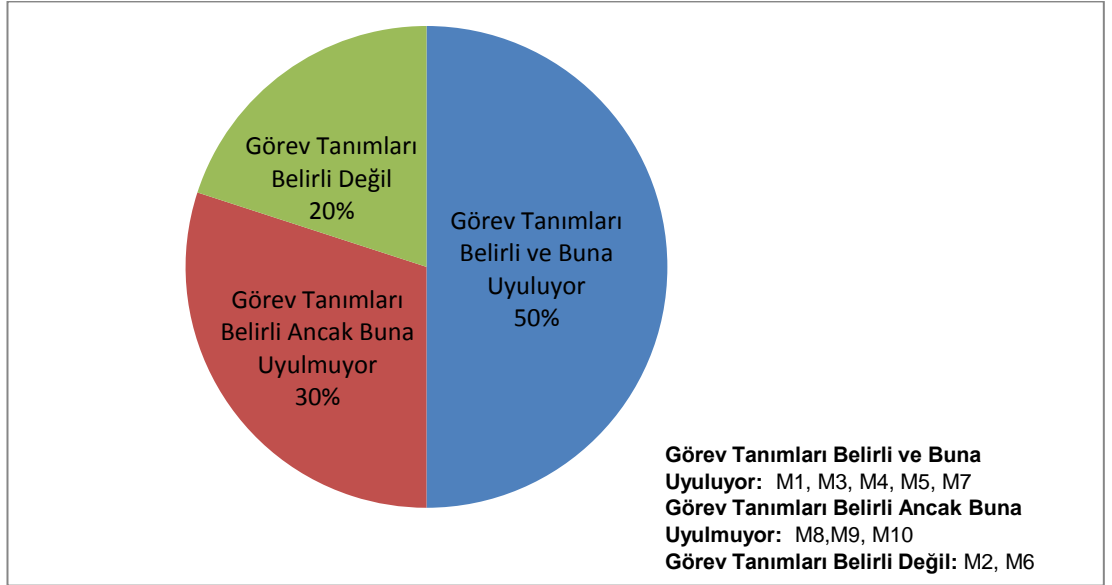
Katılımcılardan Memur 5 ise, kurumunda iş ile ilgili düşüncelerini rahatlıkla ifade edebildiğini ve düşüncelerinin önemsendiğini dile getirmiştir. Söz konusu katılımcı, kurumlarında çok sesliliğin olduğunu ve memurların dahi kendini ifade etme olanağının olduğunu söylerken bunun nedeni olarak görev yaptığı kurumun bağlı olduğu Maliye Bakanlığı'nın kendi içi disiplinini göstermiştir. Katılımcı düşüncelerini şu şekilde desteklemiştir:

“Maliye Bakanlığı'nda diğer kamu kurumlarından farklı bir disiplin hâkimdir. Bu farklılık, özgürlükçü kültür geleneğidir ve kurumda çok seslilik esastır. Diğer kamu kurumlarında memurlar siyasi düşüncelerini açıklamaya korkarken, bizler sendikalarımızın afişlerini duvarlara asardık. Memuriyeti böyle gördük, yeni memur arkadaşlara da bu aşlamaya çalışıyoruz. Düşüncelerimizi, başkalarına saygısızlık etmeden ifade etme hakkımız mutlaka olmalı. Memuriyet unvanlarımızdan önce insani kimliğimiz var. Bu da her bireyi değerli kılar.”

5.7.10. Katılımcıların “Kurumunuzda çalışanların iş tanımları belirli midir?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar

Katılımcılara “Kurumunuzda çalışanların iş tanımları belirli midir?” sorusu yöneltilmiş, bu soruya ilişkin katılımcıların verdiği cevapların dağılımı Grafik-10’ de verilmiştir.

Katılımcıların, %50’si görev tanımlarının belirli olduğunu ve kurumda bu tanımlamaya uyulduğunu, %30’u görev tanımlarının belirli olduğunu ancak kurumda bu tanımlamaya uyulmadığını belirtirken, %20’si ise kurumdaki görev tanımlarının belirli olmadığını ifade etmişlerdir.



Grafik 10 Katılımcıların Kamu Kurumlarındaki İş Tanımlarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Katılımcılardan Memur 2, kurumundaki görev tanımının belirli olmadığını belirterek, mülki idare amirine doğrudan bağlı olduklarından dolayı müstakil bir birim olmadıklarından yakınmıştır. Söz konusu katılımcı düşüncelerine şu şekilde devam etmektedir:

“İçişleri Bakanlığı’nın il yönetimi konusunda görev tanımlamasını ayrıntılı bir şekilde yaparken konu ilçeye geldiğinde bu ayrıntılar göz ardı edilmiştir. Kaymakamlık bünyesinde Yazı İşleri Müdürlüğü yapıyorum ancak devamlı bir angarya işle karşılaşmaktayım. Olağan görevlerim yanında tesisattan, asansöre; binanın atık giderinden, çatı onarımına kadar her türlü teknik sorunla ilgileniyorum. Ancak kurumlarda bir teknik kadro yok. Ayrıca mülki idare amiri lojmanının her türlü aksaklığına da bakmam icap ediyor. Bunlarla ilgilenmekten çoğu kez kurumlar arası yazışmalarla ilgilenemiyorum.”

Görüşmeye katılan Memur 3 rumuzlu katılımcı, çalıştığı kurumdaki memurların görev tanımlarının belirli olduğunu ve bütün çalışanların bu bilinç ile çalıştığını şu şekilde ifade etmektedir:

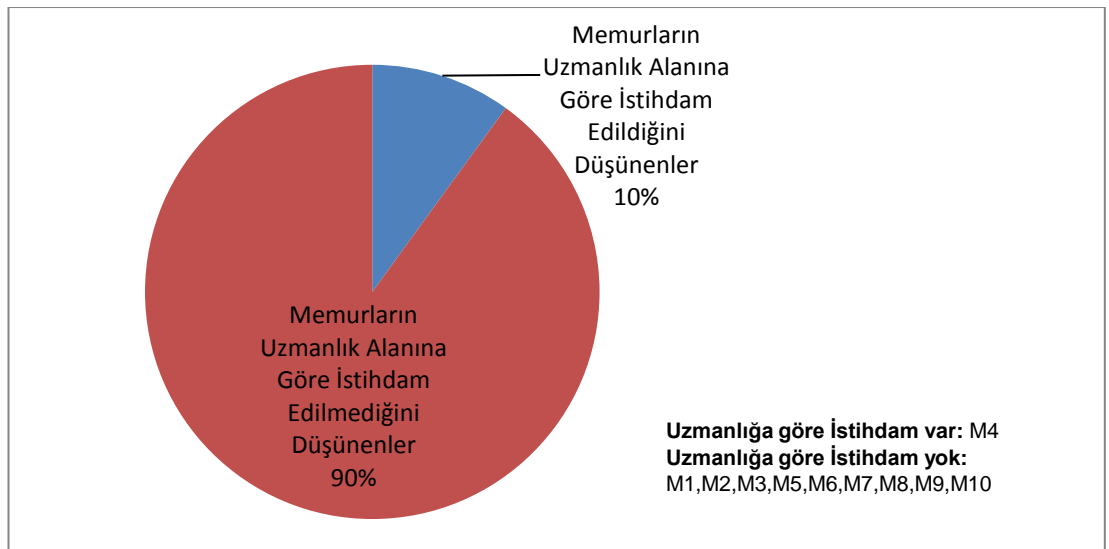
“Bağlı olduğumuz bakanlıkça unvan sıralamasına göre çalışanların iş tanımları yapılmış ve kurumumuzda bünyesinde bulunan şube müdürlüklerince bu tanımlar doğrultusunda çalışanlar arasında görev dağılımı sağlanmış durumdadır. Buradaki tek sıkıntı görev dağılımında kurum içi bir rotasyonun olmamasıdır. Bunun sonucu olarak da memur, tek tip iş öğrenmekte ve kurumun diğer işlerine vakıf olamamaktadır.”

