

Yüksek Lisans Tezi

2016

BAUN

Bayrakdar

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ  
ANABİLİM DALI

ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU  
ETKİLEYEN FAKTÖRLER: BANDIRMA  
BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Birsen BAYRAKDAR

Balıkesir, 2016



**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER:  
BANDIRMA BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Birsen BAYRAKDAR**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Serap PALAZ**

**Balıkesir, 2016**

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Siyaset Bilimi ve Kamu yönetimi Anabilim Dalı'nda 201012529002 numaralı Birsen BAYRAKDAR 'ın hazırladığı "ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER: BANDIRMA BELEDİYESİ ÖRNEĞİ" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 27.05.2016 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

Başkan.....

Prof.Dr. Serap PALAZ (Danışman)

Üye.....

Doç.Dr. Sedat AZAKLI

Üye.....

Yrd.Doç.Dr. Şerif ÖNER

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

29/06/2016

Enstitü Müdürü

(Unvanı, Adı, Soyadı)

İbrahim Şahin

Doç.Dr.Halil İbrahim ŞAHİN  
Müdür

## ÖNSÖZ

“Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bandırma Belediyesi Örneği” adlı çalışma tez konusu olarak belirlenirken; Bandırma Belediyesi çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörleri belirlemek, kişisel özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak ve elde edilen sonuçlarla gerek kuruma gerekse literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve tanımlardan bahsedilmiştir. İkinci bölümde motivasyon kavramı ele alınmıştır. Motivasyon tanımı ve motivasyonun temellerini açıklamaya çalışan günümüze değin süregelen motivasyon kuramları ve kamu yönetiminde motivasyon incelenmiştir. Üçüncü bölümde motivasyonu etkileyen özendirme araçlarından bahsedilmiştir. Dördüncü bölümde araştırmanın yöntemi üzerinde durulmuştur. Beşinci bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiş ve yorumlar yapılmıştır. Altıncı ve son bölümde ise araştırmanın sonuçları ve öneriler yer almıştır.

Araştırmamın her aşamasında yardım ve desteğini esirgemeyen sayın hocam Prof. Dr. Serap PALAZ’ a, veri toplama sürecinde ilgilerinden dolayı ve anketlere verdikleri yanıtlarla bu çalışmanın verilerini edindiğimiz Bandırma Belediyesi çalışanlarına, bütün bu süreçte benden hiçbir desteğini esirgemeyen anne, babama ve eşime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu araştırma sonuçlarının tüm kamu çalışanlarına ve bu alanda çalışma yapanlara yararlı olmasını dilerim.

Birsen BAYRAKDAR

**ÖZET**  
**ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER:**  
**BANDIRMA BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

**BAYRAKDAR, Birsen**

**Yüksek Lisans, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim  
Dalı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Serap PALAZ**

**2016, 120 Sayfa**

Motivasyon, bir kurum ya da kuruluşta çok önemli bir yere sahip olan emek (insan) faktörünün etkin bir şekilde değerlendirilmesinde gerekli olan bir olgudur. Bütün üretim faktörlerine sahip olursa dahi, insan faktörünün sadece varlığı yeterli olmamaktadır. Motivasyon, çalışanın çalışmayı istemesinin sağlanmasıdır. Çalışanın istekli ve hevesli olması halinde gerçek başarıya ulaşılabilecektir. İşte bunu sağlamanın yolu da yönetimin bu süreci iyi yönetmesi yani personelini motive etmesinden geçmektedir. Hangi kurum için olursa olsun tam motive olmuş çalışana ulaşmak istenen bir hedeftir.

Burada hazırlanan çalışma hem kuramsal hem de uygulamalı bir çalışmadır. Çalışma kapsamında öncelikle literatür taraması yapılarak çalışmanın kuramsal kısmı tamamlanmıştır. Bu kısımda uygulamanın gerçekten sağlam bir zemine oturtulabilmesi için bilinmesi gerekli olan motivasyon tanımı yapılmış, motivasyon sürecinin nasıl olduğu incelenmiş, motivasyon ile ilgili olarak günümüze değin ortaya atılan kuramlara yer verilmiş ve motivasyonu etkileyen faktörler (motivasyon araçları) detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Çalışmanın uygulamalı kısmı ise Bandırma Belediyesi çalışanlarına yönelik yapılan anket çalışmasından oluşmaktadır. Anket formu ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel ve yönetsel araçlardan oluşan 48 adet değişkenin yer aldığı bölüm ile demografik özelliklerin yer aldığı iki ayrı bölümden oluşmuştur.

Dağıtılmış olan 250 adet anket formundan, 221 adedi geriye dönmüş ve değerlendirilmiştir. Bu cevaplarla veri tabanı oluşturulmuş ve verilerin değerlendirilmesinde SPSS-20 paket programı kullanılarak, sayı-yüzde dağılımları, aritmetik ortalama, independent – t – test, one –way Anova (Tukey- HSD) analizleri kullanılarak, sonuca yönelik değerlendirmeler çalışmanın sonunda yer almıştır.

Bu araştırmanın amacı, Bandırma Belediyesinde çalışanların motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin tespit edilmesi ve demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği ve aralarındaki ilişkinin saptanmasıdır. Böylece etkin bir yönetim için yöneticilere yardımcı olup çözüm önerilerinde bulunmaktır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Motivasyon Teorileri, Motivasyon Araçları

**ABSTRACT**  
**THE FACTORS OF EMPLOYERS' MOTIVATION: THE SAMPLE**  
**OF BANDIRMA MULTIPLICATION**

**BAYRAKDAR, Birsen**

**Master Degree, Department of Political Sciences and Public**  
**Management**

**Supervisor: Prof. Dr. Serap PALAZ**

**2016, 120 pages**

Motivation is a concept that is necessary to utilize efficiently the labour (human) factor which is very important in a foundation or an institution. Even when all the production factors are available, only existence of the human factor is not enough. Motivation is make the employee desire to work. Only when the employee is willing to work, success can be achieved. The way to provide this situation is that the management should lead this process well, in other words, motivate the staff. For any foundation or institution, fully motivated staff is a goal desired.

This study is a both theoretical and applied one. Within the scope of the study, the theoretical part of the study is carried out by literature review at first. In this section, the definition of motivation, which is necessary for the study to settle on a sound basis, is made. It is examined how the motivation process takes place. Hypotheses put forward about motivation until now are included and the factors effecting motivation (motivation tools) are studied in detail.

The questionnaire carried out on Bandırma Municipality staff constitutes the applied section of the study. The questionnaire form is made up of two separate sections, first of which includes 48 variables composed of economic, psycho-social and organizational – management tools and the second of which includes demographic characteristics.

Of 250 questionnaire forms handed out, 221 ones have been submitted back and evaluated. A database has been created with these



responses and SPSS-20 packet program have been used in data evaluation. Assessments for deduction are included at the end of the study, using counting-percentage distribution, arithmetic average, independent – t – test and One – way Anova (Tukey – HSD) analysis.

The aim of this study is to determine the factors effecting the motivation levels of Bandırma Municipality staff, to determine whether they differ according to demographical traits and whether there is a relation between them. The aim is to help administrators for an effective management and to offer a solution.

Key Words: Motivation, Motivation Theories, Motivation Tools.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
1. BÖLÜM.....	1
1.1. Giriş.....	1
1.1.1. Problem.....	2
1.1.2. Amaç.....	3
1.1.3. Önem.....	4
1.1.4. Varsayımlar.....	4
1.1.5. Sınırlılıklar.....	5
1.1.6. Tanımlar.....	5
2. BÖLÜM.....	6
2.1. Motivasyon Kavramı ve Motivasyon Teorileri.....	6
2.1.1. Motivasyon Kavramı.....	6
2.1.1.1. Motivasyonun Tanımı.....	6
2.1.1.2. Motivasyon Süreci.....	8
2.1.2. Motivasyon Teorileri.....	10
2.1.2.1. Kapsam Teorileri.....	12
2.1.2.1.1. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	12
2.1.2.1.2. Alderfer' in ERG Teorisi.....	15
2.1.2.1.3. Herzberg' in Çift Faktör Teorisi.....	17
2.1.2.1.4. Mc Clelland' ın Başarma İhtiyacı Teorisi.....	21
2.1.2.2. Süreç Teorileri.....	22
2.1.2.2.1. Beklenti Teorileri.....	22
2.1.2.2.1.1. Vroom' un Beklenti Teorisi.....	22
2.1.2.2.1.2. Lawler ve Porter' ın Beklenti Teorisi.....	24
2.1.2.2.2. Pekiştirme Teorisi.....	26
2.1.2.2.3. Eşitlik Teorisi.....	27
2.1.2.2.4. Amaç Teorisi.....	28
2.2. Kamu Yönetiminde Motivasyon.....	29
3. BÖLÜM.....	32

3.1. Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçları .....	32
3.1.1. Ekonomik Araçlar.....	33
3.1.1.1. Ücret.....	33
3.1.1.2. Primli Ücret.....	35
3.1.1.3. Kâra Katılım.....	35
3.1.1.4. Ekonomik Ödüller.....	36
3.1.2. Psiko - Sosyal Araçlar.....	37
3.1.2.1. Güvenlik.....	38
3.1.2.2. Statü.....	39
3.1.2.3. Çalışmada Bağımsızlık.....	40
3.1.2.4. Özel Yaşama Saygılı Olma.....	40
3.1.2.5. Sosyal Katılım.....	41
3.1.2.6. Öneri Sistemi.....	41
3.1.2.7. Sosyal Uğraşlar.....	42
3.1.2.8. Çevreye Uyum.....	43
3.1.3. Örgütsel Yönetmel Araçlar.....	43
3.1.3.1. Eğitim ve Yükselme.....	43
3.1.3.2. Kararlara Katılım.....	45
3.1.3.3. İşi Çekici Kılma.....	46
3.1.3.4. İletişim.....	47
3.1.3.5. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi.....	49
3.1.3.6. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi.....	50
3.1.3.7. Yetki Devri.....	51
3.2. Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçları ile İlgili Araştırmalar.....	51
4. BÖLÜM: YÖNTEM.....	60
4.1. Araştırmanın Modeli.....	60
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme.....	60
4.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri.....	61
4.4. Veri Toplama Süreci.....	61
4.5. Verilerin Analizi.....	62
5. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR.....	63
5.1. Deneklerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	63
5.1.1. Araştırmaya Katılan Deneklerin Cinsiyetlerine İlişkin Bulgular.....	63
5.1.2. Araştırmaya Katılan Deneklerin Medeni Durumlarına İlişkin Bulgular..	64
5.1.3. Araştırmaya Katılan Deneklerin Yaşlarına İlişkin Bulgular.....	65
5.1.4. Araştırmaya Katılan Deneklerin Öğrenim Durumlarına İlişkin Bulgular	66

5.1.5. Araştırmaya Katılan Deneklerin Kurumdaki Hizmet Sürelerine İlişkin Bulgular.....	67
5.1.6. Araştırmaya Katılan Deneklerin Kurumdaki Pozisyonlarına İlişkin Bulgular.....	68
5.2. Araştırmada Kullanılan Motivasyon Faktörlerine İlişkin Değişkenler.....	69
5.2.1. Araştırmada Kullanılmış Olan Ekonomik Faktörlere İlişkin Değişkenler.....	71
5.2.2. Araştırmada Kullanılmış Olan Psiko – Sosyal Faktörlere İlişkin Değişkenler.....	71
5.2.3. Araştırmada Kullanılmış Olan Örgütsel – Yönetmel Faktörlere İlişkin Değişkenler.....	73
5.3. Araştırmada Kullanılan Değişkenlere İlişkin Güvenirlik Analizi.....	74
5.4. Araştırmada Kullanılan Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistiklere İlişkin Bulgular.....	76
5.4.1. Araştırmada Kullanılan Ekonomik Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistiklere İlişkin Bulgular.....	79
5.4.2. Araştırmada Kullanılan Psiko – Sosyal Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistiklere İlişkin Bulgular.....	80
5.4.3. Araştırmada Kullanılan Örgütsel – Yönetmel Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistiklere İlişkin Bulgular.....	81
5.5. Araştırmaya Katılanların Motivasyon Faktörlerinin Cinsiyet Gruplarına Göre T-Testi Sonuçları.....	82
5.5.1. Araştırmaya Katılanların Ekonomik Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Cinsiyetlerine Göre T – Testi Sonuçları.....	82
5.5.2. Araştırmaya Katılanların Psiko – Sosyal Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Cinsiyetlerine Göre T – Testi Sonuçları.....	83
5.5.3. Araştırmaya Katılanların Örgütsel – Yönetmel Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Cinsiyetlerine Göre T – Testi Sonuçları.....	84
5.6. Araştırmaya Katılanların Motivasyon Faktörlerinin Medeni Durumlarına Göre Anova Testi Sonuçları.....	85
5.6.1. Araştırmaya Katılanların Ekonomik Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Medeni Durumlarına Göre Anova Testi Sonuçları.....	85
5.6.2. Araştırmaya Katılanların Psiko – Sosyal Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Medeni Durumlarına Göre Anova Testi Sonuçları.....	86
5.6.3. Araştırmaya Katılanların Örgütsel – Yönetmel Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Medeni Durumlarına Göre Anova Testi Sonuçları.....	87
5.7. Araştırmaya Katılanların Motivasyon Faktörlerinin Yaşlarına Göre	88

Anova Testi Sonuçları.....	
5.7.1. Araştırmaya Katılanların Ekonomik Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Yaşlarına Göre Anova Testi Sonuçları.....	88
5.7.2. Araştırmaya Katılanların Psiko - Sosyal Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Yaşlarına Göre Anova Testi Sonuçları.....	89
5.7.3. Araştırmaya Katılanların Örgütsel – Yönetmel Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Yaşlarına Göre Anova Testi Sonuçları.....	90
5.8. Araştırmaya Katılanların Motivasyon Faktörlerinin Öğrenim Durumlarına Göre Anova Testi Sonuçları.....	91
5.8.1. Araştırmaya Katılanların Ekonomik Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Öğrenim Durumlarına Göre Anova Testi Sonuçları...	91
5.8.2. Araştırmaya Katılanların Psiko – Sosyal Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Öğrenim Durumlarına Göre Anova Testi Sonuçları...	92
5.8.3. Araştırmaya Katılanların Örgütsel – Yönetmel Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Öğrenim Durumlarına Göre Anova Testi Sonuçları...	94
5.9. Araştırmaya Katılanların Motivasyon Faktörlerinin Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Anova Testi Sonuçları.....	95
5.9.1. Araştırmaya Katılanların Ekonomik Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Anova Testi Sonuçları.....	95
5.9.2. Araştırmaya Katılanların Psiko – Sosyal Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Anova Testi Sonuçları.....	96
5.9.3. Araştırmaya Katılanların Örgütsel – Yönetmel Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Anova Testi Sonuçları.....	97
5.10. Araştırmaya Katılanların Motivasyon Faktörlerinin Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Anova Testi Sonuçları.....	98
5.10.1. Araştırmaya Katılanların Ekonomik Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Anova Testi Sonuçları.....	98
5.10.2. Araştırmaya Katılanların Psiko – Sosyal Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Anova Testi Sonuçları.....	100
5.10.3. Araştırmaya Katılanların Örgütsel – Yönetmel Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Anova Testi Sonuçları.....	101
6. BÖLÜM: SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	103
6.1. Sonuçlar.....	103

6.2. Öneriler.....	110
KAYNAKÇA.....	111
EKLER.....	115

## ÇİZELGELER LİSTESİ

	Sayfa No
Çizelge 1. Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	63
Çizelge 2. Deneklerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	64
Çizelge 3. Deneklerin Yaşlarına Göre Dağılımı.....	65
Çizelge 4. Deneklerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	66
Çizelge 5. Deneklerin Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı.....	67
Çizelge 6. Deneklerin Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	68
Çizelge 7. Deneklere Uygulanmış Olan Değişkenler.....	69
Çizelge 8. Deneklere Uygulanmış Olan Ekonomik Araçlara Ait Değişkenler.....	71
Çizelge 9. Deneklere Uygulanmış Olan Psiko – Sosyal Araçlara Ait Değişkenler.....	71
Çizelge 10. Deneklere Uygulanmış Olan Örgütsel – Yönetmel Araçlara Ait Değişkenler.....	73
Çizelge 11. Tüm Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analizi .....	74
Çizelge 12. Tüm Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	76
Çizelge 13. Ekonomik Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	79
Çizelge 14. Psiko - Sosyal Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	80
Çizelge 15. Örgütsel – Yönetmel Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri.	81
Çizelge 16. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Cinsiyet Gruplarına Göre Ekonomik Faktörlere İlişkin t – Testi Sonuç Tablosu...	82
Çizelge 17. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Cinsiyet Gruplarına Göre Psiko - Sosyal Faktörlere İlişkin t – Testi Sonuç Tablosu.....	83
Çizelge 18. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Cinsiyet Gruplarına Göre Örgütsel - Yönetmel Faktörlere İlişkin t – Testi Sonuç	

Tablosu.....	84
Çizelge 19. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Ekonomik Faktörlere İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu.....	85
Çizelge 20. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Psiko – Sosyal Faktörlere İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu.....	86
Çizelge 21. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Örgütsel – Yönetmel Faktörlere İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu.....	87
Çizelge 22. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Yaşlarına Göre Ekonomik Faktörlere İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu.....	88
Çizelge 23. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Yaşlarına Göre Psiko – Sosyal Faktörlere İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu.....	89
Çizelge 24. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Yaşlarına Göre Örgütsel – Yönetmel Faktörlere İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu.....	90
Çizelge 25. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Ekonomik Faktörlere İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu.....	91
Çizelge 26. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Psiko – Sosyal Faktörlere İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu.....	92
Çizelge 27. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel – Yönetmel Faktörlere İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu.....	94
Çizelge 28. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Ekonomik Faktörlere İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu.....	95
Çizelge 29. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Psiko – Sosyal Faktörlere İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu.....	96
Çizelge 30. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Örgütsel – Yönetmel Faktörlere İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu.....	97
Çizelge 31. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Ekonomik Faktörlere İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu.....	98



Çizelge 32. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Psiko – Sosyal Faktörlere İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu.....	100
Çizelge 33. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Örgütsel – Yönetmel Faktörlere İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu.....	101

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1. Güdüleme Süreci.....	8
Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	14
Şekil 3. Alderfer'in ERG Teorisine Göre İhtiyaçlar.....	16
Şekil 4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Kuramının Karşılaştırılması.....	17
Şekil 5. Herzberg'in Araştırmasına Göre Hijyenik ve Motivasyonel Teşvik Araçları Dağılımı.....	20
Şekil 6. Güdülenme – Davranış İlişkileri.....	24
Şekil 7. Lawler – Porter'in mit Kuramının Şematik Açıklanması.....	25
Şekil 8. Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	63
Şekil 9. Deneklerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	64
Şekil 10. Deneklerin Yaş Durumlarına Göre Dağılımı.....	65
Şekil 11. Deneklerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	66
Şekil 12. Deneklerin Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı.....	67
Şekil 13. Deneklerin Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	68

# 1.BÖLÜM

## 1.1. GİRİŞ

Gelişen dünya standartları ve artan beklentilerle birlikte artık çalışma şartlarında var olan nitelikler oldukça farklılaşmaya başlamıştır. Eski yönetim biçimleri ve uygulamalar günümüzde artık geçerliliğini yitirmeye başlamıştır. Teknolojik gelişmeler bireyleri, kurumları, şehirleri ve ülkeleri birbirine yaklaştırmış ve birbirlerini yakinen takip eder bir hale getirmiştir. Küreselleşme olarak da ifade edilen kavram toplumları birbirine yaklaştırmış engelleri adeta ortadan kaldırmıştır. Öyle ki olumlu uygulamalar diğerleri tarafından da örnek alınarak uygulanmaya başlanmakta ve ilişkiler de sıkı bir şekilde gelişmektedir. İlişkilerin gelişmesiyle birlikte rekabet de artmaktadır. İşte artan bu rekabet koşulları altında kurumlar, sistemler, yönetimler nasıl daha iyi bir hale getirilebilir diye sürekli bir arayışın içindedirler. Ülkelerin bu yoğun rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri, hem ekonomik hem siyasal hem de sosyal olarak söz sahibi olabilmeleri için mevcut kurum ve kuruluşlarında etkin ve başarılı olabilmelerine bağlıdır. Bunun da yolu bu kurum ve kuruluşların, işletmelerin öncelikle kendi içinde başarıyı, etkinliği elde etmelerine bağlıdır; yani iyi bir yönetim gereklidir ve kaynakların etkin şekilde kullanımının sağlanması gerekmektedir.

Bir kurum ya da kuruluşta yönetimin etkin şekilde kullanması gereken birçok kaynak bulunmaktadır. Araçlar, sermaye, emek vb. Bu kaynakların içerisinde en önemli olanı şüphesiz ki emek (insan) faktörüdür. Bu kaynak olmadan diğer kaynakların kullanımı mümkün olmamaktadır. İnsan olmadan diğer aktörlerin bir işe yaraması imkânsızdır. Bu kadar önemli olan insan faktörü aynı zamanda yönetilmesi en zor kaynaktır. Yapısının karmaşık olması ve çeşitliliğinden ötürü bu kaynağın öncelikle çok iyi anlaşılması, tanınması ve beklentileri ve isteklerine yönelik olarak kararlar alıp harekete geçirilmesi gerekmektedir. Yani motive edilmesi sağlanmalıdır. Her ne kadar nitelikli olursa olsun insan kaynağından tam verim elde edilmek isteniyorsa

onun gerçekten çalışmayı istemesi sağlanmalıdır. Bir işletmenin bir kurumun gerçek anlamda başarıyı, etkinliği, karlılığı sağlamasının yolu budur. Tam motivasyon!

Bütün kurumlar için çok önemli olmakla birlikte kamu hizmeti sunmakta olan yerel yönetim birimi olan Belediyeler için motivasyon konusu oldukça önemlidir. Belediye çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörleri kuramsal ve uygulamalı olarak incelemeyi amaçlayan bu çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci Bölümde araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve tanımları üzerinde durulmuştur.

İkinci Bölümde, öncelikle literatür taraması yapılarak motivasyon kavramı ele alınmıştır. Motivasyon tanımı, motivasyonun temellerini açıklamaya çalışan günümüze değin süregelen olan motivasyon kuramları ve kamu yönetiminde motivasyon incelenmiştir.

Üçüncü Bölümde ise motivasyonu etkileyen faktörler ele alınmıştır. Ekonomik faktörler, psiko-sosyal faktörler ve örgütsel ve yönetsel faktörler olarak sıralanmıştır.

Dördüncü Bölümde, çalışanları etkileyen motivasyon faktörleri bir anket çalışması ile belirlenmiş ve demografik özellikleri ile motivasyon faktörleri arasındaki ilişkileri araştırılmıştır. Bu araştırma Bandırma Belediyesi çalışanları üzerinde yapılmıştır. Bu bölümde öncelikle araştırma hakkında bilgiler verilmiş, araştırmanın içeriği ve yöntemi, evreni ve örnekleme, veri toplama araçları ve teknikleri, veri toplama süreci ve verilerin nasıl analiz edildiği hakkında gerekli açıklamalar yapılmıştır.

Beşinci Bölümde, yapılmış olan anket çalışması sonucunda elde edilen bulgular ve bunlara ilişkin yorumlar yapılmıştır.

Çalışmanın son bölümü altıncı bölümde ise; tez çalışmasının sonuç ve öneriler kısmı yer almaktadır. Bu şekilde çalışma sonlandırılmıştır.

### **1.1.1 PROBLEM**

İnsan kaynağının iyi bir şekilde yönetilmesi demek ondan istenildiği ölçüde fayda sağlanması demektir. Hem çalışanın hem de işverenin karşılıklı memnun olduğu bir süreçte iyi yönetimden bahsedilmektedir. Çalışanın işini

isteyerek yapmasının yolu da motivasyon'dan geçmektedir. Motivasyon ve motivasyon araçları ile çalışan memnuniyeti sağlanması söz konusudur.

Motivasyon sözcüğü, Latince hareket etme anlamına gelen “movere” sözcüğünden ortaya çıkmıştır (Tınaz, 2009, 5). Kişileri hareket etmeye yönlendirme demektir. Yani bireye istediğin şeyi yaptırmak amacıyla onu harekete geçirmek demektir.

Motivasyon ile ilgili birçok teori ortaya atılmıştır. Ortaya atılan Motivasyon Teorileri geçmişten günümüze her biri farklı farklı araçlara, sebeplere dayandırarak bireyi motive etmenin yollarını araştırmış ve insanı nasıl daha motive edebilirsiniz yanıtını aramışlardır. Geçmişte ücret ve parasal ödüllerin bireyi harekete geçirmede etkili olduğu savunulurken günümüzde birçok anlayış parasal ödüllerin kişileri motive etmede tek başına yeterli olmadığını ve hatta birçok faktöre göre geri planda kaldığını iddia etmektedir.

Motivasyon üzerine yapılan bir araştırmada “Sizi ne motive eder?” sorusuna verilen yanıtların %60'ı psiko-sosyal gereksinimlerin doyurulmasına yönelikti: Geribesleme, ait olma duygusu, açıklık, dürüstlük, saygınlık, güven, adil olunması, takdir edilme, sorumluluk ve katılım. Cevapların %20' si ise entelektüel gereksinimlerin tatminiyle ilgiliydi: Kendi kendine başarma, ilginç ve değişken görevler, yarışmalar. Cevapların sadece %10' u maddi teşviklerle ilgiliydi. İnsanların çalışmak zorunda oldukları fiziki ortamın nitelikleri ise %1 ile en alt sırada yer alıyordu (Hagemann, 1995, 38).

İnsan yapısının karmaşıklığı ve farklılığı tek ve genel bir aracın geçerliliğinin mümkün olmamasına sebep olmaktadır. Bu yüzden yapılması gereken; çalışanların özelliklerinin tespit edilerek, onları neyin motive ettiğini belirlemek ve o yönde kararlar almaktır.

Araştırmanın problemini, kendim de Bandırma Belediyesi çalışanı olmam dolayısıyla, Bandırma Belediyesi çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve iş ortamında hangi değişkenin daha etkili olduğunun tespit edilmesi, oluşturmaktadır.

### **1.1.2. AMAÇ**

Gerek kamu gerekse özel sektör personel yönetiminde motivasyonun önemi yadsınamayacak bir gerçektir. Kamu hizmeti sunmakta olan yerel

yönetim birimi olan Bandırma Belediyesi çalışanlarının motivasyon durumlarını belirlemek araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Bu amaç doğrultusunda Bandırma Belediyesinde çalışan personele, motivasyon düzeylerini etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik sorular sorularak mevcut durumun saptanması amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşabilmek için motivasyonu etkileyen faktörler; örgütsel – yönetsel, ekonomik ve psiko – sosyal faktörler olmak üzere 3 grupta incelenmiştir. Ayrıca çalışanların demografik özellikleri ile motivasyon faktörlerinin arasında anlamlı ilişki olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

### **1.1.3. ÖNEM**

Yerel yönetim birimi olan Bandırma Belediyesi her ne kadar kâr amacı gütmeyip hizmete yönelik çalışan ve varolan bir kurum olsa da etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Yani çalışan motivasyonu sadece özel sektör kapsamında ele alınması gereken bir konu değildir. Özel sektörde olduğu gibi kamu sektörünün de yerine getirmeyi hedeflediği amaçları, belirli stratejileri, yapmış olduğu planlamaları gibi çeşitli yönetim fonksiyonları bulunmaktadır. Birtakım girdileri ve çıktıları, üretim faktörleri bulunmaktadır. Bu üretim faktörleri içinde etkin yönetilmesi gereken en önemli kaynağın “insan” olduğundan daha önce de bahsetmiştik. Hem önemli hem de yönetimi oldukça zor olan bu kaynak örgütler için olmazsa olmazlardandır. Bu kaynağın etkin yönetiminden kasıt kaynaktan gerçek anlamda verim alabilmektir. Bunun yolu da bu kaynağı motive etmekten geçmektedir.