Memur 9 rumuzlu katılımcı ise, kurumlardaki görev tanımlarının merkezi yönetimce çok yüzeysel yapıldığını ancak çoğu kez bu yüzeysellik sebebiyle iş tanımlarına uyulmadığından vurgulamış ve söz konusu katılımcı düşüncelerini şu şekilde dile getirmiştir:

“Kamu kurumlarının hemen hemen hepsinde bağlı buldukları bakanlık tarafından memurların unvanlarına göre iş tanımları yapılmıştır. Ancak yapılan görev tanımlarında birtakım boşluklar bırakılmıştır. Örneğin; amirleri tarafından verilecek benzer nitelikteki diğer görevleri yapmak, tanımı bunun en somut örneğidir. Çünkü amirler bu tanıma sığınarak memura angarya işler yüklemektedir. “

5.7.11. Katılımcıların “İş yerinizde çalışan memurlar uzmanlık alanına uygun işlerde mi istihdam ediliyor?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar

Katılımcılara “İş yerinizde çalışan memurlar uzmanlık alanına uygun işlerde mi istihdam ediliyor?” sorusu yöneltilmiş, bu soruya ilişkin katılımcıların verdiği cevapların dağılımı Grafik-11’ de verilmiştir.



Grafik 11 Katılımcıların İstihdam Şekillerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Memur 1 rumuzlu katılımcı, mevcut düzende memurların uzmanlık alanına göre istihdam edilmediğini belirtirken buna, devletin geçmişte memur alımında izlediği yanlış politikanın sebep olduğunu ifade etmiştir. Söz konusu katılımcı bu konu hakkındaki düşüncelerini şöyle özetlemiştir:

“Üzülerek söylemeliyim ki, geçmişte herhangi bir ölçme olmadan partizanlık, kayırmacılık gibi liyakati hiçe sayan uygulamalarla memur alımları yapılmış olup, herhangi bir uzmanlık alanı olmayan kişiler kamuda istihdam edilmiştir. Bunun sonucunda memurlar istihdam edildikten sonra ister istemez “kendi becerileri ölçüsünde ve olabildiğince” çalıştıkları işlerde uzmanlaşmaktadır. “Kendi becerileri ölçüsünde ve olabildiği kadar” şeklinde belirtmemin nedeni ise memuriyetin iş garantisi olması ve dolayısıyla işten atılma endişesinin bulunmamasıdır. Bu durumu suiistimal ederek iş yapmaktan kaçan memurlara rastlamak kaçınılmazdır.”

Katılımcılardan memur 10’da kamu kurumlarında uzmanlık alanına göre istihdamın olmadığı düşüncesindedir. Memur alımında uygulanan Kamu Personel Seçme Sınavı’nın kişileri sadece elemeye yönelik olduğunu eleştirirken, kendisinin söz konusu sınavdan oldukça yüksek bir puan almasına rağmen uzmanlık alanına yerleştirilemediğinden yakınmıştır. Memur 10 rumuzlu katılımcının görüşleri şu şekildedir:

“Ben öğrencilik hayatı oldukça başarılı geçen ve üniversitede kimya bölümünü bitirmiş bir memurum. Hayalim kimyager olarak devlet bünyesinde hizmet vermektir bu amaçla KPSS denilen -neyi, ne kadar ölçtüğünden kuşku duyduğum-bir sınava girdim. Bu sınavdan oldukça yüksek bir puan (puanım: 91.540) almama rağmen açılan 10 kişilik kimyager kadrosuna atanamadım. Aldığım puanımı kullanmak adına tercih yaptım ve hiçbir bilgi sahibi olmadığım Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı’na memur olarak atandım. Bu şekilde ataması olan yüzlerce üniversite mezunundan sadece bir tanesiyim ben.”

Memur 4 rumuzlu katılımcı ise, konu hakkında diğer katılımcıların tam tersi bir düşünce dile getirmiştir. Okuduğu ve uzmanlaştığı bölümde, istihdam edildiğini belirten katılımcı, bunun çalıştığı alanla ilgili olduğunu da eklemiştir. Avukat olarak görev yapan Memur 4, kendini şu sözler ile ifade etmiştir:

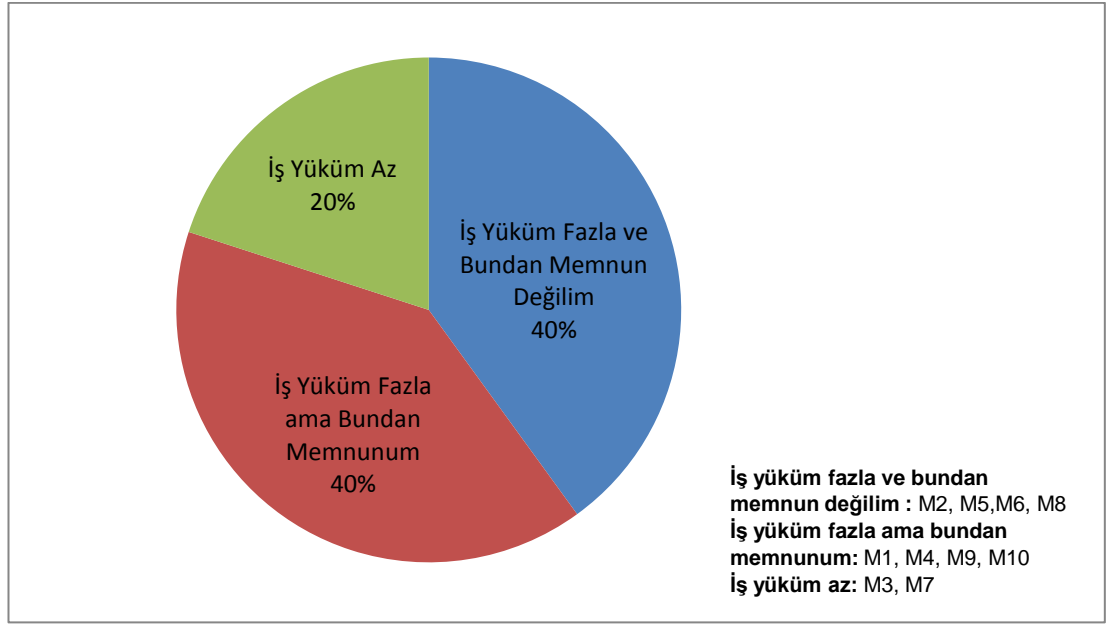
“Kamu Personel Seçme Sınavı (KPSS) ile eğitimini gördüğüm ve uzmanlaştığım alana istihdam edildim. Benim birlikte çalıştığım kişiler (ki bu kişiler hâkim, savcı, avukat ve katiplerdir.) de uzmanlık alanlarına göre kamuda istihdam edilmiştir.”

5.7.12. Katılımcıların “İş yükünüze ilişkin görüşleriniz nelerdir?”

Sorusuna Verdikleri Yanıtlar

Katılımcılara “İş yükünüze ilişkin görüşleriniz nelerdir?” sorusu yöneltilmiş, bu soruya ilişkin katılımcıların verdiği cevapların dağılımı Grafik-12’ de verilmiştir.

Katılımcıların, iş yüklerine ilişkin görüşleri irdelendiğinde; iş yükünü fazla bulan ve bu durumdan memnun olmayan katılımcıların oranı %40, iş yükünü fazla bulan ancak bu durumdan memnun olan katılımcıların oranı %40 ve iş yükünü az bulan katılımcıların oranı %20 olduğu anlaşılmaktadır.



Grafik 12 Katılımcıların İş Yüklerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Farklı kamu kurumlarında görev yapan Memur 3 ve Memur 7 rumuzlu katılımcılar, memurların iş yüklerinin az olmasından ötürü çok fazla boş zamana sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Söz konusu katılımcılardan Memur 7 düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Kamu kurumunda iş yükünün çok olduğu görüşüne katılmıyorum. Bir memurun günlük çalışma mesaisi 8 saattir. Ancak ortaya koyulan işlere bakıldığında müdürden memura kadar herkesin gün içerisinde 2 veya 3 saat çalıştığı görülmektedir. Geri kalan mesai saatlerinde ise, kahvaltı yapmak, sohbet etmek, öğlen yemeğine erken çıkmak ve geç dönmek, çay-kahve içmek, sigara molası vermek, gelen özel misafirleri ağırlamak, gazete okumak, bulmaca çözmek, sosyal medyayı takip etmek, bilgisayarda oyun oynamak ve benzeri meşguliyetlerle zaman geçirildiğini görmek ne yazık ki mümkün.”

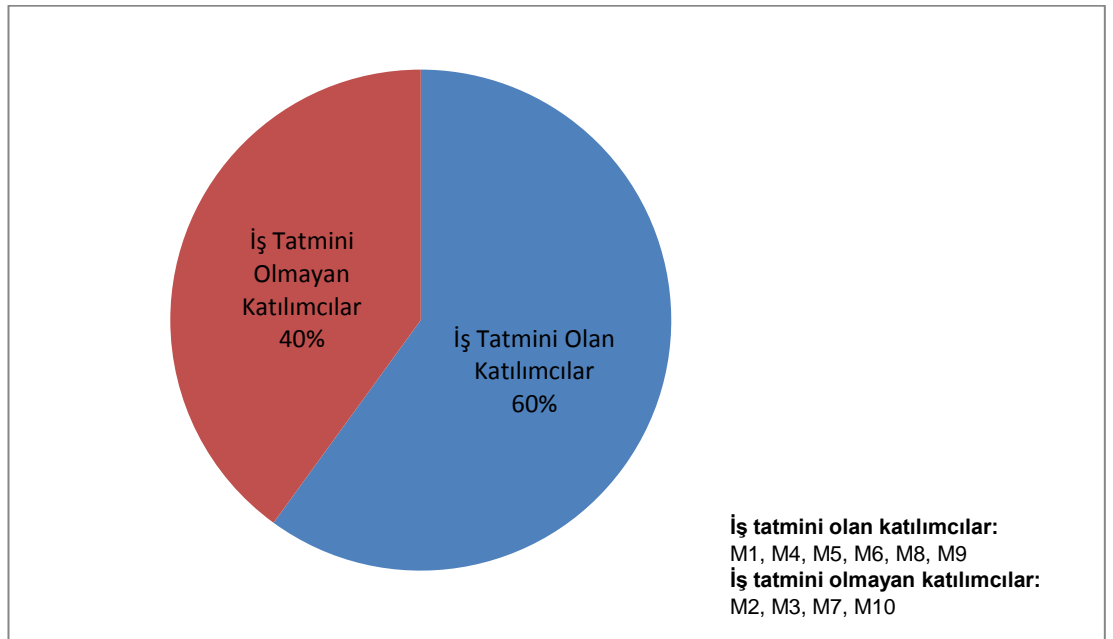
Memur 6 rumuzlu katılımcı ise, kurumunda üzerine düşen iş yükünün fazla olduğunu ve bu durumdan memnun olmadığını belirtmiştir. Çalıştığı kurumda iş çeşitliliğinin fazla olmasından ancak yetişmiş memur azlığından şikayet eden katılımcı, iş yükünün kurumda en fazla kendisine yüklendiğini dile getirmiştir. Katılımcı, konu hakkında düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“İş yükümün fazla olduğunu düşünmekteyim. Son dönemde kurumda çalışan memur sayısı iki katı artmasına rağmen benim iş yükümde hiçbir değişiklik olmadı. Bu durumu birçok kez müdüre ve mülki idare amirine belirtmememe rağmen mevcut durumda herhangi bir değişiklik yapılmadı. Maalesef kamuda vasıflı ve işlere hâkim memurlara daha çok iş yüklenmekte, sorumsuz ve kalifiye memura ise iş verilmemektedir.”

Memur 9 rumuzlu katılımcı ise; kurumdaki iş yükünü fazla olduğunu ama bu durumdan rahatsızlık duymadığını dile getirmiştir. İşini severek yaptığını belirten katılımcı, çalışırken etrafındaki olumsuzluklardan sıyrıldığını, kafasını işine vererek rahatladığını da eklemiştir.

5.7.13. Katılımcıların “Halen yapmakta olduğunuz iş sizi tatmin etmekte midir? Nedenlerini açıklar mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar

Katılımcılara “Halen yapmakta olduğunuz iş sizi tatmin etmekte midir? Nedenlerini açıklar mısınız?” sorusu yöneltilmiş, bu soruya ilişkin katılımcıların verdiği cevapların dağılımı Grafik-13’ de verilmiştir.



Grafik 13 Katılımcıların İş Tatminlerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Katılımcıların, iş tatminine ilişkin yanıtları incelendiğinde;%60'ının iş tatminine sahip olduğu, %40'ının ise iş tatminine sahip olmadığı anlaşılmıştır.