İşte tüm bunlardan yola çıkarak Bandırma Belediyesi çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen motivasyon araçlarını belirlemek ve daha iyi yönetmek için çözüm önerilerinde bulunmak amacıyla yapılan bir çalışmadır.

### **1.1.4. VARSAYIMLAR**

Bu çalışmada aşağıdaki temel varsayımlardan hareket edilmiştir.

1. Katılımcıların, çalışmada kullanılan anket formlarını doğru ve samimi olarak cevapladıkları varsayılmıştır.

2. Araştırma evrenini oluşturan personel sayısının doğruluğu, kaynak olarak kullanılan Bandırma Belediyesi ile sınırlıdır. Bu nedenle elde edilen sonuçlar bütün Belediyeler için genellenemez.
3. Bu araştırma Bandırma Belediyesinde çalışan personeli kapsamaktadır.

#### **1.1.5. SINIRLILIKLAR**

Bu araştırmanın kısıtları şu şekilde belirlenmiştir:

1. Bu araştırma, veri kaynağı olarak, Bandırma Belediyesinde çalışanlarla sınırlıdır.
2. Anketteki sorular personelin motivasyonunu etkileyen araçlarla sınırlıdır.
3. Araştırmanın kapsamına, memurlar, işçiler, sözleşmeli personeller ve şirket personelleri alınmıştır.
4. Bu araştırmanın genelleme kaygısı yoktur.

#### **1.1.6. TANIMLAR**

Araştırmada kullanılan temel kavramlar;

Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmalarıdır (Genç, 2010, 133).

Motivasyon teorileri, çalışanların hangi faktörlere bağlı olarak motive olduklarını ifade etmektedir (Keser, 2006, 11).

Motivasyon araçları, kişileri motive etmek için kullanılan araçlardır. Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve çalışma koşullarına bağlı yönetsel araçlar olmak üzere üç ana başlık altında ele alınabilir (Tınaz, 2009, 13).

## 2. BÖLÜM

### 2.1 MOTİVASYON KAVRAMI VE MOTİVASYON TEORİLERİ

#### 2.1.1 MOTİVASYON KAVRAMI

##### 2.1.1.1 MOTİVASYONUN TANIMI

Motivasyon kelimesi günümüzde hayatımızın hemen hemen her alanında kullandığımız, dilimize yerleşmiş bir kelimedir. Okulda başarılı olabilmek için motive olabilmek, sınavlara hazırlanırken motive olabilmek ve iş hayatında başarılı olabilmek için motive olabilmek gibi evde, işte, okulda, bir tiyatro gösterisine ya da spor müsabakasına hazırlanırken ihtiyacımız olan birçok alanda sıklıkla telaffuz ettiğimiz önemli bir kelimedir. Bu kadar çok alanda kullandığımız bu sihirli kelimenin anlamı nedir peki?

Motivasyon, başarının altındaki temel itici güçtür. Motivasyon terimi, ilk olarak 1880'li yıllarda İngiltere ve ABD'deki psikologların yazılarında belirlenmeye başlamıştır (Keskin, 2008, 17).

Güdüleme, isteklendirme, özendirme, tesvik etmek, etki altına almak, harekete geçirmek vb. kavramlarla da ifade edilmektedir (Sarıkurt, 2007, 3).

Motivasyon; kişisel ihtiyaçların memnuniyeti ile sonuçlananları yapmak için oluşan bir düşünce eğilimidir (Jackson ve Keaveny, 1980, 45).

Motivasyon; üretmenin, yönetmenin ve özel davranışların gelişmesini sağlayan güçlerin toplamıdır. Motivasyon, insanların ne yaptığını ve bunun için ne kadar çaba harcadığını açıklar (Jewell, 1985, 347).

Motivasyon kavramı ile bir şeyleri şevkle yaparken o işle ilgili algılanan duygu anlatmak istenir (Keser, 2006, 1).

Güdüleme, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci diye tanımlanabilir (Can, Aşan Azizoğlu ve Aydın, 2011, 259).

Motivasyon yönlendirici bir güçtür (Hagemann, 1995, 37).

Motivasyon, insanın bir amacı gerçekleştirmek için içindeki itici güçtür (Plunkett, 1996, 232). Bu kelime temel olarak harekete geçiren anlamındadır (Adair, 2006, 9).



Motivasyon çalışan kişilerin mevcut koşullarda işlerini daha kaliteli ve daha hızlı yapmaları için tanınan ek haklar veya verilen ödünler olarak tarif edilebilir (Garih, 2010, 65).

Yöneticinin yada nezaretçinin başlıca görevi, etkin çalışan bir örgütü oluşturmaktır (Hicks, 1975, 364). İş hayatında özellikle kurumun başarılı olabilmesi ve amacına ulaşabilmesi için yöneticilerin idare ettikleri kaynakların başında yer alan ve en önemlisi olan insan kaynağını yönetirken güdüleme (motive etme) en önemli işlevlerinden biridir. Yöneticiler, örgütsel amaçlara ulaşmak için astlarını harekete geçirmek üzere temel olarak güdüleme, liderlik ve disiplin gibi süreçleri kullanırlar (G. Budak ve G. Budak, 2010, 59). Yöneticilerin gerçek anlamda verimlilik, etkinlik, üretimde veya hizmette kalite elde edebilmesinin temelinde işinden memnun olan, işini isteyerek ve mutlu bir şekilde yapan personel yer almaktadır. Bunun diğer bir ifade edilişi de motive olmuş çalışanlardır. Her ne kadar insanları çalışmaya motive eden kurumlar değil kendileriye de, en iyi uygulamaların olduğu kurumlar, yaratıcı çözümler, çok çalışma ve organizasyona bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratırlar (Öztürk ve Dündar, 2003, 58). Çalışanların istek, beklenti ve karakterleri ne kadar iyi gözlemlenip tespit edilirse onları motive edebilecek faktörler de o oranda tespit edilmiş olacaktır. Çalışanlarını iyi tanıyan, özelliklerini iyi tespit eden bir yönetici onların ne ile mutlu olabileceğini ve nasıl motive edilebileceğini çözmüş demektir. Bunun için de motivasyon kavramının ne olduğu ve sürecin nasıl işlediğinin iyi anlaşılması gerekmektedir. Sadece anlaşılması da yetmez iyi bir şekilde uygulanması da gerekmektedir. Yöneticilerin en önemli görevlerinden biri de yönettikleri beşeri kaynak olan "bireyleri" bu yönde motive edebilmektir (Garih, 2010, 81).

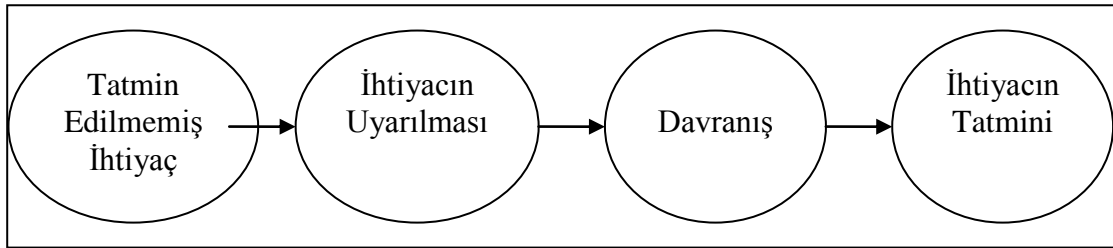
Büyük ölçekli kurumlarda çalışan tüm personelin tek tek tanınması ve gözlemlenmesi elbette ki mümkün değildir. Ayrıca çalışanların değişken ve karmaşık yapısı onların beklentilerinde farklılıklara yol açmaktadır. Yani bugün için istedikleri ve onları motive eden şey başka bir zamanda onlar tarafından istenmeyip, onları motive etmeyebilir. Motivasyon konusunun, birbiriyle çok yönlü ve karmaşık ilişkiler içinde bulunan birçok faktörün etkisi altında olduğu unutulmamalıdır (Karakaya ve Ay, 2007, 66). Bu süreç gerçekten oldukça karmaşık ve zor bir süreçtir. O yüzden her bir birey için ayrı ayrı olmasa bile genel anlamda birçoğunu etkileyen uygulamalar

günümüze değin süregelen araştırmalar ile tespit edilmiş ve motivasyon üzerine çeşitli kuramlar önerilmiştir. Çalışanları motive eden araçlar önem sırasına göre sıralanmıştır. Bunlardan faydalanarak istenilen sonuçlara ve başarılarla ulaşılabilir.

Tüm bu yukarıdaki tanımlara bakıldıktan sonra, motivasyon kavramının bireyi harekete geçmesini sağlayan, onu istenildiği şekilde davranması için harekete geçiren faktörler olarak tanımlayabiliriz. Bu tanımlar motivasyon kavramının üç temel unsurunun olduğunu gösterir: (Genç, 2010, 134).

- a. İnsanın bir davranışta bulunmasını sağlama,
- b. Bu davranışı yönlendirme ve sürdürme,
- c. Bu davranışı yapmadan dolayı özel bir mutluluk duymaktır.

### 2.1.1.2 MOTİVASYON (GÜDÜLEME) SRECI



**şekil 1. Güdüleme Süreci**

**Kaynak: Halil can, şahin Kavuncubaşı ve Selami Yıldırım. (2009). *Kamu ve zel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Siyasal kitabevi, Ankara, s.362.**

Motivasyon tanımlarına bakıldığında aslında motivasyonun şekil 1’de olduğu gibi çeşitli aşamalardan oluştuğu bilinmektedir. Bu aşamalardan ilki ihtiyaçlardır. Tatmin edilmeyen ihtiyaç gerilim yaratır. Gerilim bireydeki dürtüleri harekete geçirir. Bu dürtüler, kişiye belirli amaçlar bulma arayışına sokar. Bu amaçlara ulaşıldığında kişi ihtiyaını tatmin edecek; gerilimi azalacaktır (Keser, 2006, 4). Bu aşamaları basit bir örnekle anlatmak gerekirse; örnek 1: Üniversiteden yeni mezun bir insanı ele alalım. Bu insan öncelikle hayatını geindirebilmek, karnını doyrurabilmek gibi temel ihtiyaçlar duyacaktır. Bu temel ihtiyaçlarını karşılamak için de bir iş bulma, çalışma

davranışına yönelecektir. Eğer iş bulup çalışırsa bu ihtiyaçlarını giderecektir. Şayet iş bulamazsa ihtiyacını tatmin edemeyeceğinden ötürü kişi de gerilim olacak ve boşluğa düşecektir. İçten motive olan kişi düşünceyi eyleme dönüştürür: Hedeflerini belirler ve onlara ulaşmak için harekete geçer (Shinn, 1997, 7).

Yukarıda tatmin edilmeyen ihtiyacın gerilim yarattığını ifade etmiştik. Gerilimin şiddeti bireyin kişiliğine ve ihtiyacın önemine göre değişir (Ay, 2006, 10). Örnek 2: ekonomik durumu iyi ve maaş dışında başka gelirleri olan (kira geliri v.s) bir bireyin iş bulup çalışma ihtiyacını gerçekleştiremediğinde yaşadığı gerilim çok fazla olmayacaktır. Oysaki ekonomik durumu kötü ve maaş dışında başka geliri olmayan bir bireyin iş bulup çalışma ihtiyacını gerçekleştirememesi durumunda yaşayacağı gerilim oldukça fazla olacaktır. Davranışların içinde her ne kadar arzu ve amaçlar saklı bulunsa da, bunların yanında, kişinin davranışlarını etkileyen ve yön veren birçok uyarıcı unsur (stimulus) mevcuttur (Eren, 2004, 494). Yaşadığı çevrede gördükleri, gelenekler, örf ve adetler kişiyi farklı farklı davranışlara yönlendirecektir. Bir başka örnek üzerinden gidersek yine, örnek 3: temel ihtiyaçlarını gidermek isteyen (yemek yemek, barınmak vb.) A çevresindeki bir kişi iş bulup çalışma yönünde bir davranış sergilerken, B çevresinde yaşayan bir kişi iş bulmak yerine dilenerek bu ihtiyaçlarını gidermeye çalışacaktır. B çevresindeki kişinin etrafında, yaşadığı ortamda bu tarz bir davranış sergilemesi gayet normal karşılanırken, A çevresindeki kişi için asla kabul edilemez sayılabilmektedir. Bu nedenle de A çevresinde yaşayan kişi için böyle bir davranış sergilemesi beklenmemelidir. Yani ihtiyaçlar kişiyi davranışa yöneltirken aslında birçok çevresel faktörden de etkilenebilmektedir bu süreç. Dolayısıyla şöyle bir sonuca varabiliriz; İnsan motivasyonu, insanın ilişki kurduğu bütün nesnelere yakından ilgilidir (Sarı Kurt, 2007, 5).

Tatmin edilen bir ihtiyaç, bu tatminin etkisi geçinceye kadar davranışlar üzerinde etkide bulunmayacaktır (Eren, 2004, 497). Davranışı sergileyip tatmin olan birey için artık az önce onu davranışa yönlendiren ihtiyacın hiçbir etkisi olmayacaktır. Bu durum da tabii ihtiyaçların farklılığına göre değişmektedir. Bazı ihtiyaçlarımız sıklıkla tekrarlanırken bazılarında bir daha gerek olmayabilir. Mesela bir arabaya ihtiyaç duyarız ve onu elde etmek için de davranışa geçeriz. Arabayı elde ettiğimizde süreç tamamlanmış olur ve

başka bir araba almak isteyene kadar da bizim için bir etkisi olmaz. Ancak sürekli tekrarlanan bazı ihtiyaçlarımızda bu durumun sıklığı farklılık gösterecektir. Uyku ihtiyacımız mesela hergün tatmin edilmiş olsa bile her yeni günde tekrar tekrar bizi etkilemektedir.

Bununla birlikte bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktası da yoktur. Bir ihtiyacın bittiği yerde diğer bir ihtiyaç başlar ve motivasyon süreci her defasında aynı yolu izler (Bilecen, 2008, 6).

İşte bu nedenlerden ötürü örgütlerde yöneticilerin bireyleri motive etme sürecinde iyi tespitlerde bulunmaları bu sürecin başarısında önem arz etmektedir. Modern yönetici, davranış doğuran güçleri anlamak zorundadır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009, 363). Bireylerin farklı özelliklerini ve değişen durumlarını iyi takip etmeleri ve uygulamada bunları göz ardı etmemeleri gerekmektedir. Kurumda, yönetimin elemanlarını çalıştırırken karakterlerini analiz ederek veya ettirerek onlardan en iyi şekilde yararlanması uygun olur (Garih, 2010, 49).

## **2.1.2 MOTİVASYON TEORİLERİ**

Hızla küreselleşen ve gelişen dünyada artan rekabetle birlikte önce ayakta kalabilmeleri ve ardından da söz sahibi olabilmeleri için firmaların, kurum ve kuruluşların iyi bir yönetime ihtiyacı olduğu yadsınamayacak bir gerçektir. İyi yönetim için birden çok bileşen bulunmaktadır. İyi yönetim öncelikle kaynakların etkin kullanımını gerektirmektedir. Sermaye, Araçlar, Emek vd... Bu kaynakların içinde en önemlisi şüphesiz ki Emek (İnsan) kaynağıdır. Gerek karmaşık bir yapıya sahip olması gerekse kapasitesindeki sınırsızlık onu diğerlerinden bir adım öne geçirmiştir. İnsan faktörünün bu denli önemli olduğunun ortaya çıkmasıyla birlikte ondan nasıl daha fazla verim alınabilir? in yanıtı aranmaya başlamıştır. İşte bunun için de Motivasyon Teorileri geliştirilerek çeşitli özendirme araçları tespit edilmeye çalışılmıştır. Yöneticilerin, yüksek verim elde edebilmeleri için çalışanları güdüleyen bu faktörleri iyi bilmeleri ve uygulamaları gerekmektedir.

Taylor'dan Mayo'ya günümüze dek birçok araştırmacı, ilgisiz ve isteksiz insanı yeniden ilgili ve istekli insan yapmanın yollarını araştırmış ve motivasyon konusunda teoriler boyutlarına ulaşan araştırma ve incelemeler

yapmışlardır (Bilecen, 2008, 11). Her araştırma farklı sonuçlara dayanmıştır. Kimisi insan faktörünü göz ardı ederken diğeri insanı ilk sıraya getirmiş ve örgüt başarısını tamamen insana bağlamıştır. İnsanı tamamen ekonomik bir varlık olarak gören ve ona diğeri üretim faktörleri gibi yaklaşan anlayışların yanı sıra insanın sosyal bir varlık olarak ele alınması gerektiğini düşünen savunucular da bulunmaktadır. Araştırmalar farklı farklı araçlarla ya da yollarla insanı daha verimli ya da daha başarılı kılmayı incelemiştir. İncelemelerin sonucunda da İş’de ekonomik tatminin (ücret ve ikramiyelerin) gerekli bir koşul olduğunu düşünebilirsek de yeterli bir koşul olduğunu iddia edemeyiz (Eren, 2004, 493).

Ayrıca tüm bu farklı yaklaşımlardan ve görüşlerden sonra İnsanları motive etmek için evrensel bir reçete olmadığı anlaşılır. Yani, her insan farklıdır ve mutlaka tek bir birey olarak ele alınmalıdır (Adair, 2006, 29). Ancak örgütlerde özellikle de geniş ölçekli örgütlerde çalışan sayısının fazla olması sebebiyle her bir bireyi tek tek ele alıp incelemek ve ona özgü yaklaşımlarda bulunmak gerek maliyet açısından gerekse sürekli değişiklik arz etmesi sebebiyle maalesef ki pek mümkün değildir. O yüzden de yöneticilerin çoğunluğu temel alan genel göstergeler üzerinden çalışmalarını yürütmeleri daha doğru olacaktır.

Motivasyon teorileri, çalışanların hangi faktörlere bağlı olarak motive olduklarını ifade etmektedir (Keser, 2006, 11). Dolayısıyla da her bir kuram insan davranışlarını farklı bir çerçeveden göstermektedir. Ancak İnsan davranışları bu kuramların hiçbirinin çerçevesi içine oturtulacak derecede basit değildir. Ancak örgütte kişileri güdülendirmekle görevli yöneticilere ışık tutma bakımından yararlıdır (Can, Aşan Azizoğlu ve Aydın, 2011, 263).

Motivasyon teorileri iki ana grupta toplanmaktadır. Birinci grupta Kapsam Teorileri, ikinci grupta da Süreç Teorileri bulunmaktadır. Kapsam teorilerinin odak noktası, bireysel gereksinimlerdir. Süreç teorilerinin odak noktası, davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar geçen süre içerisinde bilişsel süreçler ele alınmak suretiyle tüm değişkenlerin incelenmesidir (Tınaz, 2009, 7).

### 2.1.2.1 KAPSAM TEORİLERİ

Kapsam teorileri, ihtiyaçları vurgulayarak motivasyonu başlatan faktörleri açıklamaya çalışırlar (Keser, 2006, 12). Yani ihtiyaçlar bu teorilerin temel aldığı noktadır. Kişileri neler güdüler sorusuna yanıt arayan kuramlardır (Can, Aşan Azizoğlu ve Aydın, 2011, 264).

Başlıca Kapsam teorileri; Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Clayton Alderfer tarafından geliştirilen V-İ-G (ERG) Teorisi, Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi ve David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisidir.

#### 2.1.2.1.1 MASLOW'UN İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ TEORİSİ

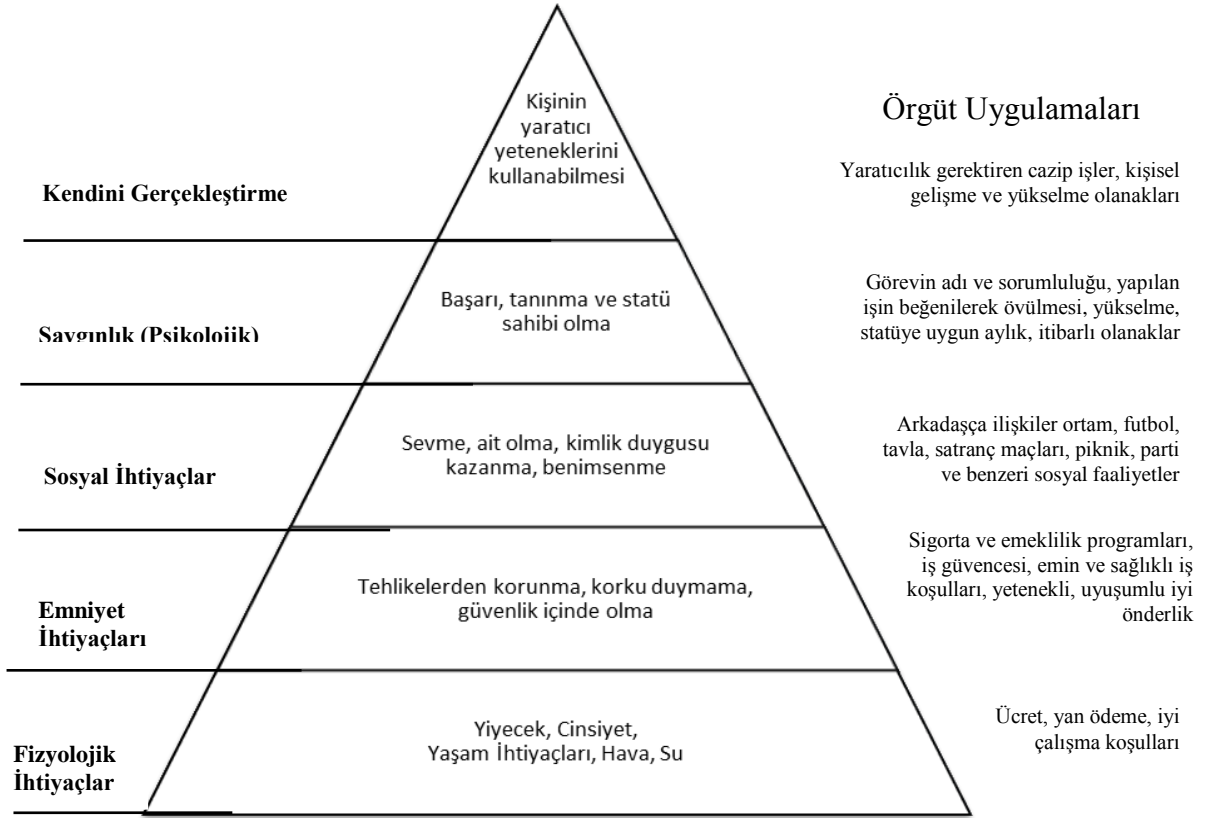
Motivasyon teorileri incelendiğinde ilk göze çarpan ve çok popüler olan Abraham Maslow tarafından öne sürülen İhtiyaçlar Hiyerarşisidir. Maslow'un kuramı, sonraki yıllarda geliştirilen motivasyon kuramlarına temel oluşturması nedeniyle tarihsel önem taşır (Tınaz, 2009, 7). Maslow' un düşüncesi, önemli olan ihtiyaçtansa, kişiyi memnun edecek olana yönelmektir (Jackson ve Keaveny, 1980, 48).

Maslow bu yaklaşımında insanların birden çok ihtiyaç tarafından motive edildiklerini ileri sürmektedir. Maslow' a göre bütün insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içinde incelenebilir (Eren, 2004, 500).

Söz konusu kademelendirme şu şekildedir;

1. Fizyolojik ihtiyaçlar: Hiyerarşinin en düşük düzeylerinde yer alan ve teşvik teorisinin başlangıcı sayılan ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlardır. Bunlar bireyin hayatının devamı için tatmin edilmeleri zorunlu olan ihtiyaçlardır (Hicks, 1975, 369). Yemek yemek, su içmek, uyumak, barınma, hayatı devam ettirme, cinsellik, dinlenme gibi.
2. Emniyet İhtiyaçları: Fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasının ardından ortaya çıkan ihtiyaçlardır. Gerek içinde bulunduğu zaman dilimi için gerekse de gelecekle ilgili olarak kişinin kendini emniyete alması isteğidir. Hastalık, yaşlılık vb. hallerde kendini garantiye alma ihtiyacı ya da sigorta, emeklilik sistemleri gibi.

3. Sosyal ihtiyaçlar: Bu ihtiyaçlar da tıpkı diğerklerinde olduğu gibidir; Fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasının ardından Güvenlik ihtiyaçlarını da karşıladıktan sonra Sosyal ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaçların içinde; arkadaş edinme, bir gruba ait olma, sosyal evre oluşturma, sevme, sevilme, şefkat, kendi kendini anlama şeklinde ortaya çıkmaktadır.
  4. Saygınlık ihtiyaçları: Bu iki alt bölüme ayrılır: a) İnsanın kendi kendine duyduğu saygı; güçlü olma, başarı elde etme, ustalaşma, kendine güven, özgürlük isteklerini sayıyor. b) Başkalarının saygısı; tanınma, prestij elde etme, önemli olma, üstü olma gibi istekler sayılmıştır (Onaran, 1981, 15).
  5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: İhtiyaçlar Hiyerarşisinin en tepesinde bulunan Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı diğerk ihtiyaçların karşılanmasından sonra ortaya çıkan bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaçlar bireyin kendi potansiyellerinin – gizilglerinin- farkına varması, bir işi yalnız başına yapması, yaratıcı olabilmek için kendisini sürekli bir gelişime tabi tutması ile ilgili ihtiyaçlardır (Hicks, 1975, 373).
- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı şekil 2' de gösterilmiştir.



**Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

**Kaynak: Halil Can, Öznur Aşan Azizoğlu ve Eren Miski Aydın. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal kitabevi, Ankara, s.264.**

Maslow'un teorisinde gereksinme düzeylerine ilişkin önemli nokta, bunların belirli bir egemenlik sırası içinde bulunmalarıdır. Maslow'un kademelendirmesinde 2 numaralı Gereksinme, 1 numaralı Gereksinme doyurulana dek egemen olmaz. Aynı şekilde, 3 numaralı Gereksinme 1 ve 2 Numaralı Gereksinmeler doyurulana dek egemen olmaz v.b. (Davis, 1982, 56). Yani kişilerin duyacağı Güvenlik ihtiyacı Fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanmasından sonra ortaya çıkacaktır. Aynı şekilde Sevgi ihtiyacı da, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının bir ölçüde karşılanmasının ardından ortaya çıkar. İnsanlar artık yalnızca temel ihtiyaçlarını gidermekle yetinmiyorlar, aynı zamanda zevk almak da istiyorlar ve bu işlemler sırasında edindikleri deneyimlere de önem veriyorlar (Kobjoll, 1996, 9).

Yalnız bir sonraki gereksinimlerin görünmesi için bir öncekilerin yüzde yüz giderilmesi gerekmez (Onaran, 1981, 15). Belirli oranlarda gerçekleştirilmiş olmaları bir sonraki ihtiyaç düzeyini ortaya çıkarabilmektedir.



Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi bazı eleştiriler almıştır. İhtiyaçların kesin çizgilerle ayrılması eleştiri noktalarından biridir. Hiyerarşik yapıdaki kademeler katı ve sabit değildir. Aralarındaki sınırlar belirsiz ve birbirine karışmıştır (Hicks, 1975, 373). Böylece, bireyin ihtiyaçları her bir düzeyde biraz biraz karşılanmış olmaktadır. Örneğin, sosyal ihtiyaçlar ortaya çıktığında fizyolojik ihtiyaçlar ortadan kalkmazlar; fakat eskisi kadar etkili olmamaktadırlar.

Ayrıca tüm insanlar için geçerli olan genel bir sıralama yapması da eleştirilen noktalardan bir diğeridir. Kültür veya yaş gibi faktörler, Maslow' un belirttiği ihtiyaçların değerini veya önemini kesinlikle etkiler (Adair, 2006, 42). A kişisi için bir işi başarma ihtiyacı çok önemli iken B kişisi için aynı işte başarılı olmak çok da önem arz etmemektedir. Ya da iyi bir okul mezunu olabilmek birisi için çok önemliyken, bir başka kişi için hiç birşey ifade etmiyor olabilmektedir.

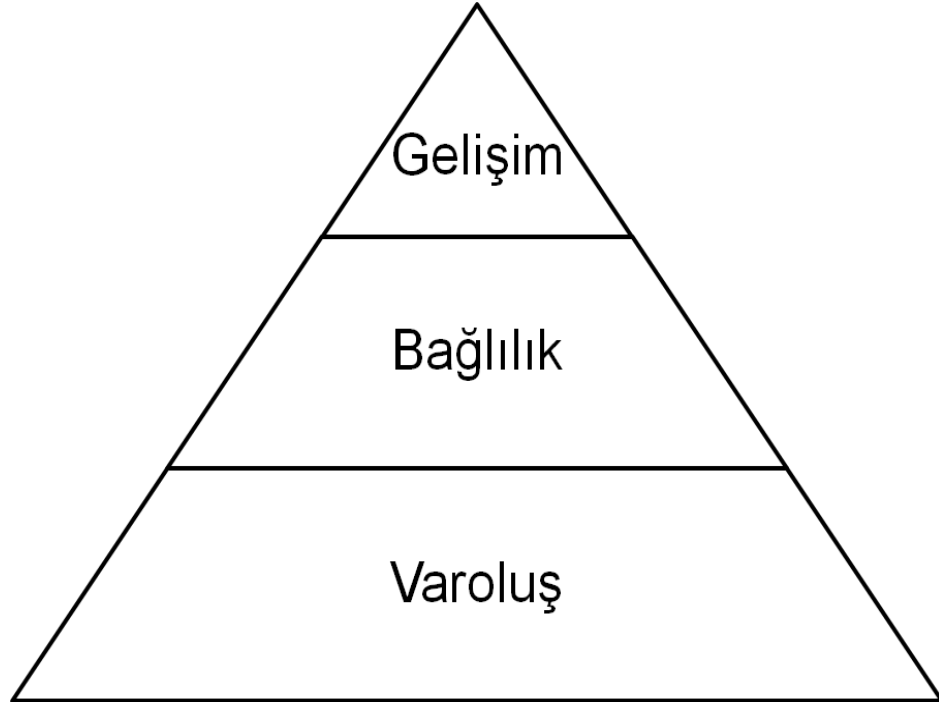
Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde, çalışanları işyerlerinde çalışmaya teşvik eden temel unsur çalışanların sahip oldukları ancak karşılanmayan ihtiyaçları olarak açıklanmaktadır (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005, 329). Dolayısıyla da sonuç olarak, bir yöneticinin öncelikle yapması gereken; çalışanlarının her birinin ihtiyaçlar hiyerarşisinin hangi basamağında olduğunu belirlemektir. Böylece kişinin bu basamağa uygun düşen ihtiyaçlarına cevap vermek ve bu şekilde onu motive etmek mümkün olabilir (Keser, 2006, 22).

### **2.1.2.1.2 ALDERFER' İN ERG TEORİSİ**

Alderfer, Maslow'un yaklaşımını değişikliğe uğratarak daha basitleştirmiştir. (Eren, 2004, 506). Tıpkı Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde olduğu gibi Alderfer' in Teorisi de ihtiyaçların sıralandırılması ve sınıflandırılması temeline dayanmaktadır. Maslow beş farklı ihtiyaç belirlerken Alderfer, kuramında üç farklı gereksinme ayırt etmektedir. Bunlar kurama adını veren "varolma" (existence), "beraber olma" (relatedness) ve "gelişme" (growth) gereksinmeleridir (Tınaz, 2009, 8).

- 1) Varolma İhtiyacı: Yaşama isteği
- 2) İlişki İhtiyacı: Başkalarıyla ilişki içinde olmak, kabul görmek isteği

3) Gelişme İhtiyacı: Kendini gerçekleştirme isteğidir.  
Alderfer'in ERG Teorisi Şekil.3 de gösterilmiştir.



### Şekil 3. Alderfer'in ERG Teorisine Göre İhtiyaçlar

**Kaynak: Aşkın Keser. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Alfa Aktüel, İstanbul, s.29.**

Alderfer, üst düzey gereksinimler ortaya çıkmadan önce alt düzey gereksinimlerin doyurulması gerektiğini vurgulamamakta ve hatta üç gereksinimin aynı anda aktif olabileceğini dahi savunmaktadır (Tınaz, 2009, 8). Bu bağlamda Maslow' dan ayrılmaktadır. Maslow'da Kendini Gerçekleştirme İhtiyacının ortaya çıkması ondan önceki diğer dört ihtiyacın karşılanmasının ardından olabilmekteydi. Alderfer'in yaklaşımında ise Varolma İhtiyacı ile Gelişme İhtiyacı aynı anda hissedilebilmektedir.

Maslow'dan ayrılan bir başka yanı da şudur: Gereksinimler burada somutluk durumlarına göre sıraya konmuştur. Dolayısıyla bir üst düzeydeki gereksinimi karşılamak güç olduğunda bir alt düzeydeki gereksinim kümesi daha çok istenecektir (Onaran, 1981, 39).

Kendini Güncelleştirme İhtiyacı Değer İhtiyacı	Gelişme (Growth) İhtiyaçları
Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı	İlişkisel (Relatedness) İhtiyaçlar
Güvenlik İhtiyaçları Fizyolojik İhtiyaçlar	Varolma (Existence) İhtiyaçları

#### **Şekil 4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Kuramının Karşılaştırılması.**

**Kaynak: Erol Eren. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım, İstanbul, s.507.**

#### **2.1.2.1.3 HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR TEORİSİ**

Güdülenme konusunda geliştirilen kuramlardan birisi de Frederick A. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı veya Hijyen- Motivasyon Kuramı olarak bilinen yaklaşımdır. Bu kurama göre, insan ihtiyaçları hijyen faktörler ve motive edici faktörler olarak iki grupta incelenmektedir.

Hijyen faktörler; şirket politikası ve yönetim, teknik denetim, kişiler arası ilişkiler, maaş, statü, iş güvenliği, özel hayat ve çalışma şartları gibi işin çevresi ile ilgili etmenlerdir. Herzberg'e göre tüm bunlar, iş hayatınızda mutsuzluk veya memnuniyetsizlik gibi sonuçları doğuran faktörlerdir (Adair, 2006, 69). Hijyen faktörlerinin varlığı güdüleme üzerinde herhangi bir etkisi bulunmazken, yokluğu doyumsuzluk yaratmaktadır (G. Budak ve G. Budak, 2010, 65). Yani bu sayılan faktörler işyerinde bulunması gereken asgari koşullar olarak kabul edilmektedir. Çalışanlar için asgari olması gereken faktörler olup, olmadıkları takdirde bireylerde tatminsizlik ve doyumsuzluk meydana gelecektir. Bu faktörlerin sağlanması ve hatta artırılması kişilerde motive edici bir etki yaratmayacaktır. Nasıl ki kanalizasyon ve içme suyu bir yerleşim yerinin olmazsa olmaz sistemiyse de o yerleşim yerinin gelişimi ve güzelleştirilmesi için yeterli değildir. Gelişim için farklı farklı sistemler oluşturulmaktadır. İşte bu kuramdaki hijyen faktörleri de bu yerleşim yerindeki kanalizasyon ve içme suyu sistemi gibidir. Kişinin çalışma şartları yeterli düzeyde değilse, yeteri kadar ısınma ya da yeteri düzeyde maaş almıyorsa bu kişide işe karşı tatminsizlik meydana gelecektir. Hatta kişi bu şartlardan

dolayı işini bırakacaktır. Ancak tam tersi açıdan bakıldığında yani kişinin çalışma şartları yeterli düzeyde ise, yeteri kadar ısınma ya da yeterli düzeyde maaş alıyorsa bu kişi işinden memnun olmakla birlikte kişiyi özendirmeyecek teşvik etmeyecektir.

Motive edici (Güdüleyici) faktörler; başarı, tanınma, gelişme ihtimali, ilerleme ve sorumluluk gibi işin içeriği ile ilgili etmenlerdir. Güdüleyici etmenlerin varlığı bireyi güdülerken, yokluğu birey doyumunu üzerinde herhangi bir etkide bulunmaz (G. Budak ve G. Budak, 2010, 64). Bu faktörler kişisel doyum sağlama özelliğine sahip oldukları için güdüleyici bir potansiyele sahiptir. Bu faktörler, çalışanı mutlu kılar, işyerine bağlar ve çalışmaya özendirir (Tınaz, 2009, 9). İşgörenlerin, öncelikle, kendileri için yaptıkları şeylerle güdülendiklerini gösterir. Kendi davranışları sonucunda sorumluluk alınca ya da takdir görünce bir hayli güdülenirler (Davis, 1982, 68). Nasıl ki hijyen faktörlerinin yokluğu tatminsizliğe mutsuzluğa sebep olmasına rağmen varlığı hiçbir güdüleyici nitelik oluşturmuyorsa motive edici faktörlerin de yokluğu birey üzerinde herhangi bir etki yapmazken varlığı doyuma, güdülenmeye sebep olur.

Kişilerin iş ortamındaki çalışma şartlarının yeterli düzeyde olması onların sadece işyerindeki memnuniyetsizliğini önlerken, işyerindeki başarıları ise motive edici bir faktör olacaktır. Yani Hijyen faktörleri sağladıktan sonra işgöreni teşvik etmek için bunlar üzerinde ısrar etmemek aksine özendirici (motive edici) etmenler olan içsel faktörleri harekete geçirmek söz konusu olmaktadır (Eren, 2004, 510). Herzberg yalnız sağlık (hijyen) etmenlerinden doyuma ulaşanların da var olabileceğini kabul ediyor. Ona göre bu gibi kişiler daha kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin belireceği gelişmiş bir kişilik aşamasına gelmemiş kimselerdir (Onaran, 1981, 46). Yani çalışma şartlarının yeterli düzeyde olması gibi (hijyenik) bir etmen kimi kişilerce hijyen faktörlerinin üzerinde motive edici bir nitelik taşımaktadır. Yani bu gibi durumlar bazı kişilerce olması gereken asgari şartlar olarak kabul edilmekte iken bazı “kanaatkar” kişilerce ekstra bir boyut kazanıp daha da üst seviyeye çıkararak motive edici bir özellik teşkil etmektedir.

Bu bahsedilen durum “kanaatkar” kişilerin durumu içinde yaşadıkları ülkelerle de yakinen alakalıdır. Gelişmiş ülkelerdeki iş ilişkileri, toplumsal roller, bireylerin beklentileri ile gelişmekte olan ya da az gelişmiş ülkelerdeki

iş ilişkileri, toplumsal roller ve birey beklentileri arasında da epeyce farklılıklar bulunmaktadır. Afrika'da yaşayan birinin standartları ve iş hayatındaki beklentileri ile Avrupa'da yaşayan ve çalışan birinin standartları ve beklentileri farklılığı onların neyi hijyen neyi motive edici nitelendirdiklerini belirleyecek önemli bir husustur. Dolayısıyla da iki farklı toplumdaki hijyen faktörleri ve motive edici faktörler arasında farklılık bulunacaktır. Bu nedenle, Herzberg modelini daha çok gelişmiş ülkelerin sosyo kültürel ve ekonomik yapılarına daha uygun olarak nitelemek yanlış olmayacaktır (Eren, 2004, 512).

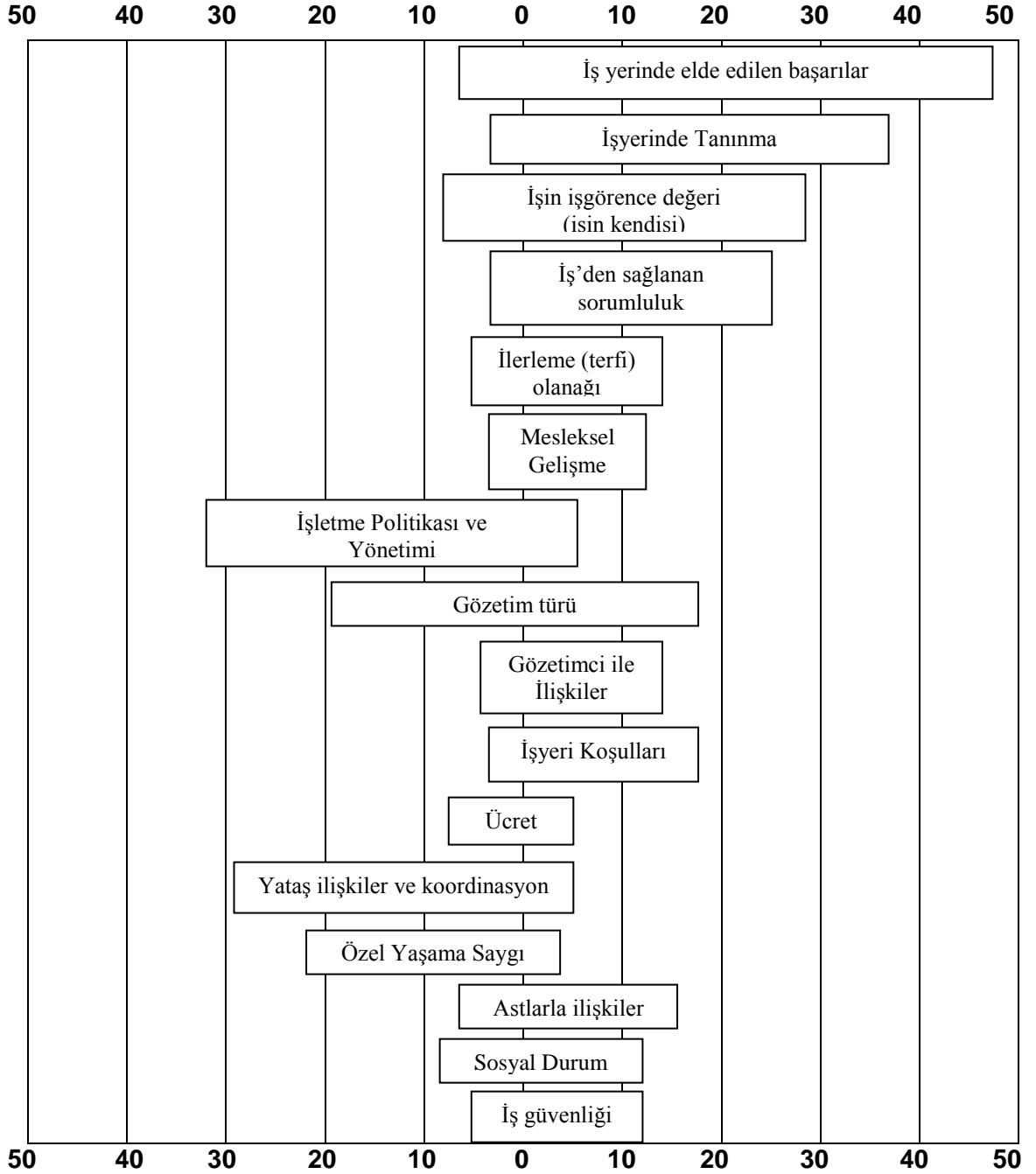
Herzberg'in hijyenik ve teşvik edici etmenlerin karşılaştırılması Şekil 5'de gösterilmiştir.

İş’de aşırı doyumsuzluk ve  
kötümserlik doğuran  
1844 kişi üzerinde test  
edilmiş hijyenik etmenler  
% Frekanslar

Nötr  
nokta



İş’de büyük tatmin sağlayan  
1753 kişi üzerinde test  
edilmiş özendirici (teşvik  
edici) etmenler  
% Frekanslar



**Şekil 5. Herzberg’in Araştırmasına Göre Hijyenik ve Motivasyonel Teşvik Araçları Dağılımı**

**Kaynak: Erol Eren. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım, İstanbul, s.511.**

#### 2.1.2.1.4 MC CLELLAND' IN BAŞARMA İHTİYACI TEORİSİ

Kuramın kaynağı Henry A. Murray'ın (1938) çalışmalarıdır. Bu yazara göre, gereksinimler araştırmacı tarafından gözlemlenebilecek olgular değildir. Gereksinimler ancak gözlemlenebilen davranışlardan çıkarılabilen, insan davranışlarını açıklamak için araştırmacı tarafından kurulan varsayımsal – kuramsal yapılardır (Onaran, 1981, 202).

McClelland, diğerlerinden farklı olarak ihtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılacağını önerir (Can ve diğerleri, 2009, 369).

McClelland' a göre ihtiyaçlar, öğrenilir ve davranışa etki etme potansiyellerine göre kişiden kişiye değişen bir hiyerarşi izler (Keser, 2006, 34).

McClelland, insan ihtiyaçlarını kendince üç grup altında toplamıştır. Bunlar; başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır (Eren, 2004, 522). Yani insanlar bu üç ihtiyacın etkisi ile davranış sergileyeceklerdir. Bu üç ihtiyaç:

- Güçlü Olma İhtiyacı: Başkalarını etki altında tutma, kontrol etme, başkaları üzerinde otorite kurma, gücünü koruma gibi davranışlar sergilerler.
- Bağlanma İhtiyacı: Başkalarıyla ilişki kurma, sosyal ilişkilerini geliştirme, gruba girme, sosyal etkinliklere önem verme gibi davranışlarda bulunurlar bu ihtiyacın hakim olduğu kişiler
- Başarı İhtiyacı: Başarı İhtiyacı baskın olan kişiler zor hedefler belirlemek, ulaşılması güç ve zahmetli amaçlar seçip ulaşmaya çalışmak, yüksek başarı standartlarına ulaşmak için çaba sarfetmek gibi davranışlarda bulunurlar.

McClelland bu üç ihtiyaç ve güdü içinden en çok başarı güdüsünün birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır (Eren, 2004, 522).

Yukarıda açıklanan güdüler, her insanda yoğunluğu birbirinden farklı olarak bulunur. Böyle bir durumda bağlanma güdüsü yüksek olan bir işgörenle, başarı güdüsü yüksek olan bir işgöreni, aynı şekilde güdülemek büyük bir yanılğı olabilecektir (G. Budak ve G. Budak, 2010, 69). Diğer Motivasyon Kuramlarında olduğu gibi yöneticiler karar alırken her bir bireyin

sahip olduğu özellikleri, sergilediği davranışları iyi gözlemleyerek hangi ihtiyaçlarının olduğunun tespitini iyi yapmalıdırlar ve kararlarını ona göre almalıdırlar.

### **2.1.2.2 SÜREÇ TEORİLERİ**

Süreç Teorilerinin temeli kişilerin hangi amaçlarla ve nasıl motive edildikleridir. Kişiler davranışta bulunurken adında anlaşılacağı üzere davranışı sergilediği süreç incelenmektedir. Kişilerin bu süreçte davranışı tekrar sergilemesi ya da sergilememesinin sağlanmaya çalışılmasıdır.

Süreç kuramları davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklarlar (Eren, 2004, 533).

Başlıca Süreç Teorileri; Önce Victor Vroom tarafından ortaya çıkarılan, ardından E.Lawler ve L. Porter'in geliştirdiği Beklenti Teorileri, Pavlov ve Skinner tarafından geliştirilen Şartlandırma veya Pekiştirme Teorisi, Adams'ın geliştirdiği Eşitlik Teorisi ve son olarak da Edwin Locke'nin Amaç Teorisidir.

#### **2.1.2.2.1 BEKLENTİ TEORİLERİ**

Beklenti teorileri iki ayrı grupta incelenmektedir. Birinci grupta Victor Vroom tarafından geliştirilen Beklenti Teorisi yer almaktadır. İkinci grupta ise Vroom'un teorisini alarak daha da geliştiren E. Lawler ve L. Porter' in Beklenti Teorisi bulunmaktadır.

##### **2.1.2.2.1.1 VROOM' UN BEKLENTİ TEORİSİ**

Bu modele göre, iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur (Eren, 2004, 533).

Vroom' un beklenti kuramına göre, bir insanın güdülenmesi; belli bir davranışın amaca ulaştıracağı beklentisi ile o bireyin amaca verdiği değerin çarpımına eşittir (G. Budak ve G. Budak, 2010, 67).

$$\text{Güdüleme} = \text{Valens (Arzulama Derecesi)} \times \text{Beklenti}$$



Bu tanımdan yola çıkacak olursak eğer Vroom'un teorisinde üç temel kavram bulunmaktadır;

**Valens (Arzulama Derecesi):** Bir kişinin belirli bir gayret sarfederek elde edeceği ödül arzulama derecesidir (Alper Ay, 2006, 26). Herhangi bir ödül kişiler arasında farklı farklı arzulanacaktır. Her birey, her ödüle farklı şiddet derecesinde ihtiyaç duymaktadır (Eren, 2004, 534). Maaş artışı bazı kişiler için çok fazla arzulanırken, bazıları için bu ödül hiç önemsenmeyebilir. Bu değer rakamsal olarak yüksek oluşu arzulanma derecesinin yüksekliğini ifade etmektedir. Değer azaldıkça arzulanma derecesi de azalacak sıfır noktasında ise ödül hiçbir şey ifade etmiyor olacaktır.

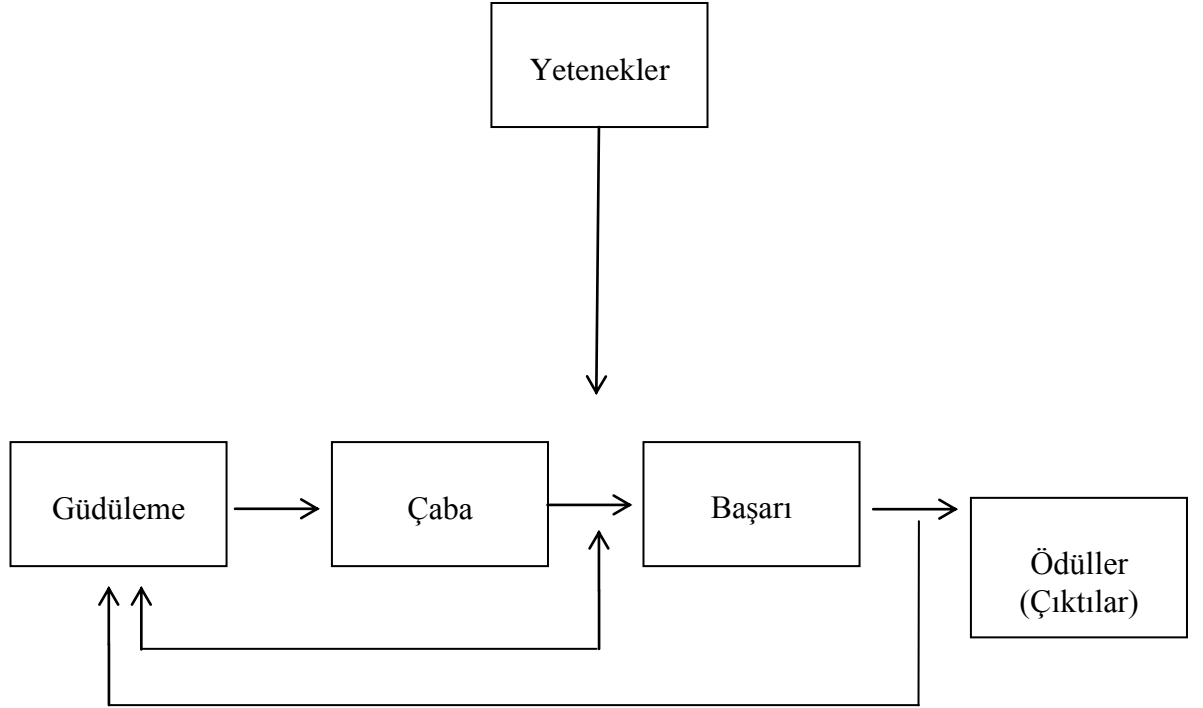
**Beklenti:** Bireyin belli bir davranışının (çabasının) onu arzu ettiği bir sonuca (ödüle) ulaştıracağı yolundaki inancıdır (G. Budak ve G. Budak, 2010, 67). Kişiler bir davranışta bulunurken sonucunda isteğini elde edebileceğini inanıp inanmamasına göre beklentileri değer kazanacak ya da kaybedecektir. Örneğin kişilerin almış olduğu eğitim derecesiyle yapabileceği işler ve imkânlar vardır; mesela kişi Tıp Eğitimini tamamlamadan ne kadar çok arzularsa arzulasın doktorluk yapamayacağını biliyor olması durumunda bu kişinin Valens (Arzulama Derecesi)'i yüksek olmakla birlikte beklentisi sıfır olacaktır.

Kişilerin güdülenmelerinin gerçekleşmesi için bu yukarıda sayılan iki kavramın yani arzulama derecesinin ve beklentisinin yüksek olması gerekmektedir.

**Araçsallık:** Bireyin birinci kademeli sonuca (amaca) varmasının, kendisini arzulanan ikinci kademeli bir sonuca (amaca) ulaştırma olasılığı hakkındaki algısal bekleyişidir (Tınaz, 2009, 10). Yani her bir sonuç aslında kendinden sonra gelecek olan sonuç için aracı vazifesi görmektedir. Kişinin maaşındaki artış aslında sosyal statüsündeki gelişmelerin gerçekleşmesi yolundaki araçlardan bir tanesi olarak kabul edilmektedir.

O halde bir kişinin güdülenmesi için bu sayılan üç faktöründe yer alması gerekmektedir. Şöyle ki öncelikle kişi bir davranışı sergilerken sonucunda erişeceği ödüle olan inancı (beklenti)'nin olması gerekmektedir. Elde edeceği ödülün başka ödüller için bir adım olacağına inanması (araçsallık) ve son olarak da tabii ki tüm bu ödülleri arzuluyor olması gerekmektedir.