Memur 2 ve Memur 10 rumuzlu katılımcılar, çalışmakta oldukları iş ile ilgili iş tatminine sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. Söz konusu katılımcılardan Memur 2, kendisini farklı kamu kurumlarındaki meslektaşları ile kıyaslamıştır. Onlardan daha fazla iş yükünün olmasına karşılık, özlük haklarının daha kötü olduğunu belirtmiştir. Memur 10 rumuzlu katılımcı ise; kendisinin nitelikli bir memur olduğunu oysa yaptığı işin kendi vasıflarına uygun olmadığını belirtirken bunun iş tatminine olumsuz etki ettiğini ifade etmiştir.

Memur 3 rumuzlu katılımcı da, iş tatminine sahip olmayan memurlar arasındadır. Katılımcı, konu hakkındaki düşüncelerini şu şekilde dile getirmiştir:

“41 yıldır kamuya bağlı çalışmaktayım ve memuriyete ilişkin olarak fazlasıyla deneyim sahibi olduğum düşüncesindeyim. 35 yılımı verdiğim ve üst düzey iş tatminine sahip olduğum Telekom ile şuan çalışmakta olduğum kurumu kıyaslayınca iş tatminim olmaması gayet normal. Yeteneklerimin hiçe sayıldığı, kapasiteme uygun istihdam edilmediğim ve kendimi yalnız hissettiğim bir iş ortamında iş tatminimin olması düşünülemez.”

Memur 1rumuzlu katılımcı ise, iş tatminine sahip olduğunu belirten katılımcılardandır. Bunun nedeni olarak, işine kendisinden bir şeyler katabiliyor olmasını göstermiştir. Söz konusu katılımcının konu hakkında ifadeleri şu şekildedir:

“İşime kendimden bir şeyler katabildiğim sürece kendimi mutlu hissediyorum. Alışılmışın dışında kuruma katkı sağladığımı görmek ve bunun olumlu dönüşlerini almak işe olan tatminimi sağlıyor. Tabii ki bu mutluluğu takım arkadaşarımla paylaşmak, onlara değer verdiğimi hissettirmek hem beni motive ediyor, hem de onların motive olmasını sağlıyor.”

Memur 5 rumuzlu katılımcı işini uzun yıllardır severek yapıyor olmasının, kurumdaki olumlu örgüt ikliminin ve mesai arkadaşarı ile arasındaki iyi iletişimin iş tatminini olumlu yönde etkilediği ifade etmiştir.

Memur 6 rumuzlu katılımcı, memuriyetteki ilk yıllarında gençliğin verdiği heyecanla daha idealist düşündüğünü bu sebeple o zamanlar iş tatminine sahip olmadığını belirtirken, yaşının ilerlemesi ile hayata daha realist bakmaya başladığını ve bununla işini kabullenmesine ve iş tatmininin oluşmasına sebep olduğunu dile getirmiştir.

İş tatminine sahip bir diğer katılımcı Memur 8'in konu hakkında düşünceleri ise şu şekildedir:

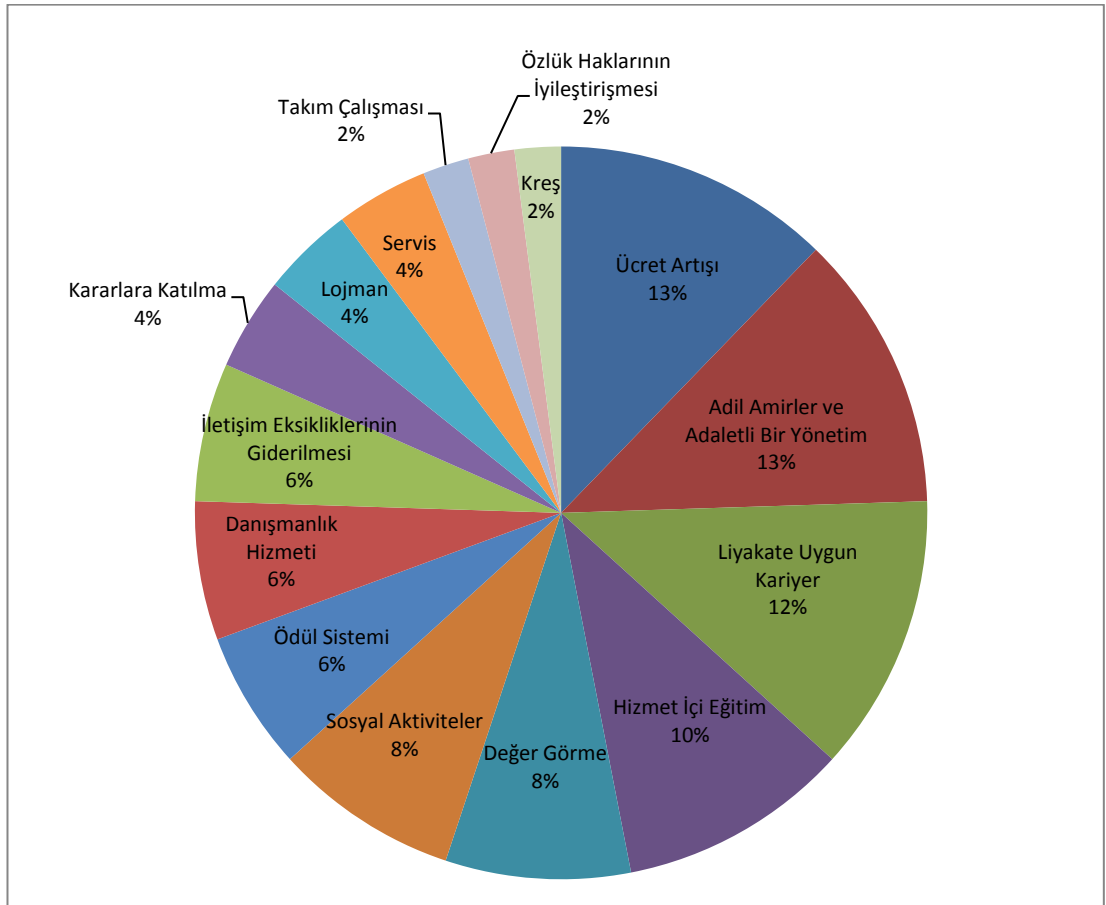
“Yıllarca özel sektörde çalışmış bir bayan olarak çalışma hayatının ne kadar zor olduğunun farkındayım. Bir bayan için hele ki evlendikten sonra çalışma hayatı

çok daha zorlaşıyor. Bu idrak ile hayatımda radikal bir karar olarak KPSS sınavına hazırlandım ve memur olarak atandım. Pek tabii bu sektörün de kendine göre zorlukları var ama özel sektörle mukayese bile edilemez bence. Mesai saatlerimin belli olması, iş garantisine sahip olmam, maaşımı alacağım gün hakkında tereddüt yaşamamam iş tatminimi olumlu yönde etkileyen başlıca sebeplerdir.”

5.7.14. Katılımcıların “Çalıştığınız kurumda öncelikli olarak neler yapılırsa motivasyonunuz artar?” Sorusuna Verdikleri Yanıtlar

Katılımcılara “Çalıştığınız kurumda öncelikli olarak neler yapılırsa motivasyonunuz artar?” sorusu yöneltilmiş, bu soruya ilişkin katılımcıların verdiği cevapların dağılımı Grafik-14’ de verilmiştir.