Bu kuramda başarı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur, ancak birey kendisine verilecek bu ödülü arzulamalıdır ve göstereceği çabanın da kendinden beklenen başarıya ulaştıracağına inanmalıdır (Eren, 2004, 535).



### Şekil 6. Güdülenme – Davranış İlişkileri

**Kaynak: Erol Eren. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım, İstanbul, s. 535.**

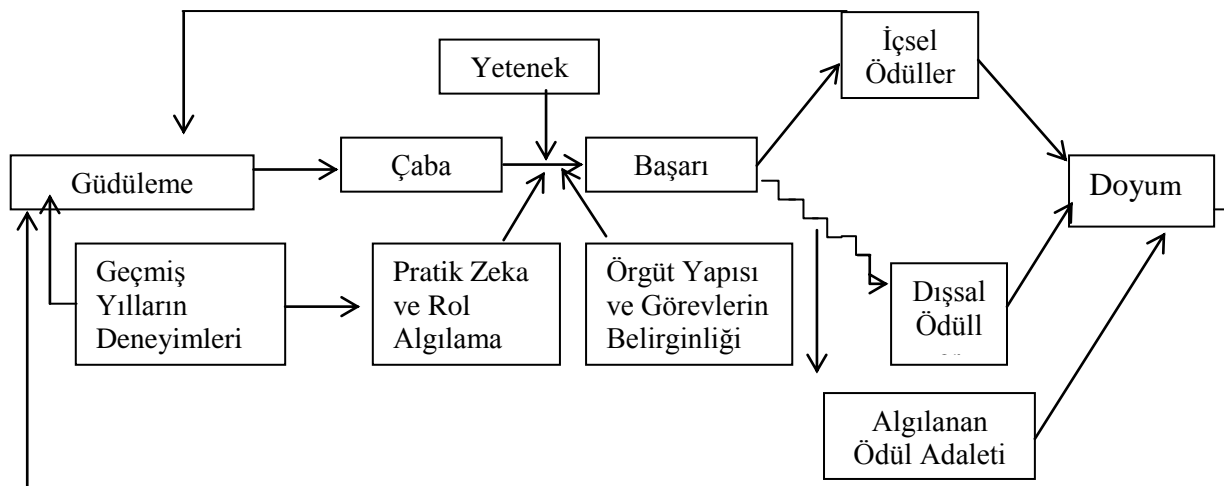
#### 2.1.2.2.1.2 LAWLER VE PORTER' IN BEKLENTİ TEORİSİ

Vroom'un Beklenti teorisine katkıda bulunarak bu teoriyi geliştirmişlerdir. Bu kuram da temelde bir beklenti kuramıdır, ancak Vroom'un kuramında olmayan başka tutumsal değişkenler de kuramda yer almıştır (Onaran, 1981, 80). Bazı kavramlar birleştirilmiş ve genelleştirilmiş, başka kavramlar da eklenmiştir.

Lawler ve Porter'in Vroom'un teorisine yapmış olduğu katkılardan birincisi kişinin kendi başarısını değerlendirmesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir (Eren,

2004, 542). Vroom'un teorisinde bir üst kısımda detaylı şekilde de incelediğimiz üzere kişiler doyumya erişirken bekledikleri, arzuladıkları şiddetteki ödüllere göre doyumya erişmekteydiler. Yani üç bileşen vardı güdülenmede beklenti, arzulama derecesi ve araçsallık. Ancak burada erişilen ödülün bireyi doyumya erişirmesi için bir de "ödüllerin adil olması" gerektiği savunulmuştur. Yani kişilerarası ödüllendirmelerde bireylerin aldıkları ödülleri başkalarınınkini ile karşılaştırmaları sonucunda kendi ödüllere karşı oluşan olumsuz değerlendirme, kişilerin doyumunu da olumsuz olarak etkilemektedir. Yani tam olarak doyumun sağlanamamasına sebebiyet vermektedir.

İkinci katkı ise, örgütlerde işgörenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu bunun da çaba ve başarıları olumsuz biçimde etkilediğini ileri sürmektedirler (Eren, 2004, 542). Yani her bir pozisyon için olması gereken görev tanımları yapılmamışsa ya da kişilere yüklenen görev ve sorumluluklarda karışıklık varsa güdülenme süreci bu karışık ve belirsiz durumdan olumsuz yönde etkilenecektir. Kişiler mevcut örgütte tam olarak hangi işi yapmaları gerektiğini tam olarak bilmezlerse ya da işveren kişilerden yapmaları gerekenin dışında da iş isterse işgörenin iş doyumunu olumsuz biçimde etkilenecektir.



**Şekil 7. Lawler – Porter'in Ümit Kuramının Şematik Açıklanması**

**Kaynak: Erol Eren. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım, İstanbul, s. 542.**

### 2.1.2.2.2 PEKİŞTİRME TEORİSİ

Pavlov ve Skinner adlı düşünürler, hayvanlar üzerinde yapmış oldukları araştırma ve incelemelerde, belirli bir davranışın sonucunda eğer organizma haz duymuşsa bu davranışı tekrar edecek, acı duymuşsa bir daha bu davranışı göstermeyecektir (Eren, 2004, 545). Yani kişiler sonucundan memnun oldukları davranışı tekrarlayarak alışkanlık haline getirecektir, davranışın sonucunda karşılaştıklarından memnun olmazsa da bir daha bu davranışı tekrarlamayacaktır. Buna göre yapılması istenen davranış ödüllendirilmeli, istenmeyen davranış ise pekiştirilmemeli (güçlendirilmemeli) ya da cezalandırılmalıdır (Can ve diğerleri, 2009, 371). Peki, bu kavramlar nelerdir?

**Olumlu Pekiştirme:** Bir davranışın yinelenmesini teşvik eden (özendiren) arzulanır bir sonuç yaratır (Davis, 1982, 83). Ödevini başarılı bir şekilde yapan çocuğa ailesinin kontrol ederken ödül olarak bir çikolata vermesi çocuk eğer çikolatayı seviyorsa sevdiği için aynı davranış pekiştirilir. Ya da işyerinde görevini yerine getirirken kaliteli bir iş yaptığını gören işverenin işgöreni takdir etmesi ve bu takdirin işgören tarafından hoşuna gitmesi durumunda aynı davranış pekiştirilecektir.

**Olumsuz Pekiştirme:** Adından da anlaşılacağı üzere Olumlu Pekiştirmenin tam tersi durum söz konusudur burada. Meydana gelen davranışın arzulanmayan bir davranış olması ve tekrarlanmasının istenmediği durumlarda kullanılır. Örneğin yazın dışarıya çıktığımızda güneşin zararlı ışınlarından kurtulmak için güneş gözlüğümüzü takmamız, istenmeyen zararlı ışınlardan kaçınabileceğimizi öğrenmemiz olarak gösterilebilir.

**Son Verme:** Davranışa tamamıyla son vermedir. Bu, bir davranışı ortadan kaldırma ortaya çıkışını bütünüyle yok etme tedbirlerinden oluşur. Böylece yapılmış olan ve fakat istenmeyen bir hareket bir daha tekrarlanmayacak ve pekişme süreci gerçekleşmeyecektir (Eren, 2004, 546). Burada istenmeyen bir davranışın bir daha tekrarlanmaması amacıyla kesinlikle bir ceza uygulaması bulunmamaktadır. Ancak işyerindeki bir işgörenin yapmış olduğu hatalı davranışlarından dolayı geleceğe ilişkin

beklentilerinden mahrum kalacağını bilmesi bu kötü davranışlarından vazgeçmesini sağlayacaktır.

Cezalandırma: İstenmeyen davranışları yok etmek için ceza verilmesi durumudur. Pek tercih edilmeyen bir yöntem olsa da davranış değişikliklerinde kullanılmaktadır.

Olumlu ve olumsuz pekiştirme türleri arzulanan davranışları tekrar ettirmeye yönelik hususlardır. Buna karşılık, son verme ve cezalandırma gibi pekiştirme türleri ise istenmeyen davranışları ortadan kaldırmaya yönelik tutumlardır (Eren, 2004, 547).

Sonuç olarak Olumlu pekiştirmeye yok olma (son verme) yöntemleri davranışı değiştirmekte en etkili iki yoldur (Onaran, 1981, 264).

### **2.1.2.2.3 EŞİTLİK TEORİSİ**

Adams incelemelerinde bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir (Eren, 2004, 543). Adams'ın teorisine göre; insanlar, diğer insanlarla elde ettikleri kazançlar ve bu kazançlara yaptıkları çabanın kapsamlı bir kıyaslamasını yaparlar (Jewell, 1985, 356). Birbirleriyle ilişkide bulunan insanların bu ilişkiden dolayı neler götürüp neler getirdiklerini karşılaştırmak diye tanımlayabileceğimiz bu çerçeveye ele alınmaktadır (Onaran, 1981, 167).

Eşitlik Teorisi; insanların, eşitlik oranlarının bireysel algısına dayalı sağladıkları veya esirgedikleri katkılarını içerir (Plunkett, 1996, 253). Yani bu tanımdan yola çıkarak Eşitlik teorisine göre, birbirleriyle ilişkide bulunan insanlardan kasıt birbirleriyle iş ilişkisinde bulunan işgörenler bu ilişkiye zeka, eğitim, donanım, tecrübe gibi kendilerince birtakım girdiler getirip karşılığında maaş, terfi, prim vb. gibi birtakım çıktılar alırlar. “ Böyle bir ilişkiye giren “kişi” kendi ödülleriyle katkıları arasındaki oranla “öteki” nin ödülleriyle katkıları arasındaki oran arasında bir dengesizlik gördüğünde bir denksizlik ortaya çıkar (Onaran, 1981, 168).

$$\frac{\text{Ö}(k)}{K(k)} < \frac{\text{Ö}(\text{ö})}{K(\text{ö})} \text{ ya da } \frac{\text{Ö}(k)}{K(k)} > \frac{\text{Ö}(\text{ö})}{K(\text{ö})}$$

Ö= ödüller, K= katkılar, k= kişi, ö= öteki kişi

Yukarıdaki şekilde belirtilen Denklik (Eşitsizlik) bozulduğu durumlarda kişiler denklığı oluşturmaya çalışacaklardır. Kendi ödül ve katkıları öteki kişinin ödül ve katkıları oranından küçükse kişinin aleyhine oluşan bu dengesizlik durumunda kişi eşitsizliği gidermek için ;

- Ya kendi ödülleri arttırma yoluna gidecektir,
- Ya kendi katkılarını azaltmayı tercih edecektir (kaytarma, daha az çalışma gibi).
- Ya da karşı tarafın ödül veya katkılarını azaltma yolunu deneyecektir (dedikodularla ve yıpratma faaliyetleri ile).

Buna karşılık olarak kendi ödül ve katkı oranı öteki kişinin ödül ve katkı oranından büyük olması durumunda ise yine denklik olmayacaktır ve kişi mutlaka bu durumda da huzursuzluk yaşayacaktır.

Sadece her iki oranın da eşit olması durumunda Denklik sağlanmış olacaktır. Dolayısıyla da iş yerinde huzur sağlanmış olacaktır.

#### 2.1.2.2.4 AMAÇ TEORİSİ

1968 yılında Locke tarafından geliştirilen Amaç modeli, davranışın temel nedeninin bireylerin bilinçli amaç ve niyetlerinde yattığını öne sürer (Can ve diğerleri, 2009, 375). Yani kişileri harekete geçiren şey aslında amaçlarıdır. Kişiler amaçlarına ulaşana dek çalışacaklardır.

Locke' un geliştirdiği bu kurama göre her birey, kendine ait bir takım amaçlar belirler ve bu amaçlar, onun motivasyon derecesini etkiler (Tınaz, 2009, 12). Kişilerin belirledikleri amaçlar erişilmesi zor ve zahmetli ise bunlara erişmek için de o kadar çok performans sergilemek gerekecektir. Ama kişilerin belirlediği amaçlar erişilmesi kolay ve zahmetsiz ise bunlara erişmek için de çok fazla performans sergilemeye gerek duyulmayacaktır. Kişiler bu belirlediklere amaçlara ulaşmasalar bile mücadele etmiş ve performans sergilemiş olacaklardır.

Bu kuram, işyerinde bireyleri değerlemek, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmak bakımlarından yöneticiye analitik ve çok yararlı ipuçları vermektedir (Eren, 2004, 527).

## 2.2. KAMU YÖNETİMİNDE MOTİVASYON

Üzerinde bu kadar önemle durulan motivasyon kavramının kamu yönetiminde yerini incelemek istediğimizde öncelikle yönetim kavramı, kamu yönetiminin ilkeleri ve özel – kamu sektörü arasındaki farklılıkların ortaya konması gerekmektedir.

Yönetim, amaçlara etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak için yönetsel işlevlerin (yönetim fonksiyonlarının) yerine getirilmesi sürecidir (Can ve diğerleri, 2011, 40).

Kamu yönetimi kavramı, yönetimin kamu kurumlarıyla ilgili dalını; özel yönetim ise, kamu kurumları dışındaki özel işletmelerde uygulanan yönünü anlatmak için kullanılır (Eryılmaz, 2014, 16). Her iki yönetim şeklinde de motivasyon, yönetim süreçlerinde yer almaktadır. Ancak iki yönetim şeklinin de birbirlerinden ayrı ayrı özelliklerinin olması dolayısıyla motivasyonun araçları ve uygulanabilirliği farklılık arz etmektedir.

Kamu kurumları, özel sektöre oranla, değişime ayak uydurma ve ortaya çıkan yeni ihtiyaçlara cevap verme konusunda geri kalmıştır (Ardıç, Yüksel ve Çevik, 2004, 63). Kamu yönetimindeki kuralcılık ve yasalara bağımlı olma özel sektördeki dinamik sürecin gerisinde kalmasına sebep olmuştur. İki sektör arasındaki ciddi farklılıklar olduğu bir gerçektir. Ancak iki sektör arasında benzer yanlar da bulunmaktadır. Bütün yönetimler, insan kaynakları; mali yönetim; örgütün yapı ve işleyişini idare etme; siyasa, program ve yöntem geliştirme gibi dört temel işlev yürütürler (Eryılmaz, 2014, 17). Yani temel yönetim süreçlerinde iki sektör arasında benzerlik bulunmaktadır. Aralarındaki farklılıklara baktığımızda ise benzerliklerden daha çok farklılıklarının olduğu ortaya çıkmaktadır.

En öne çıkan farklılık iki sektör arasında amaçlardır. Kamu hizmetleri, doğrudan kâr amacına göre değil, “kamu yararına” uygun olarak halka sunulur. Kamu yönetimindeki kâr kavramı, farklı bir özelliğe sahiptir. Kamu kurumlarında “kâr”ın yerini “sosyal fayda” kavramı alır (Eryılmaz,2014,18).

Özel sektör sunduğu her hizmet ve ürettiği her malın karşılığında ücret alıp bir kâr elde etme çabasındadır. Oysa ki kamu sektöründe öncelik sosyal faydadır. Yani vermiş olduğu her hizmetten ücret talep etmez ya da etse bile öncelik kârlılık değildir. Örneğin güvenlik hizmetinden tüm vatandaşlar ücretsiz şekilde faydalanabilmektedir. Emniyete sığındığında hiçbir görevli vatandaştan ücret talep edemez. Ya da sağlık hizmetleri hem özel sektörün işin içinde olduğu hem de kamu sektörü tarafından yürütülen bir hizmettir. Kamu hastanelerinde cüzi bir ücret karşılığında tedavi görülebilmekte iken özel hastanelerde ücretler artarak ve her bir özel hastanede farklılaşarak hizmet sunmaktadır. Bu hizmetten yararlanmak isteyenler de bu bedelleri karşılamak zorundadırlar.

Amaç faktörü motivasyon açısından özel sektörün kullanımı için daha avantajlıdır. Çünkü temel amacı kâr elde etmek olan örgütün bu amacı gerçekleştirebilmesi için çalışanlarına kârdan pay verme, prim verme gibi uygulamalarda bulunması mümkündür (Sevinç, 2015, 953). Kamu sektörü için böyle bir uygulamadan söz edilebilmesi mümkün değildir.

Diğer bir farklılık özel işletmeler, kamu örgütlerine göre daha fazla serbestliğe sahiptirler (Eryılmaz, 2014, 20). Kamudaki örgütler yasalar ve çeşitli düzenleyicilerle çepeçevre sarılmış, yoğun bir prosedür ve bürokrasi zinciri yer almaktadır. Özel sektörde yer alan bir işletmede kararlar çok hızlı alınabilirken, kamu sektöründe yer alan prosedür ve bürokratik işlemler kararların uzun sürede ve belli sınırlılıklar içerisinde alınmasına sebep olmaktadır. İşleyişin yavaş olması ve serbestliğin kısıtlı olması nedeni ile çalışan talepleri geç gerçekleşir ve bu da doğal olarak motivasyonun düşmesine neden olur (Sevinç, 2015, 953). Prosedürlere boğulmuş bir ortamda çalışanların gerek üstleriyle iletişime geçebilmesi gerekse insiyatif kullanıp karar almaları mümkün bulunmamaktadır. Bütün bunlar da motivasyonu olumsuz yönde etkilemektedir.

Diğer bir yandan da kamu yönetiminde kuralların çok net ve kesin çizgilerle belirtilmesi, iş güvencesi gibi çok önemli bir motivasyon sağlayıcısını devreye sokmaktadır. Çalışanların haklarının (maaş, emeklilik, işten çıkarılma vb.) da yasalarla güvence altına alınması onlar için motive edici bir faktördür. Özel sektör de bu şekilde bir güvencenin olmayışı kişilerin işe olan bağlılıklarında önemli bir kriter olarak göze çarpmaktadır. Bu açıdan



baktığımızda kamu yönetiminde kuralcılık ve yasaların etkinliği faktörü özel sektöre nazaran daha motive edicidir.

Kurumların yapılarına bakıldığında kamu sektöründe rekabete kapalı özel sektörde ise yoğun rekabetin merkezde olduğu görülmektedir. Kamudaki bürokratları motive eden temel etken “prestij” ve “otorite” kazanma duygusu ile siyasi yöneticilerin ve kamuoyunun denetimidir (Eryılmaz, 2014, 21). Özel sektörde rekabet motive edici bir unsur olarak göze çarparken, kamu sektöründe rekabet diye bir şeyin olmaması motive ediciliğini kaybettirmektedir.

Her iki yönetim tipinde kullanılacak özendirici ve caydırıcıların kullanımında farklılık bulunmaktadır. Özel sektör yöneticisi özendirici ve caydırıcı unsurları kullanmakta sınırsızdır. Kamu yöneticisi için ise durum böyle değildir (Sevinç, 2015, 954). Kamudaki yasalarla çizili çerçeve yöneticiler açısından bağlayıcı ve sınırlayıcı olmaktadır. Oysaki özel sektörde bu denli bağlayıcı, katı kuralların olduğu bir yönetim bulunmadığından yöneticiler için pek çok araç bulunmaktadır. Dolayısıyla da motivasyon araçları bakımından kamu sektörüne nazaran daha çeşitli yöntemler uygulanabilmektedir.

### 3. BÖLÜM

#### 3.1. MOTİVASYONDA KULLANILAN ÖZENDİRME ARAÇLARI

Örgütlerde güdülemenin temel amacı, işgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda çaba göstermelerini sağlamaktır (G. Budak ve G. Budak, 2010, 70). Motivasyon tanımını yaparken de gördüğümüz üzere bu kavramın ortaya çıkışı aslında başarılı bir örgüt oluşturmada bireylerden nasıl daha fazla verim alabiliriz sorusuna yanıt aranmasıydı. Tüm motivasyon teorilerinde de üzerinde önemle durulan nokta istenilen sonuçları alabilmede bireylerin harekete geçirilmesi için farklı farklı yolların ve araçların var olduğudur. Her bir teori kendine göre bireyi harekete sevk eden sebebi ve aracı vurgulamaktadır. İş hayatında yönetici işgörenleri motive edebilmek için işte bu özendirici araçlardan faydalanır.

Bu özendirici araçlardan faydalanırken unutulmaması gereken husus; her bir bireyin farklı olduğu, dolayısıyla da farklı özendiricilerden etkilenebilecekleridir. Birisi için özendirici olan araç diğeri için hiçbir şey ifade etmeyebilir. Bireylerin yaşadıkları çevre, aldıkları eğitim, kültürel değerler özendirici araçların etkinliğinde önemli rol oynamaktadır. Ayrıca bireylerin içinde bulunduğu toplumsal yapıda önem arz etmektedir. Afrika ülkeleri gibi az gelişmiş toplumlarda sosyal araçlardan ziyade ekonomik araçlar tercih edilecek, daha gelişmiş Avrupa toplumlarında ise sadece ekonomik araçlar yeterli olmayacak bunun yanı sıra sosyal araçlara eğilim olacaktır.

Ayrıca kişilerin sürekli değişkenlik arz eden ve karışık yapısı da genel ilkeler geliştirmeyi pek mümkün kılmamaktadır.

Sonuç olarak insanları motive etmek için evrensel bir reçete olmadığı anlaşılır (Adair, 2006, 29). Bununla birlikte genel kabul gören Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve çalışma koşullarına bağlı yönetsel araçlar olmak üzere üç ana başlık altında ele alınabilir (Tınaz, 2009, 13).

### 3.1.1. EKONOMİK ARAÇLAR

Ekonomik araçlar içinde en eski ve en yaygın olanı “ücret”tir. Ücret artışları, primli ücret, kâra katılma ve ekonomik ödüller; ekonomik araçlara örnek verilebilir (G. Budak ve G. Budak, 2010, 70). Çoğu birey için ücret ve yüksek gelir elde etmek önemli bir unsurdur.

#### 3.1.1.1. ÜCRET

Çalışanlara emekleri karşılığı verilen paraya ücret denir (Genç, 2010, 135). Kişiler bir işi yaparken karşılığında ekonomik olarak bir beklenti içine girerler. Ücret sadece geleneksel kuramcılarının değil, bugün dahi birçok yöneticinin motivasyonunu sağlayan en etkili araç olduğu inancını yansıtmaktadır (Soykenar, 2008, 29).

Ücretin insanların ihtiyaç duyduğu ve istediği zorunlu ve zorunlu olmayan mal ve hizmetleri elde etme aracı olarak işlevde bulunmasından dolayı, çalışanlar için ekonomik önemi fazladır (Bingöl, 2003, 313). Kişiler kendileri ve aileleri için ihtiyaç duyduğu zorunlu olan yiyecek, giyecek, eşya vb ya da zorunlu olmayan ev, araba, tatil programı, geleceğe dönük yatırım vb. mal ve hizmetlere ancak edindikleri ücret karşılığında sahip olabileceklerdir. İşte bu bilinç ücretin kişilerin hayatlarında önemli bir noktada bulunmasının sebebidir. Hatta birçokları için ilk sırada olma sebebidir.

İşgören açısından bakıldığında; işgören yaşam düzeyini yükseltici ve güvence sağlayıcı rolü nedeniyle ücret konusuna karşı son derece duyarlıdır (Sabuncuoğlu, 2008, 208). Ücretin bir malı ya da hizmeti satın alma işlevi olmasının yanı sıra kişilerin toplum içindeki yerlerinin belirlenmesinde de önemlidir. Kişinin almış olduğu ücret onun yaşam standartlarını, yaşadığı çevreyi belirlemekte ve hatta ilişkilerini bile belirlemede rol oynamaktadır. İyi bir ücret alan işgören iyi bir semtte ve iyi bir evde oturmak isteyecektir. Kendisinin ve ailesinin daha emniyetli ve imkânlarının daha fazla olduğu bir yerde yaşamasını isteyecektir. Sosyal ilişkilerinin de kendisine yakın olan bir çevrede gelişmesini isteyecektir.

Ücret, kişilerin mesleki anlamda başarılı olduklarının bir göstergesi olarak da önemlidir. Birey ücretinde yaşanacak bir artış ile mesleki anlamda

ya da kişisel anlamda gelişimini ölçme fırsatı da bulacaktır. Alacağı terfi karşılığında maaşında oluşacak artış kişinin kendindeki gelişiminin bir göstergesi olacaktır. Aynı zamanda bu artış kişiyi psikolojik olarak da etkileyecektir. Yani birey elde ettiği ücret ile çok fazla haz duyup başarı duygusu ve başkalarınca bunun değerli görülmesi gibi psikolojik etkileri yaşayacaktır. Çoğu insan kendini geliştirmek ve elinden gelenin en iyisini yapmak ister. İşteki başarı, statü ve onaylanma gereksinimini tatmin eder. Böylesi bir onaylanma ise terfi, yeni bir unvan veya maaşta bir artış şeklinde gerçekleşir (Hagemann, 1995, 45).

Bu konu ile ilgili olarak ele alınması gereken başlıca sorun ücretin adil bir şekilde saptanıp ödenmesidir (Eren, 2004, 246). Adil olmasından kastedilen; kişilerin aldıkları ücretin yaptıkları işin miktarına ve niteliğine göre belirlenmesi gerekir. Yani birey çalışmalarının karşılığını alabilmelidir. Burada önemli olan üretilen işin miktarı ve özellikleri, bunun yanı sıra üreten kişinin nitelikleri, aldığı eğitim, lise mezunu mu üniversite mezunu mu, tecrübeleri, vb. sahip olduğu donanımlar ile alınan ücret yeterli ve dengeli olmalıdır. Alınan ücret ile kişinin ve işin niteliklerinin dengeli olmasının yanı sıra kişinin işyerindeki benzer pozisyonda olan çalışanlar ile ücretinin dengeli ve uyumlu olması da gerekmektedir. Bireyler kendi ücreti ile benzer işi yapan arkadaşının ücretini karşılaştıracaktır. Hatta benzer işletmelerdeki benzer işi yapanlar ile de karşılaştırma yapılacaktır. Bu karşılaştırmaların sonucunda da ücretin adil olması gerekir.

Ücretin adil olmaması ya da yeterli olmaması durumlarında kişi de tatminsizlik oluşacaktır. İşletmeler için bir maliyet unsuru olarak görülen ücret çalışan için önemli bir tatmin aracıdır. Ücretin kişinin ihtiyaçlarını gidermekte yeterli olup olmaması iş tatminini etkiler (Ö. Bozkurt ve İ. Bozkurt, 2008, 5).

Kişilerin maddi imkânlarının iyi durumda olması ile maddi imkânsızlıklar içerisinde olması ücrete karşı farklı tepki göstermelerine sebep olacaktır. Yani ekonomik olarak durumu iyi olan, istediği ve ihtiyacı olan mal ya da hizmetleri elde etmiş ya da etme imkânına sahip biri için ücret motive edici olmayacaktır. Oysa ekonomik durumu kötü olan, istediği ve ihtiyacı olan mal veya hizmetleri tam olarak elde edememiş, elde etme imkânı da kısıtlı olan biri için ücret motive edici bir araç olacaktır.

Kamu kurumlarında ele aldığımızda ücret motive edici bir araç olarak görülmemektedir. Kamuda ücretler merkezi olarak belirlenmektedir. Yöneticilerin ücrete ilişkin takdir hakları bulunmamaktadır (Eryılmaz, Eken ve Şen, 2007, 558). Kamuda çalışanların aylıkları ve ücretleri, çoğu zaman yasalarla, bütçe kanunlarıyla veya alt ve üst limitler içinde siyasi organlar tarafından belirlenir. Kamu yöneticilerinin, çalışanların ücretlerini arttırma ve azaltma yetkileri, performansa göre ücret rejimi uygulanan durumlar dışında, yoktur (Eryılmaz, 2014, 20).

### **3.1.1.2. PRIMLİ ÜCRET**

Prim, ücret dışı yapılan ödemelerdir (Genç, 2010, 135). Kişilerin aldıkları sabit ücretin yanı sıra daha fazla çalıştırılması için verilen ücrettir.

Akord ücret sistemi, kazanç paylaşım modeli, öneri-ödül modeli, riskli kazanç modeli, kâr paylaşım modeli, ikramiye ve bonus modeli ve kotalı prim modeli gibi primli ücret sistemleri işletmeler tarafından üretim ve hizmetin miktar ve kalitesini arttırmayı amaçlayan ve çalışanları daha çok ödüllendiren, çalışmayanları ise motive eden özellikleri nedeniyle özendirici ücret modelleri oldukça yaygın biçimde uygulanan sistemlerdir (Sabuncuoğlu, 2000, 230).

Özendirici sistemlerin amacı, genelde, işgörenlere temel ücretlerinin üstünde mali teşvikler sağlayarak, verimliliklerini arttırmalarını ve dolayısıyla işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunmaları yönünde onların motivasyonlarını ve çabalarını arttırmaktır (Bingöl, 2003, 366).

Çalışanlara verilen prim sistemin belli bir performans sistemine bağlı olarak tespit edilmesi ve ücret de olduğu gibi adil olarak verilmesi buradaki en önemli husustur. Aksi takdirde oluşturulması beklenen olumlu sonuçlar yerini iş tatminsizliği ve işten ayrılmalara bırakacaktır.

### **3.1.1.3. KÂRA KATILIM**

İlk defa Walt Disney Şirketi tarafından kullanılan kâr paylaşım planları, kârı işgörenlerle paylaşma için tasarlanmaktadır (Bingöl, 2003, 370).

İşletmenin her dönem sonucunda elde ettiği kârın bir bölümünün bu kârın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan çalışanlara dağıtılması sistemin özünü oluşturur (Keser, 2006, 166). Diğer ekonomik özendiriciler gibi kâra katılım da çalışanları motive etmede etkili bir araç olarak görülmektedir. Çalışanlar almış oldukları ücretin yanı sıra fazladan ücret elde ederek motive olmuş olacaklardır. Ayrıca şirketin kâr payına ortak olarak da kendilerini şirketin bir parçası hissedip, daha fazla kâr elde etmek için daha çok çalışacaklardır. Ortak bir amaç niteliği taşıması nedeniyle işgören-işletme işbirliği daha kolaylıkla gerçekleşir (Sabuncuoğlu, 2000, 236).

Üç genel tipte kârı paylaşma planı vardır;

- a) Kârın dağıtılacak kısmının nakit olarak hemen dağıtılması,
- b) Kârın dağıtımının ileri bir tarihe bırakılması ve
- c) Her ikisinin birlikte kullanılması (Bingöl, 2003, 370).

Kâr Payının dağıtılması nakit ya da hisse senedi şeklinde yapılmakla birlikte hisse senetlerinin değerlerinde meydana gelen değişimler özellikle artışlar hisse sahiplerinin zamanla güçlenmesi gibi durumlar yaratabileceğinden tercih edilmemektedir.

Yetki, sorumluluk, inisiyatif kullanabilme ve en önemlisi kâr ile başarıyı paylaşabilme, insanları motive eden, heyecanlandıran, çalıştıran ve en önemlisi verimini arttıran en önemli öğelerdir (Garih, 2010, 85).

Kâra katılma yöntemi kamu kurumlarında pek uygulanabilecek bir motivasyon aracı değildir. Kamunun temel amacı kâr amacı gütmemesidir (Sevinç, 2015, 958). Kâr amacı gütmeyen bir kurumda kârlılıktan bahsedilmeyen bir yerde, bunun dağıtılması da mümkün olmamaktadır.

#### **3.1.1.4. EKONOMİK ÖDÜLLER**

Bonus (ekonomik ödül) modeli ise ikramiyeden farklı olarak sadece yönetici kesime 3, 6 aylık veya bir yıllık dönemlerde gösterilen performansa karşılık genellikle “ sarı zarf ” olarak adlandırılan ödemelerdir. Bu zarf içinde ödenen miktarlar çoğu kez gizli tutulur (Sabuncuoğlu, 2000, 236). Bu tür ödüller bir buluş yapan, yeni bir öneri getiren, yaratıcılık sergileyen çalışana verilir.

Burada sadece üzerinde önemle durulması gereken konu, verilen ödülün miktarıdır. İşgören için belirlenen miktarın çok az olması kişiyi motive etmeyecektir. İşgöreni işe özendirme ve işe bağlama amacıyla yapılan bu ödeme gerçek amacına ulaşmamış olmakla birlikte kişi de olumsuz da bir etki yaratacaktır.

Kamu kurumlarında ekonomik ödül olarak yasa ile tanınmış bir ödül bulunmaktadır. Gerek büyükşehir gerekse belediye kanunlarında, sözleşmeli ve işçi statüsündekiler hariç olmak üzere belediye memurlarına, başarı durumlarına göre toplam memur sayısının yüzde onunu ve Devlet memurlarına uygulanan aylık katsayının 20.000 gösterge rakamı ( büyükşehir belediyeleri için 30.000) ile çarpımı sonucu bulunacak miktarı geçmemek üzere, hastalık ve yıllık izinleri dâhil olmak üzere, çalıştıkları sürelerle orantılı olarak encümen kararıyla yılda en fazla iki kez ikramiye ödenebilmesi öngörülmüştür (Eryılmaz ve diğerleri, 2007, 557). Tabi burada yer alan bu düzenlemede ödüllendirmenin kimlere dağıtılacağı konusunda detaylı bir başarı ölçütüne yer verilmemesi uygulamanın objektif olmayarak motive edici olmaktan uzaklaşılmasına sebebiyet verebilmektedir. O yüzden bu uygulamaya yer verilirken ödülü alan kişinin gerçekten hak edip etmediği hususuna dikkat edilmelidir.

Ayrıca kamu kurumlarında 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun Sosyal Haklar ve Yardımlar kısmında yer alan, konut yardımı, aile yardımı, çocuk yardımı, doğum yardımı, ölüm yardımı vb. birçok ekonomik yardımlar da ekonomik araçların içinde yer almaktadır.

### **3.1.2. PSİKO – SOSYAL ARAÇLAR**

Motivasyon teorilerinin tarihsel gelişimine bakıldığında önceleri bireylerin ekonomik bir varlıktan ibaret olduğu gerçeği savunulurken, yapılan araştırmalarla bunun geçerliliğini yitirdiğini bireyin sadece ekonomik bir varlıktan ziyade sosyal bir varlık olduğu gerçeği savunulmuştur.

Çoğu işletmelerde önceleri yeterli düzeyde önemsenmeyen ancak son zamanlarda daha fazla etkili olmaya başlayan psiko-sosyal araçlar, çalışanların ekonomik varlık olmalarının yanı sıra sosyal bir varlık oldukları düşüncesini desteklemektedir (Keser, 2006, 167).

Psiko-Sosyal araçlar bu çalışma kapsamında; güvenlik, statü, çalışmada bağımsızlık, özel yaşama saygılı olma, sosyal katılım, öneri sistemi, sosyal uğraşlar ve çevreye uyum olmak üzere sekiz başlık altında ele alınmıştır.

### 3.1.2.1. GÜVENLİK

İnsanın doğasında güvende olma ihtiyacı yatar. Çocukken yabancılardan korkma, yabancı birisi kucağa alınca ağlama gibi huzursuzluğunu belirtir. Yetişkin dönemde geleceğini güvenceye alma girişimleri, hastalığa yakalanmamak için korunma önlemleri, soğukta üşümek için uygun giyinme, iş yaşamında ya da evlerde, arabalarda güvenlik sistemlerini kurmak hep insanın güven ihtiyacının bir örüntüsüdür (Soykenar, 2008,37). Dolayısıyla da kişilerin çalışma yaşamında da birtakım güvenlik arayışlarında olmaları gayet normal bir davranıştır. Emeklilik, kaza, hastalık, vb. gibi durumlarda kişiye sağlanacak korunma biçimleri kişiler için oldukça önem arz etmektedir.

Fakat güvenlik önlemlerinin örgüt içi politikalarla düzenlenmesi mali yönden oldukça fedakârlık isteyen bir konudur (Eren, 2004, 514). Bu yüzden bu konu hükümetler tarafından da zaman zaman ele alınmakta ve geliştirilmektedir, hatta zorunlu tutulmaktadır.

Güvenlik duygusunun ekonomik olarak ele alınmasının yanında farklı farklı yanları da vardır. Güvenlik duygusu belirli bir iş çevresine ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu da içerir. Bir örgütte bir kimse, ne yapacağını, kiminle çalışacağını, nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarı elde edeceğini bilerek çalışırsa kendine güveni çok artacaktır (Eren, 2004, 514). Burada kastedilen işe ilişkin iş tanımlarının açık ve net şekilde yapılması ve belirsizliklerin yok edilmesidir. Kişiler belirsiz olan şeylerden her zaman çekinir. İşe ilişkin sürece hakim olan kişi kendine daha çok güvenir.

Ayrıca güvenlik duygusunun bir başka boyutu da psikolojik güvencedir. Çalışan, yöneticilerinin ve işverenin kendisine yönelik olumsuz bir davranış sergilemeyeceğine inanıyor ise motivasyonu yüksek olacaktır. Psikolojik güvence, fiziksel anlamdaki bir güvenceden öte duygusal anlamda bir güvencedir (Keser, 2006, 170).



Sonuç olarak gerek ekonomik güvence gerek psikolojik güvence adı her ne olursa olsun bireyler kendileri ve gelecekleri için güvenlik duygusunu ön planda tutmaktadır. Bu yüzden de işverenler personelin etkinliğini arttırmak istiyorlarsa onları güvenlik duygusu altında çalıştırmalıdır.

### 3.1.2.2. STATÜ

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının affettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır (Eren, 2004, 517).

Çoğu kişi örgüt içinde saygınlık kazanmak, örgütte önemli ve etkili olmak, söz sahibi olmak, güçlü olmak, öne geçmek, yani sosyal statü kazanmak için çalışır. Kişinin örgütte iş arkadaşlarından gördüğü itibar, kişi için önemli bir motivasyon aracıdır (Genç, 2010, 136). Öyle ki kişi için gördüğü saygınlık ve verilen değer yapmış olduğu işin tüm sıkıntısını hafifletecek boyutta olabilecektir. Bu durum sadece örgüt ile kısıtlı değildir elbette ki. Kişilerin yaşam alanları sadece örgütlerden ibaret değildir çünkü. Sosyal ilişkilerinde, komşuluk ilişkilerinde, okul arkadaşlıklarında, içinde bulunduğu tüm ilişki durumlarında bireylerin başkaları tarafından gördüğü itibar bu kapsamda ele alınmalıdır.

Çalışma ortamında gerek yöneticileri gerekse çalışma arkadaşları tarafından takdir görmek birey üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Özellikle üstleri tarafından beğenilme bireyi işine ve işyerine daha fazla bağlamaktadır (Keser, 2006, 168).

Birçok toplumda bu gibi davranışları gözlemleyebilmek mümkündür. Belli başlı meslekler toplumda daha ön plana çıkmakta ve daha prestijli görülmektedir. Öğretmenlik, memuriyet gibi... Ya da belli başlı kurumlarda çalışmak bireylerde daha az ücreti bile tercih etme sebebi olabilmektedir.

Özetlemek gerekirse konumuz itibarıyla çalışan motivasyonu üzerinde bu aracın etkili olabilmesinde, yöneticiler, işgörenlerin kişiliklerine, yaptıkları işlere ve önerdikleri görüş ve düşüncelere değer vermelidir. Çünkü işgörenler, yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer verilme gereksinimi duyarlar (G. Budak ve G. Budak, 2010,71).

### 3.1.2.3. ÇALIŞMADA BAĞIMSIZLIK

Birçok kişi, bağımsız çalışmak, serbest hareket etmek, inisiyatif sahibi olmak, sorumluluk almak ve kendi başına iş yapmak ister. Kuşkusuz bu tip sorumlu elemanlara yönetimde inisiyatif vermek onların daha başarılı olmasını sağlar (Genç, 2010, 136). Ancak bu tipte olmayan sorumluluk almak istemeyen elemanlara da bu sorumluluğu vermemek gerekir. Tamamen kişinin yapısına ve beklentilerine göre davranışta bulunmasına sevk etmek motive etme açısından daha yerinde olacaktır.

İşgörenlerin çoğu, bağlılık duygusunu tatmin etmek veya kişisel gelişme gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinmelerine önem verir. Aşırı baskı, işgörenleri sıkıntıya sokar (G. Budak ve G. Budak, 2010,70). Çalışanların üstünde uygulanan baskı, kontrolün sürekli işverende olması kişilerin gelişimini, yaratıcılığını olumsuz etkileyecektir. Sürekli gözlerin üzerinde olduğunu hisseden kişi rahat çalışamayacak ve daha çok hata yapmaya açık olacaktır. Oysaki özellikle yaratıcılık gerektiren işlerde işin yürütümünü işgörene bırakmak, serbestçe çalışması için gerekli koşulları sağlamak işteki verimin de artmasına sebep olacaktır.

Birçok çalışan bağımsız olabilecekleri, rutin olmayan farklı yeteneklerini ve yaratıcılıklarını kullanabilecekleri ve onları geliştirebilecek bir işte çalışmayı arzu eder (Keser, 2006, 168).

### 3.1.2.4. ÖZEL YAŞAMA SAYGILI OLMA

Kişilerin işyeri dışında özel ilgi duyduğu birçok konu vardır. Örneğin; aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, sorumluluk duyguları, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, din, sağlık durumu ve buna benzer hususlar kişinin özel yaşamını meydana getirir (Eren, 2004, 519). Burada ele alınan kişinin özel yaşamına saygılı olmak'dan kasıt kişinin hiçbir şekilde özel yaşamına müdahale etmemek değil aksine kişi ile ilişkileri geliştirip ast- üst ilişkisinden ziyade daha dostane ilişkiler kurup onun özel yaşamında karşılaştığı sıkıntılı durumlarda kişiye anlayışla davranıp yardımcı olmasıdır. Bireylerin özel yaşamları onların işyerindeki veriminde ve çalışmada sergilediği

performansta oldukça etkilidir. O yüzden özel yaşamındaki bir sıkıntısı işyerindeki verimini düşürecek ve dolayısıyla işletme için bir zarar oluşturacaktır. Ailesinde yaşanan problemler yüzünden işi bırakan kişiler çevremizde mevcuttur.

Şu halde, özel yaşama saygılı olma sorunlarını çözümlenmekte astlar için sadık bir dost gibi davranma elde bulunan olanaklarla yardım etme, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirmek de önemli bir husustur (Eren, 2004, 519)

Yönetici, elemanlarının iş dışı yaşamları olan bireyler olduklarını unutmamalı ve işte olan sorunlarının çözümüne yardımcı olma gayretinin yanı sıra iş dışı sosyal veya ailevi derterine çözüm bulmada yardımcı olmalıdır (Garih, 2010, 86).

### **3.1.2.5. SOSYAL KATILIM**

Çalışanların çoğu işletmeye girmelerinden itibaren çeşitli sosyal gruplara dâhil olmaya çalışır. Yani işletmede pek çok kişiyle bir sosyal ortam oluşmakta ve birey bu gruba iletişimini sürdürmektedir (Keser, 2006, 168). Kişilerarası ilişkilerde bir gruba girme ve o grup tarafından kabul edilme iş verimliliğinin artırılmasında da önemli rol oynamaktadır. Kişiler herhangi bir gruba dâhil olmadıklarında kendilerini dışlanmış ve yalnız hissedeceklerdir. Bu da içinde buldukları örgüte olan bağlılıklarını azaltacaktır.

Yöneticiler, bireylerin sosyal gereksinmelerini gideren sosyal katılımı, engellemek yerine teşvik etmelidirler (G. Budak ve G. Budak, 2010,71). Bireyler arasındaki ilişkilerin kurulmasına ve geliştirilmesine çalışmalıdırlar. Çeşitli araçlar ve yöntemlerle sosyal ilişkilerin canlandırılması yönünde çalışmalarda bulunmalıdırlar. Bu örgüt başarısının sağlanması için önemli bir husustur.

### **3.1.2.6. ÖNERİ SİSTEMİ**

Öneri sistemi, işletmede çalışanların iş ile ilgili düşünce ve önerilerini kurumsal bir yapı içerisinde özgürce ortaya koyabilmeleri ve bu önerilerin yönetimce ciddi anlamda değerlendirildikten sonra yararlı görülenlerin

uygulamaya konulması ile ilgilidir (Alper Ay, 2006, 39). Çalışanların işin yürütümü ile ilgili önerileri, şikâyetleri, kendi kişisel problemleri ve işe ilişkin fikirlerinin rahat bir şekilde ifade edilebilmesi demektir. Çalışanın her türlü görüşünün değerli olduğu kanısına dayanan bu sistemde bireylere demokratik olarak yaklaşılarak, düşüncelerinin değerli olduğu hissi yaratılmaktadır (Keser, 2006, 170).

Sadece çalışanların önerilerini, tekliflerini sunarak onların değerli olduğu hissini yanı sıra uygulanan bu sistem yönetim için de fırsat niteliğindedir. Bizzat işi yerine getirerek iş sürecine hâkim ve işin yürütümünden sorumlu olan işgörenin sunacağı teklifler gerçekten bir fırsat niteliğinde olup üretim süreci için maliyet düşürücü ya da kar sağlayıcı nitelikte olabilir. O yüzden iyi bir yönetim her önerilen teklifi dikkate almalı tabii ki de işine gerçekten yarayacak olanı uygulamalıdır.

Öneri sistemi çalışanın yönetimle bütünleşmesi adına ve işyerinde etkinlik sağlaması adına önemli bir sistemdir.

### **3.1.2.7. SOSYAL UĞRAŞLAR**

Çalışanlarının boş zamanlarını iyi geçirmelerini sağlamak amacıyla işverenler çeşitli sosyal faaliyetler düzenleyebilmektedir. Bunların başında; çeşitli spor dallarıyla uğraşmalarını sağlamak için tesisler kurulması, maçlar veya turnuvalar düzenlenmesi, özel gün ve geceler sebebiyle işletme içinde veya dışında yemekler, partiler, kokteyller düzenlenmesi, piknik ve geziler düzenlenmesi, çeşitli yarışma ve sergi organizasyonları yapılması gelmektedir.

İşletmeler tarafından hazırlanan sosyal uğraşlar çalışanların birbirleriyle kaynaşmalarında önemli bir role sahiptir. Bu tür organizasyonlar ile çalışanlar ve aileleri iş dışında da birlikte zaman geçirebilmekte ve paylaşımda bulunabilmektedirler. Bu da birbirlerini daha yakından tanımalarını ve samimi ilişkiler kurabilmeyi sağlamaktadır.

Ayrıca bu tür aktivitelerin düzenlenmesi özellikle yoğun tempoda çalışan kuruluşlardaki personel için stres atıp rahatlamak için maliyetsiz iyi bir fırsattır. Kişiler stres atıp, rahatlayıp daha iyi bir performans sergileyebilir bir duruma gelecektir. Tabii buradaki önemli nokta da düzenlenecek bu sosyal

aktivitelerin çalışanların talepleri dikkate alınarak, gerçekten faydalanacak olanlara göre düzenlenmesi gerektiğidir.

İşyerinde sosyal uğraşların bulunması bireylerin motivasyonunu artırıcı bir özelliğe sahiptir (Keser, 2006, 171).

### **3.1.2.8. ÇEVREYE UYUM**

Birey, çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar psiko-sosyal koşullarına da uymak zorundadır. İçine kapanık, kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler uzun vadede işletmeye olduğu kadar kendilerine de yararlı olamazlar (Keser, 2006, 169). Bireyler yeni bir işe başladıklarında çalışanlarla ve üstleriyle tanışılmalıdır. Ayrıca bireyin içinde bulunduğu örgüte bağlanabilmesi için onu yakından tanıması gerekmektedir. Yani örgütün tüm aşamalarını, birimlerini ve üretim süreçlerini öğrenmesi, tanıması gerekmektedir. Tabii burada asıl iş yöneticiye düşmektedir. Yeni başlatılan personelin örgütle, tüm aşamalarına kadar, ve çalışanlarla tanışabilmesi için gerekli oryantasyon çalışmalarını yapması gerekmektedir.

Kendini yalnız ve o yere yabancı hisseden bir çalışanın örgüt için verimli ve yararlı olmasını beklemek doğru olmayacaktır.

### **3.1.3. ÖRGÜTSEL – YÖNETSEL ARAÇLAR**

Çalışanların motivasyonunda kullanılan özendirici araçların üçüncüsü de örgütsel-yönetSEL araçlardır. Örgütsel – yönetSEL araçlar bu çalışma kapsamında; eğitim ve yükselme, kararlara katılım, işi çekici kılma, iletişim, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, fiziksel koşulların iyileştirilmesi ve yetki devri olmak üzere yedi başlıkta incelenmiştir.

#### **3.1.3.1. EĞİTİM VE YÜKSELME**

Eğitim, yöneticinin kullanabileceği yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumların değiştirilmesi, işgörenlerde doyumun sağlanmasıdır (G. Budak ve G. Budak, 2010,71).

Bir ülkenin uygar ülkeler düzeyine çıkabilmesi, siyasi ve ekonomik alanda rekabet gücünü artırabilmesi, o ülke halkının okur-yazar oranı ile eğitim düzeyinin yüksek olmasına ve nitelikli işgücüne sahip olmasına bağlıdır (Bingöl, 2003, 199). Küreselleşme süreciyle birlikte artan rekabet, firmaları hızlı bir şekilde değişime ve gelişime mecbur bırakmaktadır. Bu değişime ayak uyduramayanlar zaten otomatikman sistem dışı kalmaktadır. Yaşanan hızlı değişim ve gelişim ise kendini eğitim ile mümkün kılmaktadır. Eğitim ve geliştirme, ulaşılmaması gereken bir hedef değil, sadece işletmelerin stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için kullandıkları araçlardan birisidir (Bingöl, 2003, 199). Günümüzde işletmeler eğitimin çalışanlar için ne kadar önemli olduğunun bilincine varmışlardır ki artık hemen hemen birçok işletmede eğitim politikaları oluşturulmaktadır. Mesleki eğitime ihtiyaç artmıştır. Örgütlerde eğitim ve geliştirme işlevinin etkili bir biçimde sürdürülebilmesi ve eğitim ve geliştirmeden beklenen yararların elde edilebilmesi için firmaların genel bir eğitim ve geliştirme politikasına sahip olmaları gerekir (Bingöl, 2003, 218). Ciddi, sistemi ve planlı bir şekilde bu politikaların oluşturulup uygulanması bu sürecin başarısında büyük öneme sahiptir.

İşletmeler tarafından çalışanlara verilen eğitimler çeşitli şekillerde gerçekleştirilmektedir;

İşbaşında eğitim; çalışanı işinin başından ayırmadan verilen eğitimdir. Buna, stajyerlik eğitimi, çıraklık eğitimi, iş rotasyonu gibi eğitimler örnek olarak verilebilir.

İş dışında eğitim; çalışanın işinden ayrılarak sınıf ortamında verilen eğitimdir. Buna, konferanslar, seminerler, kurslar örnek olarak verilebilir.

Eğitim bireylerin gelişimine, eksik yönlerini pekiştirmeye hizmet etmektedir. Bireylerin kariyer gelişimi açısından işletmelerde eğitim faaliyeti önem kazanmaktadır. Böylece birey, örgütün kendisini geliştirmeye yönelik faaliyetlerini olumlu algılayacak ve motivasyonu artacaktır (Keser, 2006, 173).

Yükselmeye amaçlanan ise, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere tırmanmaktır. Eğitim çoğu kez, yükselmenin aracı ve basamağıdır (G. Budak ve G. Budak, 2010,71).

Çalışan için toplumda bir statüye sahip olma, saygı görme ve takdir edilme ihtiyacı terfi, yeni bir unvan veya maaş artışı ile sağlanmaktadır. Parasal ödülleri beraberinde getirmesine rağmen terfi, paraya dayalı olmayan statüyle ilgili bir konudur (Genç, 2010, 135).

İnsanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş yeknesaklaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır (Eren, 2004, 515).

Yapılan birçok araştırmada görüldüğü üzere bireyler artık sadece maaşla ilgilenmemekte kendilerine sunulan kariyer (yükselme) fırsatlarını da göz önüne almaktadırlar.

Terfi ya da kariyer olarak da ifade edilebilecek yükselme, bireyi motive eden önemli bir araçtır. Son yıllarda çalışanları ücretten daha fazla motive eden kriter olarak ele alınan yükselme bireyin başarısına bağlı olarak örgütün bireye sunduğu bir ödül olarak ele alınabilir (Keser, 2006, 173).

Sonuç olarak eğitim ve yükselme birbiriyle sıkı sıkıya olan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Yükselmenin aracı olan eğitim çalışanlara yapılan bir yatırım olarak görülse de aslında örgüte yapılan bir yatırımdır. Aynı zaman da bireyi motive eden önemli bir araçtır.

Kamu yönetiminde bu alanda Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği gibi sınavların yapılması ve kariyer yönetiminin terfi sistemine dayalı olması motive edici uygulamalar olarak göze çarpmaktadır.

### **3.1.3.2. KARARLARA KATILIM**

Çalışanların kararların alınmasında söz sahibi olmalarını sağlayan bu sistemde kararlar eşit ve özgür tartışma temelleri üstüne oturtulur (Keser, 2006, 173). Örgütte çalışanlara kararlarda söz hakkı tanınması onların örgütün bir parçası hissini yaşamalarını kuvvetlendirir. İşletme açısından da çalışan ile sıkı ilişkiler kurmak verimlilik ve etkinlik açısından oldukça kazançlı çıkacağı bir durumu oluşturur.

Katılım insanların sorumluluğunu artırır ve çekişme isteğini azaltır. Zeki bir yönetici, personelini bir kaynaklar kümesi olarak

düşünecektir. Elemanlar kendi özel alanlarında bir başkasından çok daha bilgilidirler ve neyin geliştirilmesi, yenilenmesi gerektiğini ilk fark edecek olan da onlardır. Katılım, kendini gerçekleştirme olanağı demektir. Bu insani gereksinimin doyurulması oldukça motive edicidir (Hagemann, 1995, 122).

Yani kararlara çalışanları ortak etmek çift yönlü fayda sağlamaktadır. Çalışanın kendini iyi hissetmesi ve örgüte bağlanması yanı sıra motive olması ve işverenin de işi bizzat yapanları bu sürece dâhil ederek yerinde ve doğru kararlar alabilme fırsatını yakalamasını sağlamaktadır.