Katılımcıların, öncelikli motivasyon ihtiyaçları arasında ücret artışı ile adil amirler ve adaletli bir yönetim %13 ile 1. sırada yer almaktadır. Bunları liyakate uygun kariyer (%12), hizmet içi eğitim (% 10) izlerken, değer görme ve ödül sistemi % 8 ile 4. sırada yer aldığı görülmektedir. Ayrıca katılımcıların motivasyon ihtiyaçlarının çeşitlilik göstermesi de dikkat önem verilmesi gereken bir husustur.



Grafik 14 Katılımcıların Kurumlarındaki Öncelikli Motivasyon İhtiyaçlarının Dağılımı

Memur 2 rumuzlu katılımcı, çalıştığı kurumdaki motivasyon ihtiyaçlarını; *ücret artışı, kurumun sağlayacağı sosyal aktiviteler, çalışanlara lojman tesis edilmesi ve özlük haklarının iyileştirilmesi* olarak sıralamış ve bunların sağlanması ile memurun daha verimli çalışacağı inancını taşıdığını ifade etmiştir.

Memur 4 rumuzlu katılımcının kurumundan beklediği ihtiyaçlar ise şu şekildedir: *ücret artışı, liyakatte uygun kariyer uygulaması ve hizmet içi eğitimlerin yapılması*. Söz konusu katılımcı, bu ihtiyaçlardan ücret artışının memurun hayat standartlarını yükselteceğini, hizmet içi eğitimlerle memurun işi hakkında daha vasıflı hale gelmesinin sağlanabileceğini belirtmiştir. Liyakate uygun kariyer uygulaması ile de memurluk mesleğine güven ve itibarı beraberinde getireceğini dile getirmiştir.

Memur 8 rumuzlu katılımcı, kurumundan fazla beklenti içerisine olduğunu söyleyerek bu ihtiyaçlarını şu şekilde sıralamıştır: *ücret artışı, adaletli bir yönetim, kurumda çalışanlara değer gösterme, ödül sistemi uygulaması, çalışanlara lojman tesis edilmesi, servis ve kreş imkânı*. Söz konusu katılımcı bu ihtiyaçlarını şu şekilde dile getirmiştir:

“Günümüzde vatandaşlar, devlet dairelerinde memurun asık suratlı olduğundan şikâyet etmekte. Ben bu durumu memurun iş motivasyonunun düşüklüğüne bağlamaktayım. Kamu kurumlarında çalışan memurun maddi ve manevi ihtiyaçları giderilir ise memurun iş motivasyonu artar. Maddi olarak; ücret artışı, servis, lojman ve kreş imkânı sağlamak memurun ihtiyaçlarını karşılamakta yeterli olabilir. Manevi olarak ise memurların kurumlarından ve devletten haklı olarak bir çok beklentileri olduğu düşüncesindeyim. Öncelikli olarak kurumlardaki yönetimin adaletli olması sağlanmalı ve memura güven duygusu aşılmalıdır. Daha sonra ise kurum amirleri gözünde düşüncelerimiz ve ihtiyaçlarımızın yeterince önemsenmelidir. Memura değer göstermenin ve belirli dönemlerde manevi ödüller vermenin onları mutlu edeceği ve kurumuna karşı aidiyetlerinin oluşmasında etkili olacağı kanaatindeyim.”

Memur 3 rumuzlu katılımcı bahsedilen ihtiyaçlardan farklı olarak, memurların karar alım süreçlerine dahil edilmesinin onları kurumlara daha bağlayacağı düşüncesini ifade etmiştir. Ayrıca kurumlarda danışmanlık hizmeti verilmesi gerektiğinin altını çizen katılımcı, memurun psikolojik açıdan destek almasının onu daha verimli kılacağı düşüncesindedir.

Memur 7 rumuzlu katılımcı ise; mesai arkadaşları ile arasındaki iletişim eksikliğini onu işine karşı olumsuz etkilediğini dile getirmiştir. Söz konusu katılımcı

memurlar arasındaki iletişim sorununun çözümlenmesinin motivasyona katkı yapacağı düşüncesinde olduğunu belirtmiştir.

Memur 1 rumuzlu katılımcı ise konu hakkındaki düşünceleri ise şu şekilde özetlemiştir:

“Amirler için, her bir memur bulunduğu konumda değerli olmalıdır. Bunu, önce yönetici olarak bizler kavramalı daha sonra ise bunu memurlarımıza hissettirmeliyiz. Sonuç olarak biz bir takımız ve yaptığımız iş hepimizin ortak paydasıdır. Memurlar arasında rekabetin oluşması kısa vadede motivasyon sağlarken uzun vadede çok daha kötü sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Bu bilinç ile örgütlerde, çalışanlar arasında rekabet ortamı yaratmak yerine takım çalışması yöntemi benimsenmelidir.”

SONUÇ

Motivasyon, bireyi belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabalar bütünüdür. Dinamik yapılı, psikolojik bir süreç olan motivasyon süreci ise; birey ihtiyaçları ile başlamakta, söz konusu ihtiyaçları karşılamaya yönelik çaba ile devam etmekte ve tatmin ile sona ermesi halinde bireyde mutluluk oluşturmaktadır. İhtiyaçların bir amaca yönelik davranışa dönüşmesini tetikleyen olgu, motivasyondur.

İnsan davranışlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmek, yani örgütsel amaçlarla kişisel amaçları yakınlaştırebilmek için, davranışın ardındaki ihtiyacı ve yönlendirdiği amacı doğru algılamak gereklidir. Bireyler, birbirlerinden farklı ihtiyaçlara sahip olduklarından tercih ettikleri motivasyon araçları da farklılık göstermektedir. Dolayısıyla her duruma uyan bir motivasyonel yaklaşımdan söz etmek mümkün olmadığından; yöneticilerin, uzun bir uğraş isteyen işgörenlerini tanıma sürecini önemsemeleri gereklidir. İşgörenlerini motive edebilme konusunda bilgi ve deneyime sahip olan yöneticilerin, örgütlerinde her zaman başarıya ulaştığı görülmektedir.

İş tatmini ise; işgörenlerin arzuları ile işin özelliklerinin birbiriyle örtüşmesi sonucu ortaya çıkan “memnun olma” duygusudur. İşgörenin iş tatmininin olması, kuruma bağlılığı ve çalışma verimliliğini arttırdığından, yöneticilerin iş tatmini yaratacak stratejiler benimsemeleri gereklidir.

İşgörenlerin motivasyon düzeylerinin iş tatminini etkilediği bilinen bir olgudur. Motive olmuş işgörenlerin, iş tatminleri de artacak ve böylece örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilecektir.

Kamu kurumlarının kalitesini ve niteliğini etkileyen en önemli faktör memurlardır. Bu nedenle memurların, motivasyon düzeyleri ve bunu iş tatminine etkileri, hem memurlar hem de görev yaptıkları kamu kurumları için önemlidir. Memurların motivasyon düzeyinin iş tatminlerine etkileri sunacakları hizmetin kalitesini de etkileyecektir.