Yalnız bu uygulamada dikkat edilmesi gereken temel nokta uygulamanın doğru bir şekilde işletilmesidir. İşgörenlerin karara katılması isteniyorsa bunu sadece göstermelik bir amaçla kullanmamak gerekir. Görüşlerin alınmasına dayanan “danışmalı katılma” yerine daha gerçekçi ve geçerli olan “kararlara katılma” uygulanırsa işgörenler için daha inandırıcı ve özendirici olur (Bilecen, 2008, 59). Yani uygulamanın etkinliği için samimi bir niyetle hareket etmek daha başarılı sonuçlar verecektir. Bu davranış şekli birisi için çalışma yerine birlikte çalışma havası yaratır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan “biz” fikri kuvvetli bir özendirme unsurudur (Eren, 2004, 520).

Katılnalı yönetim, doyumsuzluk nedenlerinin azaltılması, mükemmel bir bilgi alış-verişi sistemi kurması, sorumluluk dağılımını artırması ve nakdi katılmaya olanak vermesi sayesinde işgörenlerin gerçek durumlarına maddi ve psikolojik yönde etki yapmaktadır (G. Budak ve G. Budak, 2010,71).

Kamu yönetiminin yapısı gereği tüm eylemler detaycı kanunlar aracılığıyla yapılır ve bu durum ne yöneticilerin ne de personelin insiyatif almasına olanak sağlar (Sevinç,2015, 961). Dolayısıyla bu aracın kamuda motivasyonu sağlayıcı olduğunu söylemek güçtür.

### **3.1.3.3. İŞİ ÇEKİCİ KILMA**

Çalışan için işin mahiyeti oldukça önemlidir. Kimse sevmediği ya da çekici gelmediği bir işte çalışmaktan hoşlanmaz. Bu tabi ki de herkesin sevdiği işte çalıştığı anlamına da gelmemektedir. Burada kastedilen yapılan işin niteliği işi yapan kişi işin ne kadar ilgi çekici ise ya da sıkıcı değil ise kişi o



iş yaparken o kadar verimli ve motive olur. Burada tabii ki asıl sorumluluk işverendedir. İşveren örgüte ait iş analizleri yaparak o işe ait iş tanımlarını ve tasarımlarını yapmalıdır.

İş tasarımı kısaca, işi yapanlar üzerindeki etkisini göz önüne alarak işin sosyal ve yapısal görünümünü yeniden yapılandırma amacına ve düşüncesine yönelik bir dizi faaliyet süreci olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2003, 92).

Çalışanların verimliliklerini ve motivasyonlarını artırmak maksadıyla yapılan iş tasarımının çeşitli yöntemleri bulunmaktadır. Bu yöntemlerden iş basitleştirme, iş genişletme ve işi zenginleştirme düzenlemeleri klasik yöntemlerdir (Bingöl, 2003, 94). Bu çalışmada iş genişletme ve iş zenginleştirme olmak üzere iki yöntem incelenmiştir.

**İş Genişletme:** Bir işgörenin sadece tek bir iş üzerinde ihtisaslaşması yerine onun birkaç işi öğrenerek icra etmesi anlamına gelir. Bu nedenle iş genişletme uzmanlaşmanın yararlarını azaltır, sakıncalarını ortadan kaldırır ve monotonluğu önemli ölçüde azaltır (Bingöl, 2003, 96). İşin genişletilmesi işlerin yatay olarak genişlemesidir (Keser, 2006,175).

**İş Zenginleştirme:** İşlerin dikey olarak genişletilmesidir. İş genişletilmesinde işlerin kapsamı genişlerken, işin zenginleştirilmesinde işlerin derinliği artar. Yani işin zenginleştirilmesinde işçiye işinde daha fazla kontrol sahibi olma fırsatı verir (Keser, 2006, 175).

Burada işverenin çalışanı motive etmek için bu tarzda yapılanmalara ve faaliyetlere gereken önemi vermesi gerekmektedir.

Kendisi için çekici olan işi yapan kimse, o işe karşı daha olumlu bir tutum takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir (Eren,2004, 515).

### **3.1.3.4. İLETİŞİM**

İşgörenler, kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve işletme dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek isterler (Hagemann, 1995, 50). İletişim bireylerarasında bir köprü vazifesindedir. İlişkilerin oluşması ve gelişmesinde iletişim çok önemlidir.

Çalışanların birbirleriyle ve üstleriyle olan ilişkisi onların örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir. Kişinin örgüte olan bağlılığı da motivasyonunu ve verimliliğini etkilemekte ve zincir etkisi yaratmaktadır.

Kurumda planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetimin sağlanabilmesi, etkin iletişimle olur. Kan dolaşımının insan vücudunda oynadığı rol ve önem ne ise, iletişimin örgütlerdeki rolü ve önemi aynıdır (Genç, 2010, 198). Kurum içindeki tüm yönetim süreçlerinde iletişimin yokluğu düşünülemez. Alınacak her kararda etkili bir iletişim ağı yer almaktadır. Kişiler iletişim olmadan alınan kararları ne uygulayabilir ne de sağlıklı ve yerinde kararlar alabilir. Bir örgütte eğitim ile ilgili bir organizasyon yapılması planlanmakta olsun bu organizasyonun gerçekten amacına uygun olması için öncelikle yönetimin çalışanlarla bir bilgi akışı sağlanması gerekmektedir. Çalışanların hangi eğitimlere ihtiyacı olduğunun saptanması konusunda iletişim kanalları devreye girmezse eğer hiçbir şekilde bir sonuca varılamayacağı ortadadır. Ayrıca çalışanlar açısından ele aldığımızda da üstleriyle iletişim kanallarının kapalı olması kişilerin çalışmalardan bir haber olması anlamına gelmektedir. Kimsenin açıklama yapmadığı çalışanların ne olacağı hakkında belirsiz bir ortamda çalışmalarını söz konusu olmaktadır. Belirsizlik ne kadar artarsa, verimlilik o kadar düşer (Hagemann, 1995, 51).

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim, örgütteki çatışmayı azaltır. Çalışanlar iletişim sayesinde sorunlarını açıkça ifade edebilirler. Böylece belirsizlik, güvensizlik gibi sorunlar ortadan kalkmakta ve bireyin motivasyonu artmaktadır (Keser, 2006, 174).

Örgütlerde emir ve haberlerin, duygu ve düşüncelerin yayılmasını sağlayan iletişim, bireylerin örgüt içi davranışlarını etkiler ve yönlendirir. Örgüt içinde iyi düzenlenmiş iletişim sistemi, işgörenler ve yöneticiler açısından güdüleyici bir özellik arz eder (G. Budak ve G. Budak, 2010, 72). Hayatımızın olmazsa olmazı iletişim, örgütlerde çalışanlar için de olmazsa olmazlardandır. Motivasyon araçlarından ziyade motivasyon için temel gerekliliktir de diyebiliriz.

### 3.1.3.5. ADALETLİ VE SÜREKLİ BİR DİSİPLİN SİSTEMİ

Disiplin, örgütlü yaşamının vazgeçilmez unsurlarından biridir. Disiplin kavramının pek çok insanda, kurallar, bilinçli bir düzen içindeki davranışların yanında, cezayı da çağrıştırdığı bir gerçektir (G. Budak ve G. Budak, 2010, 117).

Yerinde cezalandırma ve ödüllendirmelere gitmek adil bir disiplin sistemini gerektirir. Bu durum, eşit muamele ilkelerine sadık kalmayı doğurduğu için, astların görevlerine karşı şevk ve ilgisini önemli ölçüde artıran bir özendirme aracı olacaktır (Eren, 2004, 520).

Disiplin sistemi birçok ayaktan oluşmaktadır; sıkıntısı, problemi olanların şikâyetlerini iletme mercii olmakta, başarı gösteren çalışanları takdir etme mercii ve şikâyetleri inceleyip yerinde kararlar alarak cezalandırma mercii olmaktadır.

Çalışanlar iş ortamlarında memnun olmadıkları davranışlar için bir şikâyet mercii bulabilmelidirler. Kişilerin uygunsuz durumlarla karşılaştıklarında bunları çözüme kavuşturacağına inandıkları bir merciiin olması onların iş ortamlarında kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacaktır. İşveren kendi çalışanlarını her türlü tehlikeye karşı korumalı ve koruyacağına dair güvenceyi de çalışanlarına vermelidir. Çalışanlarından gelen herhangi bir şikâyet durumunda işveren çalışanın rahatlıkla bunu ifade edebileceği bir oluşum sağlamalıdır. Ardından da en kısa sürede şikâyet konusunu çözüme kavuşturmalıdır. Tabii çözüm olarak vereceği kararın da adil olması çok önemlidir.

Başarılı olanların ödüllendirilmesi için de işleyen bir sistem olması gerekmektedir. Çalışanlarının arasında diğerlerinden daha fazla başarı gösterenlerin diğerlerinin yanında öne çıkarılarak takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi de kişilerin motivasyonunun artmasında önemli bir araçtır. Tabii burada da başarılı olarak sunulan kişinin gerçekten bu başarıyı hak etmiş olması gerekmektedir. Hak etmeyen bir kişinin herkesin içinde takdir edilmesi diğerleri tarafından onaylanmayacak ve kabul edilmeyecek bir davranıştır. Çalışanlar arasında huzursuzluk çıkmasına sebebiyet verebilecektir. Takdir işinin samimi bir şekilde olması da çok önemlidir. Samimi ve adil bir ödüllendirme olmalıdır.

Tabii tüm bunların yanı sıra disiplin sürecinin olmazsa olmazı cezalandırmadır. Şikâyetlerin ya da uygunsuz davranışların tespit edilmesi durumunda bunların tekrarlanmaması ya da ortadan tamamen kaldırılması için de yerinde bir ceza sisteminin olması gerekmektedir. Bütün olumsuz davranışların karşılığında bir yaptırım uygulanmalıdır ki caydırıcı olabilsin.

Tüm bu disiplin ayaklarının önceden belirlenmiş ve çalışanlarca biliniyor olması da en önemlisidir.

Kısaca özetlersek; adil, sürekli ve dikkatli bir disiplin sistemi kurmak, memnuniyetsizlik kaynağı değil, aksine işbirliği ve işgörme arzusunu kuvvetlendirici bir özendirme aracı olarak karşımıza çıkacaktır (Eren, 2004, 521).

### **3.1.3.6. FİZİKSEL KOŞULLARIN İYİLEŞTİRİLMESİ**

Çalışanın çalışma ortamının ve çalıştığı yerdeki fiziki imkânların ve koşulların iyileştirilmesi, çalışanın işinde daha verimli çalışmasını sağlar (Genç, 2010, 136).

Çalışanların evinden sonra en çok vakit geçirdiği yer işyeridir. Çalışma ortamının uygun koşullarda olması çalışanın kendini rahat ve iyi hissetmesi onun rahat çalışabilmesi anlamına gelecektir. Rahat çalışan kişi de başarılı bir çalışma sergileyecektir.

Sıcaklığın uygun derecede olması, havalandırma sisteminin iyi çalışması ve yeterli olması, gürültü olmaması, aydınlatmanın iyi olması, temizlik koşullarının sağlanması gibi birçok faktörün yanı sıra, kişinin kullanmış olduğu alet, makine ve teçhizatın yeni ve kaliteli olması gibi faktörler kişilerin gösterecekleri performansı etkilemektedir. Gerekli koşulların sağlanmaması hallerinde kişiler örgüte karşı isteksiz ve moralsiz olacaklardır. Gerekli tedbirler ve düzenlemeler olmadığında (yeterli aydınlatma vb.) dikkatsizlik ve iş kazaları oluşabilecek ve sonucu işten ayrılmalara kadar varabilecektir.

Bireyin çalıştığı işyerindeki fiziksel koşullar (gürültü, ısı, havalandırma, ışıklandırma vb.) bireyin yaşamını etkilediği gibi; otoriter anlayışla yönetilen ve her an stres barındıran çalışma ortamı da bireyin yaşamını önemli düzeyde etkilemektedir (Keser, 2006, 187).

Nasıl ki psikolojik faktörler kişilerin işe olan motivasyonunu etkiliyorsa, işe ait fiziksel faktörler de kişilerin işe olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını etkilemektedir. İşverenlerin çalışanların hangi şartlarda daha verimli ve rahat olacaklarının tespitini yapıp ona göre düzenlemelerde bulunması örgüt başarısında göz ardı etmemeleri gereken bir husustur.

### **3.1.3.7. YETKİ DEVRİ**

Yetki devri, çalışanların saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli motivasyon araçlarındandır. Yetki devri, üstlere ait olan görev ve sorumlulukların bir kısmının astlara devredilmesi anlamına gelmektedir (Keser, 2006, 172). Çalışanlara görev ve sorumlulukların verilmesi, çalışanların kendilerine olan güveninin artmasına sebep olur. Kişinin verilen sorumluluğun üstesinden gelebileceğine inanması onu daha çok çalışmaya sevk edecektir. Ayrıca yetki devri ile çalışan kendine değer verildiğini de düşünecektir.

Örgütlerde çalışanlar, özellikle alt ve orta kademe yöneticileri, daha çok yetki sahibi olmak isterler. Yetki sahibi olan astlar da, örgütte daha çok çalışır ve daha başarılı olurlar. Onun için yöneticiler, astlarına gerekli yetkileri devrederek, onları yetkilendirmeli ve güçlendirmelidir (Genç, 2010, 136).

Yöneticiler yetki devri ilkelerini göz önünde bulundurarak, astlarına daha çok kişiye nezaret etmek üzere yeni görevler verip yetkilerini artırırlarsa, astlar kendilerine layık görülen yeni durumda başarılı olmak için çabalarını artıracaklardır (Eren, 2004, 518).

## **3.2. MOTİVASYONDA KULLANILAN ÖZENDİRME ARAÇLARI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

Motivasyon ile ilgili olarak literatürde birçok çalışma ve araştırma mevcuttur. Bu araştırmalar, genel olarak, çalışanları motive etmede kullanılan araçların önem sıralamasının belirlenmesi ve motivasyonun etkileri ile ilgilidir. Bu çalışmada, yaptığımız araştırmanın amacına uygun olarak, benzer nitelikteki araştırmalardan bazılarına yer verilecektir.

Baston Danışma Grubu'yla işbirliği içinde, Alman Manager magazin yayını, üç önde gelen sanayileşmiş ülke olan Japonya, A.B.D ve Almanya'daki araştırma geliştirme çalışmaları üzerine bir anket düzenlenmiştir. Ana sorulardan biri "Yöneticilikte en iyi olan kim?" şeklindeydi. Anketin bulguları her şeyden çok, hem Amerikalı hem de Japon üst yöneticilerin araştırma ve geliştirme personelinin daha iyi motive edebilmek için yargılamaktadırlar. 7 puan üstünden ABD 5.2, Japonya ise 6.2 puan almışlardır. "İnsanları gerçekten ne motive eder?" sorusuna verilen yanıt şüpheye yer bırakmamaktadır: Yüksek maaş sıralamada dibe vururken, karar alma sürecinde daha fazla enformasyon ve katılım isteği listenin en üstündedir. (Hagemann, 1995, 41).

Kovach' in 1946-1995 yılları arasında yaptığı ve 1000 işgören ve yöneticilerini kapsayan araştırmasında, 50 yıllık süreç içerisinde çalışanları motive eden unsurlarda belirgin değişiklikler gözlenmesine rağmen, yöneticilerin çalışanları neyin motive ettiği konusundaki düşüncelerinde önemli bir değişikliğin olmadığı belirlenmiştir. İlgi Çekici Bir İş, Yapılan İşin Takdir Edilmesi ve Kararlara Katılma çalışanlar açısından en önemli üç faktör, yöneticiler tarafından da önemsiz faktörler olarak sıralanmıştır (Ölçer, 2005, 5).

Ferda, 2006 yılında yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışmasında, çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörleri incelemiştir. Ferda, çalışmasını, Sivas il merkezinde bulunan Cumhuriyet Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi ile Sivas Sultan 1. İzzettin Keykavus Devlet Hastanesi çalışanlarından oluşan 200 personel üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada yapılan analizlerin sonucunda, yönetsel ve bireysel faktörlerin, motivasyon üzerinde diğerlerine göre daha etkili olduğu tespit edilmiştir (Alper Ay, 2006).

Erdoğdu, 2008 yılında yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışmasında, motivasyon sağlayıcı araç ve yöntemlerin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemiştir. Erdoğdu, çalışmasını, Türkiye'de vergi hizmetleri konusunda 200 çalışanı bulunan, denetim ve danışmanlık alanında hizmet veren bir işletmenin beyaz yakalı yöneticileri ile beyaz yakalı çalışanlarından

oluşan 120 kişi üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada yapılan analizlerin sonucunda, yaş ve kıdemin ilerlemesiyle ücret ve ücret artışlarından memnuniyetin arttığı, çalışanların pozisyonlarında meydana gelen ilerlemenin iş tatminine etki ettiği ve sonuçların tamamına bakıldığında işletmede genel bir tatminin yaşandığı ve olumlu bir havanın olduğu tespit edilmiştir (Erol, 2008).

Kemal Can, 2009 yılında yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışmasında, çalışanların motivasyonel öncelikleri ve bir motivasyon faktörü olarak liderliğin önemini incelemiştir. Kemal, çalışmasını, lojistik sektöründe faaliyet gösteren, uluslar arası deniz, kara, hava taşımacılığı, liman işletmeciliği ve tamamlayıcı lojistik hizmetleriyle entegre çözümler sunan büyük bir şirketler grubunun beyaz yakalı çalışanlarından oluşan 239 kişi üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada yapılan analizlerin sonucunda, cinsiyete göre motivasyonel önceliklerin farklılaştığı; kadın çalışanların önceliği işin niteliği, kariyer olanakları, liderlik gibi iş ve iş ortamıyla ilgili içsel faktörler göze çarparken, erkek çalışanların önceliğinin ücret ve iş güvencesinin olduğu dikkat çekmektedir. Tıpkı cinsiyette olduğu gibi yaş da da motivasyonel önceliklerde farklılaşma olduğu, medeni durum / çocuk sahibi olup olmama' da motivasyonel önceliklerde farklılaşma olduğu çalışmanın sonuçları arasında yer almaktadır (Birkan, 2009).

Mehmet, 2008 yılında yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışmasında, sağlık işletmelerinde çalışan sağlık personelinin motivasyonunu etkileyen faktörler ile iş ortamında hangi motivasyon faktörünün daha etkili olduğunu incelemiştir. Mehmet, çalışmasını, Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde çalışan doktor, diş hekimi, eczacı, sağlık idarecisi, yüksek hemşire, hemşire, sağlık memuru, teknisyen ve diyetisyen, fizyoterapist, sosyal hizmet uzmanı gibi diğer sağlık personelinden oluşan toplamda 1790 kişiden 191 kişi üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada yapılan analizlerin sonucunda, yaş grupları ile yönetsel faktörler arasında anlamlı ilişki olduğu; genç personelin, bölümler arası ve iş arkadaşları arasındaki iletişimin varlığı, iş dışında eğlenceler, sportif uğraşlar vb. sosyal imkânlar ile ulaşım imkânlarının yeterli olması gibi bireysel faktörlerin, motivasyonlarını

arttırmada ileriki yaştakilere göre daha etkili olduğu tespit edilmiştir. Meslek gruplarına ve cinsiyete göre de motivasyonel faktörlerin farklılaştığı tespit edilmiştir (Soykenar, 2008).

Gülden, 2005 yılında yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışmasında, çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerden yola çıkarak kamu sektörü ve özel sektör çalışanlarının motivasyonlarını incelemiştir. Gülden, çalışmasını, kamu sektörüne ait ve özel sektöre ait üçer farklı iş kolundan on yedi kurum-kuruluş ve firmaya uygulamıştır. Özel sektörde bankacılık, turizm, otomotiv; kamu sektöründe ise maliye, sağlık ve eğitim iş kollarında uygulanmıştır. Kamu sektörüne ilişkin olarak iki farklı kamu hastanesine, Antalya defterdarlığına, iki lise ve dört ilköğretim okuluna; özel sektöre ilişkin olarak da iki otele, bir hava yolu şirketine, bir otomotiv firmasına, üç özel bankanın dört farklı şubesine uygulanmıştır. Yönetici statüsünde olmayan 150 adet çalışan incelenmiştir. Çalışmada yapılan analizlerin sonucunda, incelenen her iki sektör için demografik farklılıklar ortaya konulmuş ve çalışanların motivasyon önceliklerinin sıralanmasına ilişkin veriler özel sektör ve kamu sektörü çalışanlarının ücret ve güvenlik kriterlerini ilk üç sırada; yönetici davranışları, terfi olanaklarının yeterliliği kriterlerini dördüncü sırada, iş yerindeki olumlu sosyal ilişkiler kriterini beşinci sırada önemsediklerini göstermiştir (Göncü, 2005).

Aslı, 2011 yılında yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışmasında, çalışanların motivasyon sağlayıcı araçlardan hangi düzeyde etkilendiği ve bu çalışanların motivasyonu için demografik unsurların etkili olup olmadığı incelenmiştir. Aslı, çalışmasını, İstanbul'da danışmanlık faaliyeti gösteren, 50'nin altında personel çalıştıran üç danışmanlık firmasında istihdam edilen 59 personel üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada yapılan analizlerin sonucunda, ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon araçlarının uygulanma düzeyinin farklılaşmadığı, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının uygulanma derecesinin çalışanların görevlerine göre farklılaştığı tespit edilmiştir (Baygüz, 2011).



Burhan, 2007 yılında yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışmasında, iş tatmini ve düzeyini etkileyen faktörleri incelenmiştir. Burhan, çalışmasını, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Çevre Koruma ve Atık Maddeleri Değerlendirme Sanayi ve Ticaret A.Ş' de görev yapan 173 personel üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada yapılan analizlerin sonucunda, çalışanların iş tatminine ve motivasyonuna etki eden unsurlar açısından, "işin kişiyi meşgul etmesi" ve "ücret" kriterleri göz önüne alındığında çalışanların iş tatmin seviyelerinin yüksek olduğu; "yetenekleri kullanabilme", "değişiklik", "sosyal statü", "yönetim", "amirin iş yapma yeteneği", "moral seviyesi", "güvenlik", "sosyal hizmet", "sorumluluk", "gelişim", "çalışma şartları", "çalışma arkadaşları" ve "başarma" kriterlerinin iş tatmin seviyesinin beklentileri karşıladığı; "tanınma", "terfi", "bağımsızlık", "üretkenlik", "değişiklik" kriterlerinde ise iş tatmin seviyesinin düşük olduğu tespit edilmiştir (Kanoğlu, 2007).

Dursun, 2005 yılında yapmış olduğu doktora tezi çalışmasında, bir kamu kuruluşunda görev yapan lider personele uygulanan motivasyon ile iş yaşam kalitesini değerlendirme anketinden elde edilen sonuçları değerlendirilmiş ve o kurumda motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi, böylece verim ve etkinliğin yükseltilmesine yönelik çözüm önerilerinin sunulması incelenmiştir. Dursun, çalışmasını, deniz erlerine yönelik temel askerlik ve ihtisas eğitimleri veren eğitim birimlerinde görev yapan manga komutanından alay komutanına kadar her seviyedeki lider ve yönetici 730 personel üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada yapılan analizlerin sonucunda, moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörlerin başında; ücretler, sosyal haklar ve iş ortamı yer alırken; motivasyon araç ve yöntemleri ile ilgili sıralamada; ücret, sosyal haklar, ödül ve prim sistemi seçeneği ilk sırada yer aldığı tespit edilmiştir (Çiçek, 2005).

Zeynep, 2007 yılında yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışmasında, iş tatmini ve düzeyini etkileyen motivasyon araçlarını incelemiştir. Zeynep, çalışmasını, Konya ili sınırları içerisinde süt ve gıda mamulleri sanayisinde faaliyet gösteren bir işletmedeki 250 personel üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada yapılan analizlerin sonucunda, "takdir edilme" önemli olmakla

birlikte maddi motivasyon unsuru olan para ve diğer ekonomik ödüllerin de son derece önemli olduğu, maaşların düşük olması, performans değerlemenin yapılmıyor olması ve ödül sisteminin uygulanmamasının iş tatminini de düşürdüğü tespit edilmiştir (Ay, 2007).

Hüseyin Nail, 2001 yılında yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışmasında, motivasyon ile verimlilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Hüseyin, çalışmasını, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Başmüdürlüğündeki 255 çalışan üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada yapılan analizlerin sonucunda, kurum genelinde motivasyonel ortamın geliştirilebilmesi için öncelikle personel arasındaki arkadaşlık ilişkilerinin desteklenmesi ve ücretlerin daha tutarlı kriterlere göre ve daha tatmin edici olacak şekilde revize edilmesi gerektiği tespit edilmiştir (Pekel, 2001).

Mehmet, 2007 yılında yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışmasında, işgörenlerden daha fazla yararlanmak için onların hangi faktör tarafından ve nasıl motive olduklarını incelemiştir. Mehmet, çalışmasını, Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı (TPAO) Batman ilinde çalışan 342 çalışan üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada yapılan analizlerin sonucunda, motivasyon ile performansın çok yakından ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir (Kaplan, 2007).

Murat, 2007 yılında yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışmasında, çalışanların motivasyonunu ve çalışılan kurumun verimini arttırmada alınması gerekli önlemleri incelemiştir. Murat, çalışmasını, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin değişik müdürlüklerinde çalışan İnşaat Mühendisleri ve Mimarlardan oluşan 101 çalışan üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada yapılan analizlerin sonucunda, inşaat mühendislerinin ilginç ve çekici görevlerle karşılaşmadıkları için daha monoton bir iş hayatına sahip oldukları ve dolayısıyla yaptıkları işlere karşı motivasyonlarının düşük olduğu, mimarların da tıp kı inşaat mühendisleri gibi aynı sorulara olumsuz cevaplar verdikleri tespit edilmiştir (Tunçez, 2007).

Özkan, 2006 yılında yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışmasında, çeşitli motivasyon araçlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri yaş,

eğitim düzeyi ve Kütahya Ceza İnfaz Kurumu işyurtları temelinde incelemiştir. Özkan, çalışmasını, Kütahya Ceza İnfaz Kurumu İşyurtları'ndaki 182 çalışan üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada yapılan analizlerin sonucunda, motivasyon araçlarından, sosyal güvenlik, iş güvencesi ve çevresel güvenden oluşan güvenlik aracının, çalışanların iş tatminine olumlu etkide bulunduğu; ekonomik ödüllerin ve saygınlık ödüllerinin de işgörenlerin iş tatminini arttırdığını; motivasyonda özendirici sosyo-ekonomik araçlardan sonuncusu olan ücretin de iş tatminine pozitif katkıda bulunduğu tespit edilmiştir (Elbir, 2006).

Zekai ve Hakan, 2002 yılında yapmış oldukları çalışmada, bir örgütte motivasyonun önemi ve örgüt çalışanlarını motive eden faktörlerin ortaya koyulmasını incelemiştir. Zekai ve Hakan, çalışmalarını, Milli Eğitim, Sağlık ve Adalet Bakanlığı merkez örgütlerinde çalışan değişik görevlerdeki yönetici ve işgörenlerden oluşan 150 çalışan üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada yapılan analizlerin sonucunda, kamu çalışanlarında, "yöneticilerde" manevi ödüllerin parasal ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı, "işgörenlerde" ise parasal ödüllerin manevi ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı tespit edilmiştir. Kamu çalışanlarının tamamına yakını yapılan işlerin takdir edilmesinin kendilerinde bir tatmin duygusu yarattığını ve işe karşı olumlu motivasyon sağladıklarını belirtmişlerdir. Yine kamu çalışanları tarafından bir kurumda huzursuzluk nedeni olarak ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliğinin olduğu tespit edilmiştir. Ve araştırmaya katılan kamu çalışanları yaptıkları iş oranında yükselme olanaklarının kendilerine açık tutulmasını yüksek bir motivasyon sağlayıcı noktasında birleşmişlerdir. Ayrıca araştırmada çalışanların kendilerini ilgilendiren iş noktasında fikirlerinin alınmasını önemli gördüklerini ve bu özelliğin işe karşı motivasyonlarını sağlamada önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir (Öztürk ve Dündar, 2003).

İsmail, Yusuf ve Hüseyin, 2002 yılında yapmış oldukları çalışmada, hastanelerde işe ilişkin motivasyon araçlarının durumu ve göreceli olarak motivasyon araçlarının kendileri için önemi hakkında durumları incelemiştir. İsmail, Yusuf ve Hüseyin, çalışmalarını, illerde sağlık hizmeti sunan 80

Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı sağlık tesisinde başhekim yardımcısı olarak görev yapan 80 hekim yönetici üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada yapılan analizlerin sonucunda, yurt çapında 80 SSKB Sağlık tesisinde başhekim yardımcısı olarak görev yapmakta olan hekim yöneticilerin beklenti seviyelerini tam olarak karşılayacak şekilde olmasa bile işlerini sevmelerine rağmen yaptıkları işten istenilen seviyede memnun olmadıkları tespit edilmiştir. Başhekim yardımcılarının değerlendirmelerine göre SSKB hastanelerinde motivasyon araçlarının istenilen seviyede olmadığı ve geliştirilmeye ihtiyaç duyulduğu tespit edilmiştir (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005).

Öznur ve İlhan, 2008 yılında yapmış oldukları çalışmada, genç beyinlere şekil veren eğitimcilerin işlerinden duydukları tatminin düzeyini belirlemek ve çalışanların işten tatmin olmalarını sağlayan unsurların birbirleriyle olan ilişkisi incelenmiştir. Öznur ve İlhan, çalışmalarını, Sakarya ilinde faaliyet gösteren dört farklı semtteki İlköğretim Okulunda çalışmakta olan öğretmen ve müdür yardımcılarında oluşan 84 kişi üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada yapılan analizlerin sonucunda, örnek kitlenin kendilerini en fazla tatmin edeceğini düşündüğü dolayısıyla eğitim kurumları açısından etki derecesi yüksek olan unsurlar, adil ücret, başarıların takdir edilmesi ve arkadaşlık ilişkileri şeklinde tespit edilmiştir (Ö. Bozkurt ve İ. Bozkurt, 2008).

Enes Ahmet, 2015 yılında yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışmasında, örgüt kültürünün çalışan motivasyonuna etkilerini incelemiştir. Enes Ahmet, çalışmasını, İstanbul'da faaliyet gösteren dokuz belediye kurumunda çalışmakta olan 400 kişi üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada yapılan analizlerin sonucunda, örgüt kültürü ve çalışanların motivasyonları arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkinin pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürünün çalışanların motivasyonunu arttırmada önemli bir role sahip olduğu tespit edilmiştir (Doğan, 2015).

Şule, 2013 yılında yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışmasında, çalışan motivasyonu ve motivasyon araçlarını incelemiştir. Şule, çalışmasını, Antalya Atatürk Devlet Hastanesinde çalışan 200 hemşire üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada yapılan analizlerin sonucunda, iş ilişkilerinin samimi ve güçlü olmasının motivasyon üzerinde büyük etki gösterdiği, iş ortamındaki insan ilişkilerinin, farklı eğitim ve iş grubuna sahip hastane çalışanları arasında koordinasyon ve yardımlaşmanın psiko-sosyal açıdan çalışanı olumlu etkilediği tespit edilmiştir (Üçkardeş, 2013).

Ayşe ve Dina, 2009 yılında yapmış oldukları çalışmada, Sarıyer Belediyesi Zabıta personelinin genel iş tatmin düzeylerini incelemiştir. Ayşe ve Dina, çalışmalarını, Sarıyer Belediyesi Zabıta Müdürlüğündeki 118 kişi üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada yapılan analizlerin sonucunda, iş tatminini etkileyen faktörler önem sırasına göre; yöneticilerle sorun yaşanmamasının iş tatmini en yüksek düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanlarla sorun yaşanmaması da iş tatmini yüksek düzeyde etkileyen ikinci faktör olarak tespit edilmiştir. Arkadaşlık ortamının geliştirilmesi ve çalışanlar arasında sosyal ilişkiler gelişmesini sağlamak, iş tatmini açısından son derece önemli olarak tespit edilmiştir (Bölükbaşı ve Çakmur Yıldıztan, 2009).

Levent ve Mehmet, 2006 yılında yapmış oldukları çalışmada, hastane çalışanlarının motivasyonlarına etki eden faktörleri incelemiştir. Levent ve Mehmet, çalışmalarını, Eğitim ve Araştırma hastanesinde çalışan sağlık personelinden oluşan 155 kişi üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada yapılan analizlerin sonucunda, çalışanlar tanınma faktörü ile motive edildiğinde, başta çalışma koşulları ve yönetim olmak üzere bütün faktörlerin de çalışan üzerinde motive edici etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Motivasyon faktörlerinin birbirleriyle ilişkileri değerlendirildiğinde; çalışmada ele alınan tüm faktörler arasında birbirleriyle pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir (Kıdak ve Aksaraylı, 2009).

## 4. BÖLÜM: YÖNTEM

### 4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörleri inceleyen bu araştırmada Tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır. Tanımlayıcı araştırmanın amacı bir örgüt, birey, grup, durum veya olgunun düzgün bir portresini çizmektir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010, 69). Bu çalışma da Bandırma Belediyesindeki çalışanların motivasyon durumlarını belirlemeye yönelik olarak yapılmıştır.

Benzer çalışma yapacak olanlara alanında özgün bir çalışma olacaktır.

### 4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Bandırma, Marmara Bölgesinde yer alan Balıkesir iline bağlı bir ilçedir. Liman kenti olması dolayısıyla oldukça gelişmiş ticaret ve sanayi şehridir. Konumu itibarıyla İstanbul ve Bursaya olan yakınlığı geçiş noktası yapmaktadır.

İlçe Belediyesi olan Bandırma Belediyesi 19 adet müdürlükten oluşmuş olup; sırasıyla Özel Kalem Müdürlüğü, Yazı İşleri Müdürlüğü, Mali Hizmetler Müdürlüğü, Fen İşleri Müdürlüğü, İmar ve Şehircilik Müdürlüğü, Sağlık İşleri Müdürlüğü, Zabıta Müdürlüğü, Temizlik İşleri Müdürlüğü, Hukuk İşleri Müdürlüğü, İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü, Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü, Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü, Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü, Destek Hizmetleri Müdürlüğü, Emlak ve İstimlak Müdürlüğü, Park ve Bahçe Müdürlüğü, Proje Etüd Müdürlüğü, Bilgi İşlem Müdürlüğü ve Teftiş Kurulu Müdürlüğü yer almaktadır.

Araştırmanın evreni; Bandırma Belediyesinde çalışan 148 adet Memur personel, 107 Kadrolu İşçi personel, 12 adet Sözleşmeli Personel ve 383 adet şirket personeli olmak üzere toplam 650 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma 19 müdürlükte çalışmakta olan personeller arasında rastgele dağıtılmıştır.

Araştırmanın örnekleme ise; evrenin büyük olması, herkese ulaşılmasının zaman ve imkanların kısıtlı olması sebebiyle araştırmanın

amacına uygun olarak kurumdaki her birime mutlaka gönderilmek suretiyle 250 adet Ek-1' de sunulan anket formu elden dağıtılmıştır.

### **4.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE TEKNİKLERİ**

Yapılan araştırmada veri toplama yöntemi olarak, anket yöntemi kullanılmıştır. Önce literatür (kütüphane, internet v.s) taraması yapılarak, çalışanları etkileyen motivasyon araçları konusunda çalışanların düşüncelerini saptamak için anket soruları hazırlanmıştır. (Ek-1)

Araştırmanın temel aracı olan anket formu büyük ölçüde, konuyla ilgili yapılan araştırmalardan ve teorik çalışmalardan (Özkan ELBİR, 2006; Dokuz Eylül Ün. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, 2010; Dr. Recai Oğur, Dr. Ömer Faruk Tekbaş, 2003; Yasemin GÜVEN, 2004; Murat TUNÇEZ, 2007) yararlanılarak geliştirilmiştir.

Anket formu 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılanların motivasyonlarını etkileyen araçlara yönelik sorular sorulmuştur. Bu bölüm 48 adet sorudan oluşmaktadır. Deneklerden her bir soruya verdikleri önemi 5' li ölçek kullanarak belirtmeleri istenmiştir. Ölçekte, Kesinlikle Katılmıyorum: 1, Katılmıyorum: 2, Kararsızım: 3, Katılıyorum: 4, Kesinlikle Katılıyorum: 5 olarak puanlanmıştır.

İkinci bölümde ise ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. Bu bölüm de 6 sorudan oluşmaktadır.

Toplamda 54 sorudan oluşan anket formu 4 sayfa olarak düzenlenmiştir.

### **4.4. VERİ TOPLAMA SÜRECİ**

Hazırlanan anket uygulanmadan önce Bandırma Belediyesi Başkanlığından izin (Ek-2) alınmıştır. Anket uygulamadan önce, kurumda tesadüfi olarak seçilen personele doldurtularak test edilmiş ve gerekli düzeltmeler yapılarak son şeklini almıştır. Daha sonra katılımcıların sorulara açık yüreklilikle cevap vermesi için açıklama yapılmış ve bu anketin sadece bu araştırma için kullanılacağı kendilerine anlatılmıştır.

Anket formlarını çalışanların doldurmasının ardından, önce kurumdaki her birimin kendi içinde toplanmış ve 2 hafta sonra bu anketler tarafımdan toplanmıştır. 250 adet anket formundan sadece 29 adeti kayıp vs. gibi nedenlerle geri dönmemiş, 221 adeti ise tarafıma ulaştırılmış ve tamamı değerlendirmeye alınmıştır.

#### **4.5. VERİLERİN ANALİZİ**

Doldurulmuş olan anket formlarının değerlendirilmesinde, toplanan veriler bilgisayar ortamına aktararak SPSS – 20 (Statistical Package for Social Science) paket programından yararlanılmıştır. Verilerin analizinde, Sayı-Yüzde dağılımları, Aritmetik Ortalama, Independent-T-Test, One-Way Anova (Tukey-HSD) Analizleri uygulanmıştır.



## 5. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırma kapsamında, çalışanlar tarafından doldurulan anketlerden elde edilen bilgilerin değerlendirme sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

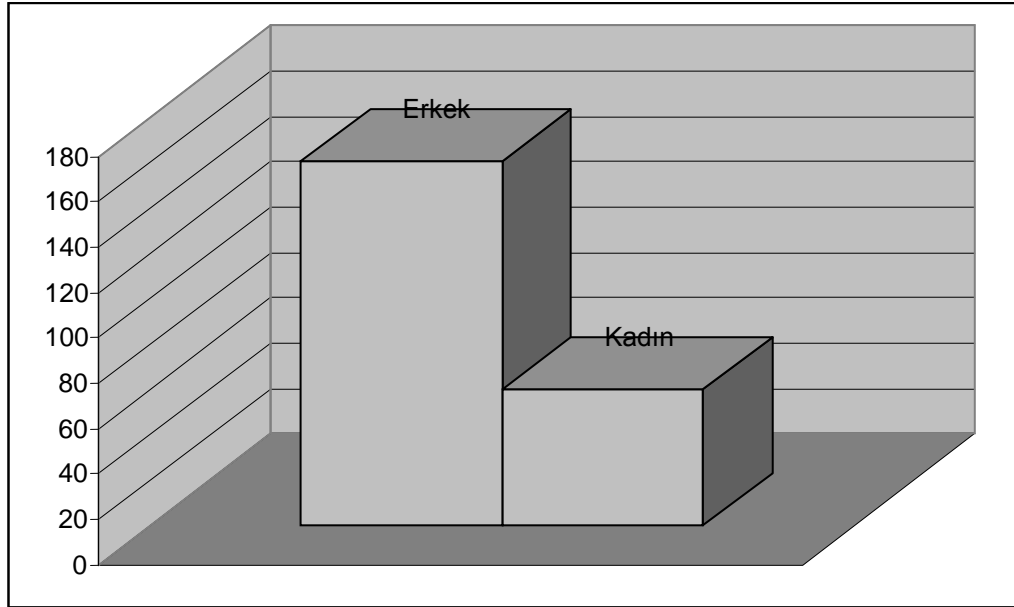
### 5.1. DENEKLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

#### 5.1.1. ARAŞTIRMAYA KATILAN DENEKLERİN CİNSİYETLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmaya katılan deneklerin cinsiyetlerine ilişkin bulgular Çizelge 1'de ve Şekil 8' de gösterilmiştir.

**Çizelge 1. Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

Cinsiyet	n	%
Erkek	161	72,9
Kadın	60	27,1
Toplam	221	100,0



**Şekil 8. Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

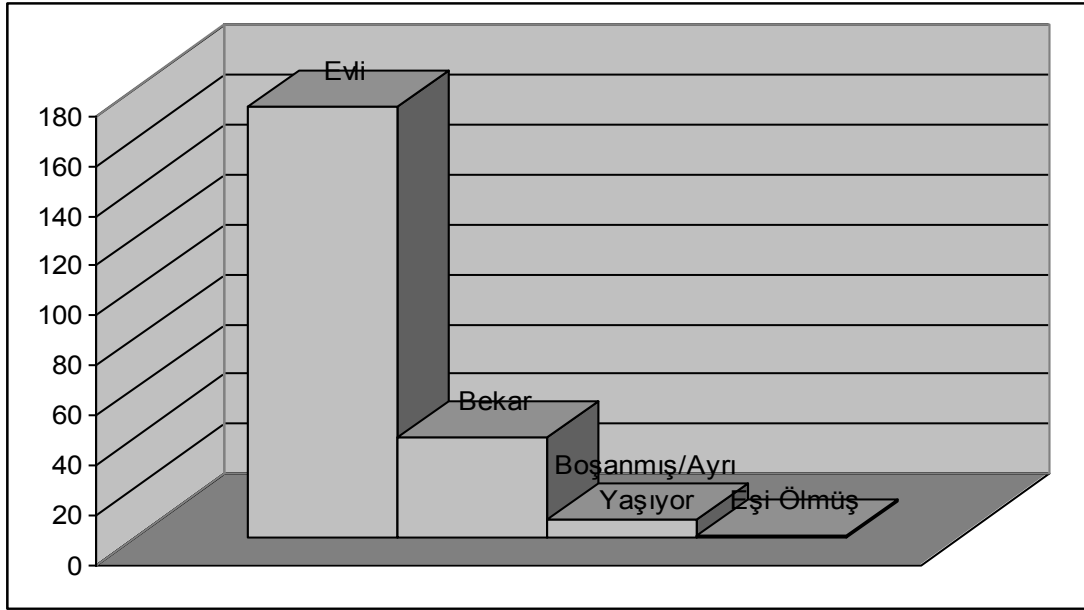
Çizelge 1 incelendiğinde Belediye çalışanlarının dörtte üçüne yakın bir kısmının erkek çalışanlardan oluştuğu, buna karşılık dörtte birlik kısmının ise kadın çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Yani işyerinde çoğunluk erkektir.

### 5.1.2. Araştırmaya Katılan Deneklerin Medeni Durumlarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan deneklerin medeni durumlarına ilişkin bulgular Çizelge 2’de ve Şekil 9’ da gösterilmiştir.

**Çizelge 2. Deneklerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı**

Medeni Durum	n	%
Evli	173	78,3
Bekar	40	18,1
Boşanmış/Ayrı yaşıyor	7	3,2
Eşi ölmüş	1	,5
Toplam	221	100,0



**Şekil 9. Deneklerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı**

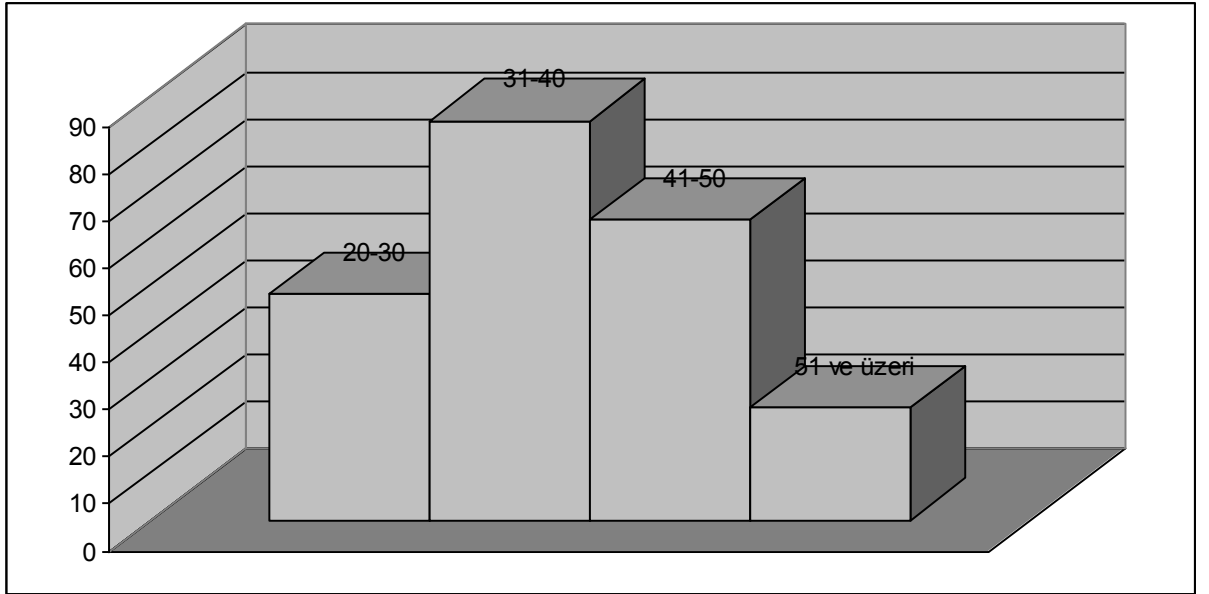
Çizelge 2 incelendiğinde Belediye çalışanlarının dörtte üçünden bile fazla oranda evli olduğu yani neredeyse çoğunluğunun evli çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

### 5.1.3. Araştırmaya Katılan Deneklerin Yaşlarına İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmaya katılan deneklerin yaş durumlarına ilişkin bulgular Çizelge 3' de ve Şekil 10' da gösterilmiştir.

**Çizelge 3. Deneklerin Yaşlarına Göre Dağılımı**

Yaş	n	%
20-30 yaş	48	21,7
31-40 yaş	85	38,5
41-50 yaş	64	29,0
51 yaş ve üzeri	24	10,9
Toplam	221	100,0



**Şekil 10. Deneklerin Yaş Durumlarına Göre Dağılımı**

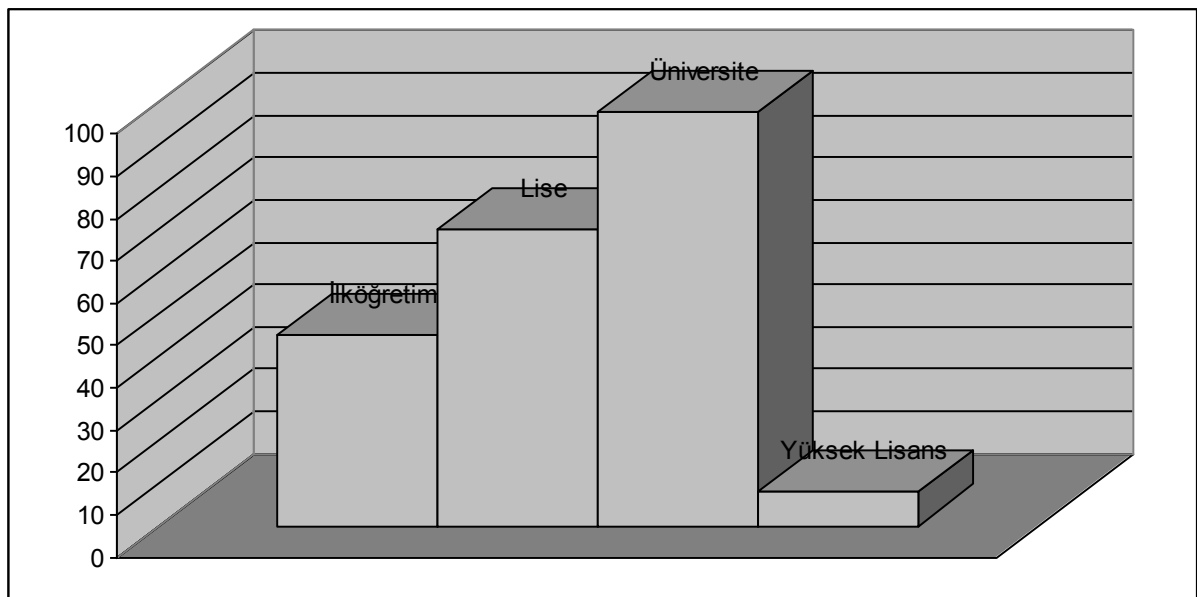
Çizelge 3 incelendiğinde Belediye çalışanlarının çoğunluğunun 31-40 yaş aralığında olduğu, buna karşın 51 yaş ve üzeri olan çalışanların ise en az sayıda olduğu görülmektedir. Genel olarak bakıldığında ise çalışanların yarısından fazlasının 40 yaş ve altı olduğu görülmektedir.

#### 5.1.4. Araştırmaya Katılan Deneklerin Öğrenim Durumlarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan deneklerin öğrenim durumlarına ilişkin bulgular Çizelge 4'de ve Şekil 11' de gösterilmiştir.

**Çizelge 4. Deneklerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı**

Öğrenim Durumu	n	%
İlköğretim	45	20,4
Lise	70	31,7
Üniversite	98	44,3
Yüksek Lisans	8	3,6
Toplam	221	100,0



**Şekil 11. Deneklerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı**

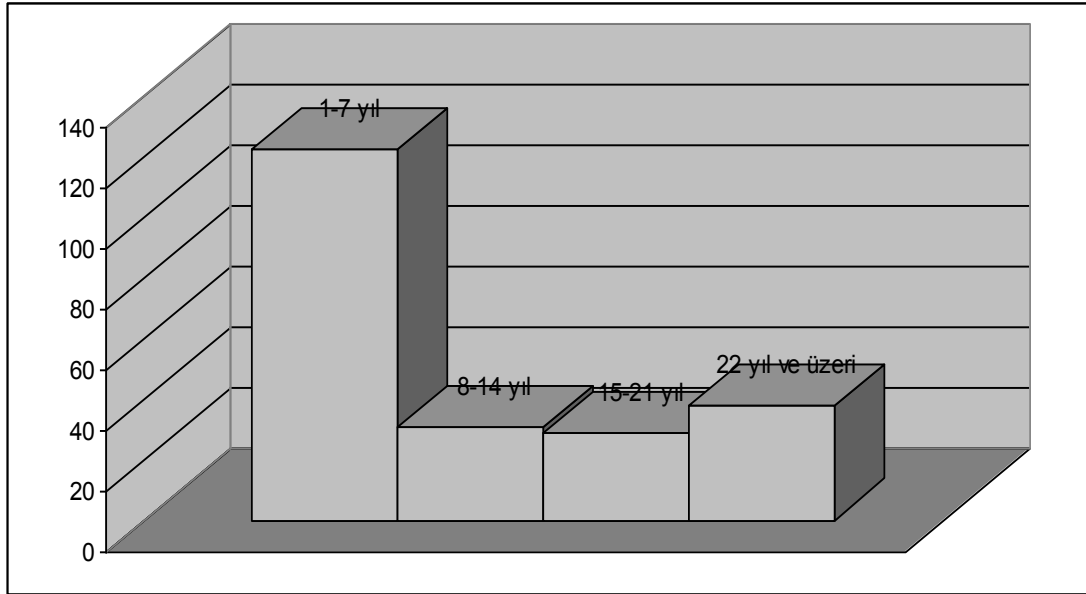
Çizelge 4 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların %44.3' ünün üniversite mezunu olduğu görülürken, Genel olarak oranlara baktığımızda maalesef hala yarıdan fazlasının ilköğretim ve lise mezunlarından oluştuğu görülmektedir. Yüksek Lisans mezunu olarak da sadece % 3.6 gibi düşük bir oranda olduğu görülmektedir.

### 5.1.5. Araştırmaya Katılan Deneklerin Kurumdaki Hizmet Sürelerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan deneklerin kurumdaki hizmet sürelerine ilişkin bulgular Çizelge 5’de ve Şekil 12’ de gösterilmiştir.

**Çizelge 5. Deneklerin Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı**

Kurumdaki Hizmet Süresi	n	%
1-7 yıl	123	55,7
8-14 yıl	31	14,0
15-21 yıl	29	13,1
22 yıl ve üzeri	38	17,2
Toplam	221	100,0



**Şekil 12. Deneklerin Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı**

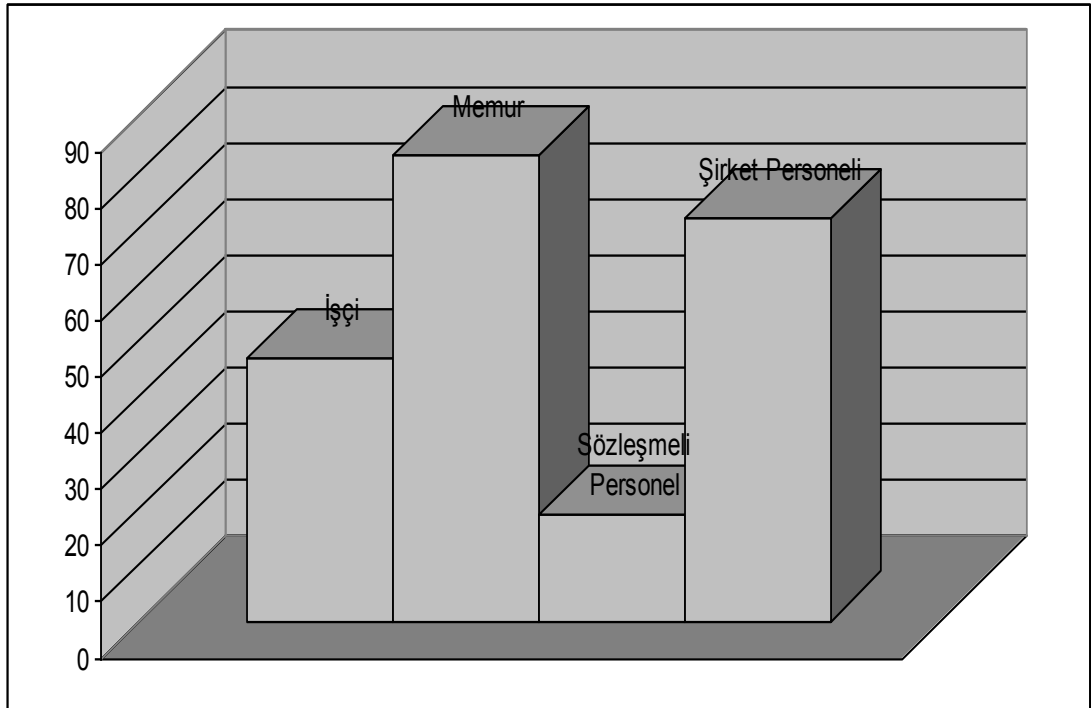
Çizelge 5 incelendiği zaman Belediyede çalışanların en fazla 1-7 yıl arası çalıştığı görülmektedir. Oransal olarak bakıldığında daha sonra 22 yıl ve üzeri çalışanın ikinci sırada bir yoğunlukta olduğu görülmektedir. Yani emekliliği gelmiş bir çalışan kitlesi oransal olarak yoğunluk oluşturmaktadır.