Bu araştırma ile kamu kurumlarında çalışan memurların motivasyon düzeyinin iş tatminine etkilerini açıklamaya çalışılmıştır. Bu çerçevede memurların önce genel olarak yaşam memnuniyetleri ve buna etki eden unsurlar, daha sonra ise iş memnuniyetleri, buna etki eden unsurlar, iş memnuniyetinin oluşması için gerekli motivasyonlar araçları ve iş tatminlerinin düzeyleri incelenmiştir.

Orta düzeyde yaşam memnuniyetine sahip olduğunu belirten memurların bu memnuniyetlerini öncelikli olarak aile hayatının oluşturduğu anlaşılmaktadır. Memurların yaşam memnuniyetlerinde aile hayatından sonra sırası ile sosyal hayat, ekonomik unsurlar ve iş hayatı önem taşımaktadır.

Memurların iş memnuniyet düzeylerine ilişkin verilen yanıtlar analiz edildiğinde, işe ilişkin memnuniyet düzeylerinin yaşam memnuniyet düzeylerinden daha düşük olmasının nedenlerini ise; “amirlerin tutumları”, “çalışma ortamındaki iletişim eksiklikleri”, “liyakate uygun kariyer planlamasının olmayışı”, “ekonomik unsurların yetersizliği” ile “iş yerinde yeteri kadar değer görmeme” oluşturmaktadır.

Ulaşılan bir diğer sonuç ise şöyle ifade edilebilir; kamu kurumlarının fiziksel koşulların yeterliliği, iş yerinin temizlik koşulları ve düzeyi, iş üretebilmek için gerekli araç- gereçlerin yeterliliği, yemekhane ve koşulları, lojman, ulaşım, çalışanların çocuklarının bakımı için kreş-yuva gibi konular memurun motivasyonu etkilemektedir. Kamu kurumlarında iş için gerekli araç-gereç sağlanmasında sorun yaşanmadığı, buna karşın memurların psikolojik olarak rahat çalışması için gerekli konforun yeteri kadar sağlanmadığı görülmektedir. Hizmet süresi yüksek olan memurlar kurumlarındaki ücret, lojman, ulaşım vb. konulardan çok temizlik konusuna daha fazla önem verirken, hizmet süresi az olan memurlar ise ücret, lojman, ulaşım vb. konuların daha fazla önem taşıdığını belirtmektedirler. Kanımızca hizmet süresi fazla olan memurlara ilişkin olarak belirtilen söz konusu olgunun nedenini ise, çalışma süresi uzadıkça mevcut iş ortamının ve çalışma koşullarının giderek kabullenilmesi ve “kanıksanması” oluşturmaktadır.

Memurların kurumlarında iş ile ilgili düşünce ve görüşlerini rahatlıkla ifade edememesi de motivasyonlarını etkileyen bir diğer konudur. Ülkemizde benimsenen aşırı merkeziyetçi yönetim anlayışı hiyerarşinin alt kısmında yer alan memurun düşüncesine önem vermemekte bu durum memurun kendisini değersiz hissetmesine neden olmaktadır.

Araştırmamızda elde edilen bir diğer sonuç ise; kamu kurumlarında çalışan memurların duygusal güvenlik, başarıma ve takdir görme ihtiyaçlarının tatmini ile verimlilikleri arasındaki ilişki konusundadır. Gerçekten, memurların söz konusu ihtiyaçlarının tatmin düzeyi ne denli yüksek ise, “aidiyet hissi” de o denli yüksek olduğu görülmektedir. Görüşülen memurların, kurumlarına aidiyet hislerinin düşük olmasının nedenini, iş yerinde yeteri kadar takdir görmemeleri ve kendilerini duygusal anlamda güvende hissetmemeleri oluşturmaktadır. Buna rağmen söz konusu memurların işlerini yaparken keyif aldıklarını belirtmeleri dikkat çekicidir. Bunun nedeni ise, katılımcılar tarafından “işlerini yaparken kendilerini özgür hissetmeleri” ile açıklanmaktadır.

Araştırmamız sonuçlarından birisini de, hizmet süresi ile iş tatmini arasındaki ilişkinin doğrusal bir ilişki niteliğini taşıması oluşturmaktadır. Gerçekten, memurların hizmet süreleri arttıkça ve iş yaşamında deneyim kazandıkça işlerine olan uyumları da artmakta ve çalıştıkları kurumun olanaklarını daha fazla kabullenmekte oldukları görülmektedir. Bunun sonucunda da hizmet süresi uzun olan memurların iş tatminleri, hizmet süreleri az olan memurlara nazaran daha yüksek olmaktadır. Genç memurların ise işe ilk başladıklarında işten beklentilerinin farklı olduğu görülmektedir. İyi bir ücrete, itibara ve kaliteli sosyal imkânlarla sahip olmak isteyen genç memurların, kurumlarınca söz konusu ihtiyaçları karşılanmadığında, zamanla motivasyonlarının azaldığı ve azalan motivasyon sonucunda iş tatminsizliği yaşadıkları anlaşılmaktadır.

Memurların eğitim durumu değişkenine göre motivasyon öncelikleri arasında farklılıklar olduğu da görülmektedir. Buna göre örgün öğretim ile üniversite mezunu olmuş ya da yüksek lisans yapmış memurların kendilerini, üniversiteyi açık öğretim ile dışarıdan bitirmiş memurlara göre daha üstün ve vasıflı gördükleri yapılan görüşmelerdeki tutumlarından anlaşılmıştır. Buradan memurların eğitim seviyeleri ve şekillerine göre ekonomik yönden beklentilerinin de farklılaştığı sonucuna varılmıştır.

Memurların örgütsel ve yönetsel faktörler yönünden beklentilerinin karşılanmadığı, yine görüşmeler sonucu elde edilen bir diğer sonuçtur. Amirlerin yeteri kadar adil olmaması ya da vasıflarının düşük olması, çalışanların performans değerlendirmelerinin yapılmayışı, başarılı memurların takdir edilmeme ve ödüllendirilmemesi gibi olgular da iş tatminini kanımızca olumsuz etkilemektedir.

Öte yandan araştırmamızda ulaşılan bir diğer sonuç; katılımcıların %60'ının yaptıkları işlerin kendilerini geliştirdiği düşüncesine sahip olduğudur. Bu düşünceye sahip memurların genellikle araştırmaya yönelik işler yaptıkları, değişen mevzuatların takibi ile yeniliklerden haberdar oldukları görülmektedir. Söz konusu düşünceye sahip olmayan katılımcılar ise; bilgi ve becerilerini işlerine yansıtamadığını düşünen, çoğunlukla “tek tip yazışmalar” yaptıklarından yakınan memurlardır.

Memurların, kurumlarında yaptıkları işlere ilişkin iş tanımlarının yönetmeliklerle belirlendiği ancak bu konuda ilgili yönetmeliklerde yer alan “amirleri tarafından verilecek benzer nitelikteki diğer görevleri yapmak” ibaresi nedeniyle çoğu zaman sorun yaşadıkları anlaşılmaktadır. Araştırmamızda memurların, söz konusu ibareyi dayanak alan yöneticilerin keyfi uygulamaları ile iş yüklerinin arttığı ve bu tutum karşısında moral bozukluğu, motivasyon kaybı yaşadıkları sonucuna varılmıştır.

Kamu kurumlarında istihdam edilen memurların uzmanlık alanına göre işlerde çalıştırılmadıkları, istihdam edildikten sonra görev yaptıkları iş ile ilgili uzmanlaşma

sürecine girdikleri araştırmamız kapsamında elde edilen bir diğer sonuçtur. Bu durumun nedeni, geçmiş dönemlerdeki memur istihdamı sırasında yaşanan partizanlık, kayırmacılık gibi liyakati hiçe sayan uygulamalar ve günümüzde yapılan KPSS ile kişiye sadece genel kültür bilgi seviyesi ile elemeye yönelik yanlış uygulamalardır.

Memurların, mevcut olan tüm şikâyetlerine rağmen çoğunlukla iş tatminlerinin olduğunu belirtmelerinin nedeni ise kendilerini özel sektörde hizmet veren iş görenlerle kıyaslamalarıdır. Özel sektörün çalışma şartlarının kamuya göre daha ağır olması, iş görenlerin maaş ve iş garantilerinin olmaması gibi konular kamu kurumunda çalışan memurlar üzerinde olumlu bir psikolojik etki yaratmakta bunun sonucunda memurların içsel motivasyon düzeyindeki artış iş tatminlerine de olumlu yansımaktadır.

Motivasyonu etkileyen araçlar, bilindiği gibi motivasyonu olduğu kadar iş tatminini de etkilemektedir. Söz konusu araçların sıralaması ise, kişiden kişiye farklılık gösteren insan ihtiyaçlarına göre değişiklik göstermektedir. Araştırmamız sırasında görüşülen katılımcıların öncelikli motivasyon araçları sıralamasında ilk sırada, “ücret artışı” ile “adil amirler/adaletli bir yönetim” yer almakta iken “liyakate uygun kariyer uygulaması” ikinci sırada, “hizmet içi eğitimler” üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir. Genel bir değerlendirme yapıldığında ise, memurların motivasyonlarında psiko-sosyal araçlar ile örgütsel ve yönetsel araçlar kapsamında yer alan faktörler toplu olarak incelendiğinde (%79), ekonomik araçlar kapsamındaki faktörlerin toplamına (%21) göre daha öncelikli olarak yer aldığı görülmektedir.

Sonuç olarak, kamu kurumlarında çalışan memurların talepleri öncelikle; amirlerin tutumlarının daha demokratik ve astlarla iletişime daha fazla önem veren bir niteliğe kavuşması, işe alma ve terfinin liyakat unsuruna göre yapılması ve istihdamın uzmanlığa dayalı gerçekleştirilmesi, memurlara daha fazla değer verilmesi ve iş ortamında düşüncelerini daha rahat ifade edebilmelerinin sağlanması gibi koşulların yerine getirilmesine yöneliktir.

Yukarıda da belirtildiği gibi kamu kurumları, memurların ihtiyaçlarını manevi ve maddi yönleriyle bir bütün olarak ele alıp, motivasyonlarını etkileyen unsurları yakından inceleyip, motivasyon arttırıcı yöntemler kullandıkları takdirde memurların iş tatminlerinde yükseliş sağlanacaktır. Kamu kurumlarının bu kapsamdaki çalışmalarını hızlandırması halinde sunulan hizmet kalitesinin de artması mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ATAMAN Göksel, İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2009.

BALCI Ersegül, Ödüller Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri, Ankara,1992.

BAYSAL Can, TEKARSLAN Erdal, Davranış Bilimleri, Avcıol Yayınları, İstanbul, 1996

BAŞARAN İbrahim Ethem, Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü, Feryal Matbaası, Ankara, 2000.

BİNGÖL Dursun, Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2000

Personel

BİNGÖL Dursun, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Erzurum, Beta Yayınları, 1990.

BUDAK Gönül, BUDAK Gülay, Halkla İlişkiler, Barış Yayınları, İzmir, 2004.

ÇETİNKANAT Canan, Örgütlere Güdülenme ve İş Doymu, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.

DERELİ Toker, Örgütsel Davranış, Menteş Kitabevi, İstanbul, 1997.

DURAN Lütfi, İdare Hukuku Ders Notları, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1982.

İlhan

ERDOĞAN İlhan, İşletmelerde Davranış, Miad Yayınları, İstanbul, 2007.

EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.

ERGEÇ Alev, İş Doymununun Belirleyicileri Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri, Yönetim Psikolojisi II. Sevinç Matbaası, Ankara, 1982.

EROĞLU Feyzullah, Davranış Bilimler, Beta Yayınları, İstanbul,2003.

ERTEKİN Yücel, Örgüt İklimi, Nadir Yayınları, Ankara.

İsmet

GILMERVonHaller,Industrial&OrganizationalPsychology, 4th Edition McGrawHillCo. Newyork, 1971

GİRİTLİ İsmet vd. , İdare Hukuku, Der Yayınları, İstanbul, 2001.

GÖZÜBÜYÜK Tan, İdare Hukuku, Cilt 1, Ankara, 1998.

GÜNDAY Metin, İdare Hukuku, İmaj Yayınları, 7. Baskı, Ankara, 2003

KARASAR Niyazi, Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Yayıncılık, 2014.

KAYNAK Tuğray, Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, Alfa Yayınları, İstanbul, 1995.

- KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 2014.
- KÜÇÜKAHMET Leyla, Sınıf Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara, 2000.
- NEWMAN W.H., İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare, (çev. Kenan Sürgit), Yetkin Yayınları, Ankara, 1985.
- İlhan
- ÖZAY İlhan, Günışığında Yönetim, Resimli Ansiklopedik Büyük Sözlük, Cilt 7, İstanbul, 1982.
- ÖZGEN Hüseyin, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana, 2002.
- PEKER Ömer, Yönetim Geliştirme Sürekliliği, Nadir Yayınları, Ankara, 1995.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat; Melek TÜZ, Örgütsel Psikoloji, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2008.
- SCHODERBEK Peter Vd., Management, 2. Edition, Harcourt Brace Jovanovich Publishers, USA, 1991
- SİĞRİ Ünsal, GÜRBÜZ Sait, Örgütsel Davranış, Beta Yayınları, İstanbul, 2013
- SİLAH Mehmet, Çalışma Psikolojisi, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2005
- ŞİMŞEK Şerif vd. , Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Gazi Yayınları, Ankara, 2000
- TINAZ Pınar, Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri, Avcıol Matbaası, İstanbul, 2000,
- TORTOP Nuri, Personel Yönetimi, Yargı Yayınları, Ankara, 1994,
- YILDIRIM Ali, ŞİMŞEK Hasan, Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, 2013
- YILDIRIM Ramazan, İdare Hukukuna Giriş, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2014
- YÜKSEL Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 1997

TEZLER

- AKSU Sibel, Hizmet İşletmelerinde İş Tatmini, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- BİLECEN Fatma, İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008 (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- ÇİÇEK Dursun, Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2005 (Yayınlanmış Doktora Tezi).

ERİMİZ Kubilay, Kamu Sağlık Çalışanlarında Motivasyon (il Özel İdaresi Ağız ve Diş Hastalıkları Hastanesi Örneği), Beykent Üniversitesi Sosyal Bil. Enstitüsü, İstanbul, 2010 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ERGÜN Necip, İş Tatmini- Motivasyon İlişkisi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 2003, İstanbul (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

EROL Vedat, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

TÜMTÜRK Ali, Motivasyon Kuramları ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Kullanılan Araçlar, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bil. Enstitüsü, Bolu, 2002 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

TÜRK Mehmet Sezai, Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Önemi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2003 (Doktora Tezi).

ÜLKER Adem, Organizasyonlarda Motivasyon ve Bir Uygulama, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü., Malatya, 2001 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

YILDIRIM Doğan Şafak, Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

YILMAZ Ferdi, Kamu Kurum ve Kuruluşlarında İçsel Motivasyon Düzeyinin İş Tatminine Etkileri Üzerine Bir Araştırma: Örnek Olay Radyo Televizyon Üst Kurulu, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2008 (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

DERGİLER/MAKALELER

ARTAN S., İşletmelerde İş Görenlerin İşlerini Benimseyebilmelerinde Yöneticilerin Rolü ve Önemi, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, Eskişehir, 1990.

DİCLE U. ve Ayla DİCLE, Motivasyon, Eskişehir İktisadi ve İdari Bilimler Akademisi Dergisi, Cilt:7, 1989.

Milli Prodüktivite Merkezi, Motivasyon, Milli Prodüktivite Matbaası, 1. Baskı, İstanbul, 1998.

YILMAZ Hüseyin; Atila KARAHAN, Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünden İş Doyum Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.14, Isparta, 2009.

SEMİNERLER/SEMPOZYUMLAR

ÖZDAMAR Serpil, İş Kazalarının İş Kollarına Göre Dağılımı ve Maliyeti, İş Kazalarını Önleme Semineri, MPM Yayınları, No:261, 1982

YILDIRIM Turan, Bağımsız İdari Otoritelerin Yargısal Denetimi, 2000 Yılında İdari Yargı Sempozyumu, Ankara, 2002

RESMİ KAYNAKLAR

DANIŞTAY 8. Dairesi, E.S:1993/117, K.S.1994/306, Danıştay Dergisi, Sayı 90

İNTERNET KAYNAĞI

Anayasa Mahkemesi, E.S.1989/4, Karar.1989/23, Resmi Gazete, Tarih 8/10/1989, Sayı 20306 Ulaşım: <http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/20306.pdf> (Erişim Tarihi:11.03.2015)

ERGÜL Hüseyin Fazlı, Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Ulaşım: <http://www.e-sosder.com/dergi/1467-79.pdf> (Erişim Tarihi:21.03.2015)

NAKTİYOK Atılhan, Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:16, Sayı:3-4, Erzurum, 2002. (Erişim Tarihi:24.04.2015)

Ulaşım: [http:// e-dergi.atauni.edu.tr/atauniiibd/article/view/1025003538/102003368](http://e-dergi.atauni.edu.tr/atauniiibd/article/view/1025003538/102003368)

Dersimiz.com "Yetenekler Konusu" (Erişim Tarihi:28.03.2015)

Ulaşım :http://www.dersimiz.com/rehberlik/Yetenekler-153.html#.VWNsBk_tmko

Araştırma Sorusu:

Kamu kurumlarında çalışan memurların motivasyon düzeyinin iş tatminine etkileri nelerdir?

Tarih:

Saat:

Kamu kurumlarında çalışan memurların motivasyon düzeyinin iş tatminine etkileri üzerine bir araştırma yapıyorum ve sizinle kurumunuzdaki motivasyonunuz ve iş tatmininiz ile ilgili bir görüşme yapmak istiyorum. Bu araştırmam sonucu ortaya çıkacak sonuçların ilgili tezimde kullanarak bundan sonra bu konularda yapılacak araştırmalara katkıda bulunacağını ümit ediyorum. Bu nedenle bu konuda sizinle yapacağım bu görüşme araştırmam için büyük önem taşımaktadır. Ve size katkılarınız için çok teşekkür ediyorum.

- Bu görüşmede benimle paylaşacağınız tüm cevaplar gizli kalacak ve görüştüğüm bireylerin isimleri kesinlikle tezimde yer almayacaktır.
- Görüşmeyi yazıya aktarma sürecinde yardımcı olması bakımından izninizle kaydetmek istiyorum. Bunun sizin için bir sakıncası var mı?
- Görüşmemizin yaklaşık 25-30 dakika süreceğini tahmin ediyorum ve izin verirsiniz sorulara başlamak istiyorum.

Kişisel Bilgiler:

Cinsiyet:

Eğitim Durumunuz:

Kurumunuzun Bağlı Olduğu Bakanlık:

Memuriyetteki Hizmet Süreniz:

Aylık Net Maaşınız:

Maaşınıza Ek Olarak Kazancınız Var mı?

Kurumunuzdaki Göreviniz:

Medeni Durumunuz:

GÖRÜŞME SORULARI

- 1.) Genel olarak yaşamınıza ilişkin memnuniyet düzeyinizi nasıl tanımlarsınız?
- 2.) Yaşamınıza ilişkin memnuniyet düzeyinizi etkileyen başlıca unsurlar nelerdir?
- 3.) İş yaşamınıza ilişkin memnuniyet düzeyinizi nasıl tanımlarsınız?
- 4.) Halen iş yaşamına ilişkin memnuniyet düzeyinizi etkileyen faktörler nelerdir?
- 5.) Çalıştığınız kurumun fiziksel koşulları hakkında ne düşünüyorsunuz? (yemekhane, temizlik, araç-gereç vb.)
- 6.) Çalıştığınız kuruma “aidiyet hissinize” ilişkin neler söylersiniz? (Çalışma arkadaşı ilişkileriniz, işi sahiplenişiniz ve değer yargılarınızın uyumu gibi)
- 7.) İşinizi yaparken keyif alıyor musunuz?
- 8.) İşinizin sizi geliştirdiğini düşünüyor musunuz?
- 9.) Kurumunuzda iş ile ilgili görüş ve düşüncelerinizi rahatlıkla ifade edebileceğiniz bir ortam var mı? Bu konuda iş ortamınızdan biraz söz eder misiniz?
- 10.) Kurumunuzda çalışanların iş tanımları belirli midir?
- 11.) İş yerinizde çalışan memurlar uzmanlık alanına uygun işlerde mi istihdam ediliyor?
- 12.) İş yükünüze ilişkin görüşleriniz nelerdir?
- 13.) Halen yapmakta olduğunuz iş sizi tatmin etmekte midir? Nedenlerini açıklar mısınız?
- 14.) Çalıştığınız kurumda öncelikli olarak neler yapılırsa motivasyonunuz artar?