### 5.1.6. Araştırmaya Katılan Deneklerin Kurumdaki Pozisyonlarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan deneklerin kurumdaki statülerine ilişkin bulgular Çizelge 6'da ve Şekil 13' de gösterilmiştir.

**Çizelge 6. Deneklerin Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Dağılımı**

Kurumdaki Pozisyon	n	%
İşçi	47	21,3
Memur	83	37,6
Sözleşmeli Personel	19	8,6
Şirket Personeli	72	32,6
Toplam	221	100,0



**Şekil 13. Deneklerin Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Dağılımı**

Çizelge 6 incelendiğinde araştırmaya katılanların %37,6' sını Memur personel, sonrasında %32,6'lık bir oranla Şirket Personeli oluşturmaktadır. Araştırmanın evreninde 12 adet sözleşmeli personel bulunmasına rağmen çizelgedeki sonuçlarda 19 adet sözleşmeli personele ulaşılması anketi cevaplayanlardan bir kısmının kurumdaki pozisyonunu farklı belirttiği şeklinde yorumlanmaktadır.

## 5.2. Araştırmada Kullanılan Motivasyon Faktörlerine İlişkin Değişkenler

Araştırma kapsamında motivasyon faktörü olarak kullanılmış olan tüm değişkenler (ekonomik, psiko – sosyal ve örgütsel – yönetsel) Çizelge 7’ de gösterilmiştir.

### Çizelge 7. Deneklere Uygulanmış Olan Değişkenler

1.Üst yönetim tarafından çalışanların görüşlerine önem verilmektedir.
2.Amirlerimin yöneticilik anlayışından memnunum.
3.Genel olarak, yaptığım iş takdir edilir.
4.Çalıştığım birimde işler, çalışanlar arasında adil dağıtılmaktadır.
5.Alınan kararlar konuyla ilgili kişiler tarafından alınmaktadır.
6.İşimi yaparken nadiren bürokratik engellerle karşılaşırım.
7.Birlikte çalıştığım kişilerin işlerinin ehli olmamaları yüzünden fazla çalışmak zorunda kalıyorum.
8.Kural ve prosedürlerimizin çoğu iş yapmayı zorlaştırıyor.
9.Çalıştığım kurumda işini iyi yapanların adil terfi şansı vardır.
10.Parasal ödüllere manevi ödüllerden daha çok önem veririm.
11.Yaptığım iş işyerim açısından önemli bir iştir.
12.İş yükü mesai saatleri içinde tamamlanacak düzeydedir.
13.Yaptığım iş için bilgim yeterlidir.
14.Yaptığım iş için tecrübem yeterlidir.
15.İşimde terfi etme şansım gerçekten çok düşüktür.
16.İşyerimden, amirlerimden, arkadaşlarımdan ve yaptığım işten kaynaklanan sebeplerle strese giriyorum.
17.Çalıştığım kurumda arkadaşlarımla iletişimim iyidir.
18.İş arkadaşlarımı seviyorum.
19.Birimler arası iletişim yeterli düzeydedir.
20.İşyerimde duygu ve düşüncelerimi yeterince ifade edebiliyorum.
21.Diğer çalışanlarla eşit haklara sahip olduğumu düşünüyorum.
22.İş arkadaşlarımı yeterince tanıyor ve anlıyorum.
23.İşyerimde problemlili arkadaşlar olduğumu düşünüyorum.

24. Birlikte çalıştığımız arkadaşlarımız arasında çok fazla tartışma yaşanmaktadır.
25. İşyerimde çalışanlara önem verilir, özel günlerde (doğum günü vb) çalışanlar hatırlanır.
26. Kurumda memnun olmadığım uygulamalar olduğunda şikayet olanaklarım vardır, adil çözümler bulunur.
27. Kurumda çalışma arkadaşlarımızla piknikler, yemekler ve geziler düzenlenmektedir.
28. Kurumda yapılan sosyal etkinlikleri yeterli bulmuyorum.
29. Yaptığım işle gurur duyuyorum.
30. Çalışmamın karşılığı aldığım ücret yeterlidir.
31. İzin olanaklarının yeterli olduğunu düşünüyorum.
32. İşyerimde sağlanan eğitim olanakları tatmin edicidir.
33. Çalıştığım bölümle ilgili yeterli eğitim olanakları sağlanmaktadır.
34. Mesleki eğitimlerin yanı sıra kişisel gelişim eğitimlerinin de düzenlenmesi gerektiğine inanıyorum.
35. İşyerinde araç gereç eksikliği vardır.
36. Çalıştığım ortamın aydınlatması yeterli düzeydedir.
37. Çalıştığım ortamın havalandırması yeterli düzeydedir.
38. İşyerimdeki tuvaletler sağlık ve temizlik açısından uygun değildir.
39. Kendimi bu işyerine ait hissediyor ve bu iş yerinde olmaktan gurur duyuyorum.
40. Yaptığım işin kurumuma yarar sağladığını düşünüyorum.
41. İşimi severek yapıyorum.
42. Kurumda yeterli sağlık yardımı alabiliyorum.
43. İş güvenliği konusunda rahatım.
44. Öğle yemeği imkânlarının yeterli olmadığını düşünüyorum.
45. Çalışma saatlerinde esneklik uygulanmamaktadır.
46. Çalışma ortamının yeterince temiz olduğunu düşünüyorum.
47. Engelliler için fiziki şartların yeterli olduğunu düşünüyorum.
48. Kurumda kreş olması gerektiğini düşünüyorum.



### 5.2.1 Araştırmada Kullanılmış Olan Ekonomik Faktörlere İlişkin Değişkenler

Araştırma kapsamında motivasyon düzeylerinin tespitine ilişkin ekonomik araçlar olarak kullanılan değişkenler Çizelge 8' de gösterilmiştir.

#### Çizelge 8. Deneklere Uygulanmış Olan Ekonomik Araçlara Ait Değişkenler

10. Parasal ödüllere manevi ödüllerden daha çok önem veririm.
30. Çalışmamın karşılığı aldığım ücret yeterlidir.

### 5.2.2 Araştırmada Kullanılmış Olan Psiko – Sosyal Faktörlere İlişkin Değişkenler

Araştırma kapsamında motivasyon düzeylerinin tespitine ilişkin psiko - sosyal araçlar olarak kullanılan değişkenler Çizelge 9' da gösterilmiştir.

#### Çizelge 9. Deneklere Uygulanmış Olan Psiko – Sosyal Araçlara Ait Değişkenler

1.Üst yönetim tarafından çalışanların görüşlerine önem verilmektedir.
2.Amirlerimin yöneticilik anlayışından memnunum.
3.Genel olarak, yaptığım iş takdir edilir.
4.Çalıştığım birimde işler, çalışanlar arasında adil dağıtılmaktadır.
5.Alınan kararlar konuyla ilgili kişiler tarafından alınmaktadır.
6.İşimi yaparken nadiren bürokratik engellerle karşılaşırım.

7.Birlikte çalıştığım kişilerin işlerinin ehli olmamaları yüzünden fazla çalışmak zorunda kalıyorum.
11.Yaptığım iş işyerim açısından önemli bir iştir.
13.Yaptığım iş için bilgim yeterlidir.
14.Yaptığım iş için tecrübem yeterlidir.
16.İşyerimden, amirlerimden, arkadaşlarımdan ve yaptığım işten kaynaklanan sebeplerle strese giriyorum.
17.Çalıştığım kurumda arkadaşlarımla iletişimim iyidir.
18.İş arkadaşlarımı seviyorum.
20.İşyerimde duygu ve düşüncelerimi yeterince ifade edebiliyorum.
22.İş arkadaşlarımı yeterince tanıyor ve anlıyorum.
23.İşyerimde problemlili arkadaşlar olduğunu düşünüyorum.
24.Birlikte çalıştığımız arkadaşlarım arasında çok fazla tartışma yaşanmaktadır.
25.İşyerimde çalışanlara önem verilir, özel günlerde (doğum günü vb) çalışanlar hatırlanır.
27.Kurumda çalışma arkadaşlarımızla piknikler, yemekler ve geziler düzenlenmektedir.
28.Kurumda yapılan sosyal etkinlikleri yeterli bulmuyorum.
29.Yaptığım işle gurur duyuyorum.
39.Kendimi bu işyerine ait hissediyor ve bu iş yerinde olmaktan gurur duyuyorum.
40.Yaptığım işin kurumuma yarar sağladığını düşünüyorum.
41.İşimi severek yapıyorum.

42.Kurumda yeterli sağlık yardımı alabiliyorum.
43.İş güvenliği konusunda rahatım.

### 5.2.3 Araştırmada Kullanılmış Olan Örgütsel – Yönetmel Faktörlere İlişkin Değişkenler

Araştırma kapsamında motivasyon düzeylerinin tespitine ilişkin örgütsel – yönetmel araçlar olarak kullanılan değişkenler Çizelge 10’ da gösterilmiştir.

### Çizelge 10. Deneklere Uygulanmış Olan Örgütsel – Yönetmel Araçlara Ait Değişkenler

8.Kural ve prosedürlerimizin çoğu iş yapmayı zorlaştırıyor.
9.Çalıştığım kurumda işini iyi yapanların adil terfi şansı vardır.
12.İş yükü mesai saatleri içinde tamamlanacak düzeydedir.
15.İşimde terfi etme şansım gerçekten çok düşüktür.
19.Birimler arası iletişim yeterli düzeydedir.
21.Diğer çalışanlarla eşit haklara sahip olduğumu düşünüyorum.
26.Kurumda memnun olmadığım uygulamalar olduğunda şikayet olanaklarım vardır, adil çözümler bulunur.
31.İzin olanaklarının yeterli olduğunu düşünüyorum.
32.İşyerimde sağlanan eğitim olanakları tatmin edicidir.
33.Çalıştığım bölümle ilgili yeterli eğitim olanakları sağlanmaktadır.

34. Mesleki eğitimlerin yanı sıra kişisel gelişim eğitimlerinin de düzenlenmesi gerektiğine inanıyorum.
35. İşyerinde araç gereç eksikliği vardır.
36. Çalıştığım ortamın aydınlatması yeterli düzeydedir.
37. Çalıştığım ortamın havalandırması yeterli düzeydedir.
38. İşyerimdeki tuvaletler sağlık ve temizlik açısından uygun değildir.
44. Öğle yemeği imkânlarının yeterli olmadığını düşünüyorum.
45. Çalışma saatlerinde esneklik uygulanmamaktadır.
46. Çalışma ortamının yeterince temiz olduğunu düşünüyorum.
47. Engelliler için fiziki şartların yeterli olduğunu düşünüyorum.
48. Kurumda kreş olması gerektiğini düşünüyorum.

### 5.3. Araştırmada Kullanılan Değişkenlere İlişkin Güvenilirlik Analizi

Araştırma kapsamında motivasyon faktörü olarak kullanılmış olan tüm değişkenlerin güvenilirliğine ilişkin sonuçlar Çizelge 11' de gösterilmiştir.

#### Çizelge 11. Tüm Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analizi

	Cronbach Alpha ( $\alpha$ )
Üst yönetimce çalışanların görüşlerine önem verilmektedir.	,762
Amirlerimin yöneticilik anlayışından memnunum	,758
Genel olarak yaptığım iş takdir edilir.	,762
Çalıştığım birimde işler adil dağıtılmaktadır.	,764

Alınan kararlar ilgili kişilerce alınmaktadır.	,760
İşimi yaparken nadiren bürokratik engellerle karşılaşırım.	,772
Birlikte çalıştığım kişilerin işin ehli olmaması yüzünden fazla çalışmak zorunda kalıyorum.	,778
Kural ve prosedürlerimiz iş yapmayı zorlaştırıyor	,785
Çalıştığım kurumda işini iyi yapanların adil terfi şansı vardır.	,762
Parasal ödüllere manevi ödüllerden daha çok önem veririm.	,776
Yaptığım iş işyerim açısından önemli bir iştir.	,769
İş yükü mesai saatlerinde tamamlanacak düzeydedir.	,773
Yaptığım iş için bilgim yeterlidir.	,767
Yaptığım iş için tecrübem yeterlidir.	,767
İşimde terfi şansım çok düşük.	,785
İşyerimden amirlerimden arkadaşlarımdan ve işimden dolayı strese giriyorum.	,790
Çalıştığım kurumda arkadaşarımla iletişimim iyidir.	,764
İş arkadaşlarımı seviyorum	,765
Birimler arası iletişim yeterli düzeydedir.	,758
İşyerinde duygu ve düşüncelerimi yeterince ifade edebiliyorum.	,762
Diğer çalışanlarla eşit haklara sahip olduğumu düşünüyorum.	,762
İş arkadaşlarımı yeterince tanıyor ve anlıyorum.	,764
İşyerimde problemlili arkadaşlar olduğunu düşünüyorum.	,781
Birlikte çalıştığımız arkadaşlar arasında çok fazla tartışma yaşanmaktadır.	,778
İşyerimde çalışanlara önem verilir özel günlerde hatırlanır	,775
Kurumda memnun olmadığım durumlarda şikayet olanağı vardır adil çözümler bulunur.	,760
Kurumda çalışma arkadaşlarımızla piknikler yemekler ve geziler düzenlenmektedir.	,765
Kurumda yapılan sosyal etkinlikleri yeterli bulmuyorum.	,780
yaptığım işle gurur duyuyorum	,764
Çalışmamın karşılığı aldığım ücret yeterlidir.	,767
İzin olanaklarınının yeterli olduğunu düşünüyorum.	,769
İşyerinde sağlanan eğitim olanakları tatmin edicidir.	,758
Çalıştığım bölümle ilgili eğitim olanakları sağlanmaktadır.	,755
Mesleki eğitimin yanı sıra kişisel gelişim eğitimleri de düzenlenmelidir	,774
İşyerinde araç gereç eksikliği var.	,783

Çalıştığım ortamın aydınlatması yeterli düzeydedir.	,765
Çalıştığım ortamın havalandırması yeterli düzeydedir.	,762
İşyerimdeki tuvaletler sağlık ve temizlik açısından uygun değildir.	,780
Kendimi bu işyerine ait hissediyor ve burada olmaktan gurur duyuyorum.	,762
Yaptığım işin kurumuma yarar sağladığını düşünüyorum.	,767
İşimi severek yapıyorum.	,765
Kurumda yeterli sağlık yardımı alabiliyorum.	,761
İş güvenliği konusunda rahatım	,762
Öğle yemeği imkanlarının yeterli olmadığını düşünüyorum	,781
Çalışma saatlerinde esneklik uygulanmamaktadır.	,774
Çalışma ortamının yeterince temiz olduğunu düşünüyorum.	,770
Engelliler için fiziki şartların yeterli olduğunu düşünüyorum.	,767
Kurumda kreş olması gerektiğini düşünüyorum.	,780

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçlarına bakıldığında Cronbach Alpha değeri 0,773 bulunmuştur. Bulunan değer ölçeğin güvenilirliği bakımından uygun değerdir.

#### 5.4. Araştırmada Kullanılan Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistiklere İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan değişkenlerin tanımlayıcı istatistiklerine ilişkin olarak, öncelikle tüm değişkenlerin yer aldığı bir analiz Çizelge 12' de gösterilmiştir.

#### Çizelge 12. Tüm Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

	Ortalama	Std. Sapma
Birlikte çalıştığımız arkadaşlar arasında çok fazla tartışma yaşanmaktadır.	2,5566	,07810
Birlikte çalıştığım kişilerin işin ehli olmaması yüzünden fazla çalışmak zorunda kalıyorum.	2,6018	,07683
Kurumda çalışma arkadaşlarımızla piknikler yemekler ve geziler düzenlenmektedir.	2,6787	,08463
Parasal ödüllere manevi ödüllerden daha çok önem veririm.	2,7104	,07978

İşyerimdeki tuvaletler sağlık ve temizlik açısından uygun değildir.	2,7330	,08129
İşyerinde araç gereç eksikliği var.	2,7738	,08493
Çalıştığım ortamın havalandırması yeterli düzeydedir.	2,7919	,09816
Çalıştığım kurumda işini iyi yapanların adil terfi şansı vardır.	2,8145	,08281
Birimler arası iletişim yeterli düzeydedir.	2,8597	,09032
Çalışma saatlerinde esneklik uygulanmamaktadır.	2,8869	,08216
İşyerimden amirlerimden arkadaşlarımdan ve işimden dolayı strese giriyorum.	2,8914	,08716
İşyerinde sağlanan eğitim olanakları tatmin edicidir.	2,9095	,08438
Kurumda memnun olmadığım durumlarda şikayet olanağı vardır adil çözümler bulunur.	2,9276	,07970
Kural ve prosedürlerimiz iş yapmayı zorlaştırıyor	2,9412	,07936
Çalıştığım bölümle ilgili eğitim olanakları sağlanmaktadır.	2,9864	,08568
İşimi yaparken nadiren bürokratik engellerle karşılaşırım.	3,0498	,07513
Üst yönetimce çalışanların görüşlerine önem verilmektedir.	3,1267	,08343
Diğer çalışanlarla eşit haklara sahip olduğumu düşünüyorum.	3,1357	,09316
Engelliler için fiziki şartların yeterli olduğunu düşünüyorum.	3,1538	,07733
Öğle yemeği imkanlarının yeterli olmadığını düşünüyorum	3,1719	,09222
Çalıştığım birimde işler adil dağıtılmaktadır.	3,1991	,08451
Çalışmamın karşılığı aldığım ücret yeterlidir.	3,2081	,08294
İşimde terfi şansım çok düşük.	3,3032	,07890
Kurumda yeterli sağlık yardımı alabiliyorum.	3,3032	,07994
İşyerimde çalışanlara önem verilir özel günlerde hatırlanır	3,3484	,08749
Alınan kararlar ilgili kişilerce alınmaktadır.	3,3801	,07342
Kurumda yapılan sosyal etkinlikleri yeterli bulmuyorum.	3,3937	,08518
İşyerimde problemlili arkadaşlar olduğunu düşünüyorum.	3,4072	,08002
Amirlerimin yöneticilik anlayışından memnunum	3,4434	,07404
Genel olarak yaptığım iş takdir edilir.	3,5158	,07188
İş güvenliği konusunda rahatım	3,5611	,07702
İzin olanaklarının yeterli olduğunu düşünüyorum.	3,5656	,07289
İşyerinde duygu ve düşüncelerimi yeterince ifade edebiliyorum.	3,6109	,07569
Çalışma ortamının yeterince temiz olduğunu düşünüyorum.	3,6244	,06965
İş yükü mesai saatlerinde tamamlanacak düzeydedir.	3,7873	,07041
İş arkadaşlarımı yeterince tanıyor ve anlıyorum.	3,8688	,06172

Kurumda kreş olması gerektiğini düşünüyorum.	3,9321	,07855
Kendimi bu işyerine ait hissediyor ve burada olmaktan gurur duyuyorum.	3,9457	,05971
Çalıştığım ortamın aydınlatması yeterli düzeydedir.	3,9548	,06111
Yaptığım işle gurur duyuyorum	4,0724	,05458
Mesleki eğitimin yanı sıra kişisel gelişim eğitimleri de düzenlenmelidir	4,0724	,05496
Yaptığım iş için tecrübem yeterlidir.	4,1131	,05775
Yaptığım iş için bilgim yeterlidir.	4,1312	,05427
Çalıştığım kurumda arkadaşlarımla iletişimim iyidir.	4,1538	,06165
Yaptığım iş işyerim açısından önemli bir iştir.	4,1629	,05445
İşimi severek yapıyorum.	4,1765	,05444
Yaptığım işin kurumuma yarar sağladığını düşünüyorum.	4,1765	,05557
İş arkadaşlarımı seviyorum	4,2081	,06058

Araştırmada kullanılan 5' li ölçek baz olarak alındığında 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde puanlanmaktadır. Tüm değişkenlerin yer aldığı tanımlayıcı istatistiklere ait Çizelge 12 incelendiğinde, 4'ten sonraki puanlarda katılımcıların "Katılıyorum" ifadesi dikkati çekmektedir. "yaptığım işle gurur duyuyorum", "mesleki eğitimin yanı sıra kişisel gelişim eğitimleri de düzenlenmelidir", "yaptığım iş için tecrübem yeterlidir", "yaptığım iş için bilgim yeterlidir", "çalıştığım kurumda arkadaşlarımla iletişimim iyidir", "yaptığım iş işyerim açısından önemli bir iştir", "işimi severek yapıyorum", "yaptığım işin kurumuma yarar sağladığını düşünüyorum" ve "iş arkadaşlarımı seviyorum" ifadelerine katılımcılar "Katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir. Buradan tüm değişkenlerin içerisinde en çok Katılıyorum cevabının çalışanların işe, işyerine ve iş arkadaşlarına karşı taşıdıkları olumlu düşünceleri barındıran değişkenlere ait olduğu görülmektedir. Yani kurumda çalışanların memnuniyetinin olduğu görülmektedir.



#### 5.4.1. Araştırmada Kullanılan Ekonomik Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistiklere İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan ekonomik değişkenlere ait tanımlayıcı istatistiklere ilişkin sonuçlar izelge 13’de gösterilmiştir.

#### Çizelge 13. Ekonomik Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

	Ortalama	Std. Sapma
Parasal ödüllere manevi ödüllerden daha çok önem veririm.	2,7104	,07978
Çalışmamın karşılığı aldığım ücret yeterlidir.	3,2081	,08294

Çizelge 13 incelendiğinde “parasal ödüllere manevi ödüllerden daha çok önem veririm” ifadesine verilen puan ortalamasına bakıldığında 2.7 gibi bir sonucun olduğu görülmektedir. Bu sonuç da katılımcıların bu ifadeye Katılmıyorum/Kararsızım şeklinde cevap verdiklerini göstermektedir. Yani alışanların parasal ödüllerden ziyade manevi dlleri önemsediği şeklinde yorumlanabilmektedir. Ancak “alışmamın karşılı aldığım ücret yeterlidir” ifadesi de yine 3.2 puan ile katılımcıların Kararsızım şeklinde cevaplandırıdıkları sonucunu göstermektedir. Yani alışanların aldıkları creti yeterli görmedikleri sonucuna ulaşılmaktadır.

#### 5.4.2. Araştırmada Kullanılan Psiko – Sosyal Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistiklere İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan psiko - sosyal değişkenlere ait tanımlayıcı istatistiklere ilişkin sonuçlar Çizelge 14’de gösterilmiştir.

**Çizelge 14. Psiko - Sosyal Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri**

	Ortalama	Std. Sapma
Birlikte çalıştığımız arkadaşlar arasında çok fazla tartışma yaşanmaktadır.	2,5566	,07810
Birlikte çalıştığım kişilerin işin ehli olmaması yüzünden fazla çalışmak zorunda kalıyorum.	2,6018	,07683
Kurumda çalışma arkadaşlarımızla piknikler yemekler ve geziler düzenlenmektedir.	2,6787	,08463
İşyerimden amirlerimden arkadaşlarımdan ve işimden dolayı strese giriyorum.	2,8914	,08716
İşimi yaparken nadiren bürokratik engellerle karşılaşırım.	3,0498	,07513
Üst yönetimce çalışanların görüşlerine önem verilmektedir.	3,1267	,08343
Çalıştığım birimde işler adil dağıtılmaktadır.	3,1991	,08451
Kurumda yeterli sağlık yardımı alabiliyorum.	3,3032	,07994
İşyerimde çalışanlara önem verilir özel günlerde hatırlanır	3,3484	,08749
Alınan kararlar ilgili kişilerce alınmaktadır.	3,3801	,07342
Kurumda yapılan sosyal etkinlikleri yeterli bulmuyorum.	3,3937	,08518
İşyerimde problemlili arkadaşlar olduğunu düşünüyorum.	3,4072	,08002
Amirlerimin yöneticilik anlayışından memnunum	3,4434	,07404
Genel olarak yaptığım iş takdir edilir.	3,5158	,07188
İş güvenliği konusunda rahatım	3,5611	,07702
İşyerinde duygu ve düşüncelerimi yeterince ifade edebiliyorum.	3,6109	,07569
İş arkadaşlarımı yeterince tanıyor ve anlıyorum.	3,8688	,06172
Kendimi bu işyerine ait hissediyorum ve burada olmaktan gurur duyuyorum.	3,9457	,05971
Yaptığım işle gurur duyuyorum	4,0724	,05458
Yaptığım iş için tecrübem yeterlidir.	4,1131	,05775
Yaptığım iş için bilgim yeterlidir.	4,1312	,05427
Çalıştığım kurumda arkadaşlarımla iletişimim iyidir.	4,1538	,06165
Yaptığım iş işyerim açısından önemli bir iştir.	4,1629	,05445

İşimi severek yapıyorum.	4,1765	,05444
Yaptığım işin kurumuma yarar sağladığını düşünüyorum.	4,1765	,05557
İş arkadaşlarımı seviyorum	4,2081	,06058

Çizelge 14 incelendiğinde tüm değişkenlerin içerisinde psiko – sosyal değişkenlere ait istatistiklere baktığımızda, “yaptığım işle gurur duyuyorum”, “yaptığım iş için tecrübem yeterlidir”, “yaptığım iş için bilgim yeterlidir”, “çalıştığım kurumda arkadaşlarımla iletişimim iyidir”, “yaptığım iş işyerim açısından önemli bir iştir”, “işimi severek yapıyorum”, “yaptığım işin kurumuma yarar sağladığını düşünüyorum”, ve “iş arkadaşlarımı seviyorum” ifadelerine 4 puanın üzerinde yani Katılıyorum şeklinde yanıt verdiklerini göstermektedir. Yani kişilerin psiko – sosyal araçlar bakımından tatmin olduğu görülmektedir. İşin yürütülmesi, iş arkadaşları ve işe dair duyulan gurur ve tatminin yüksek olduğu, olumlu bir iş ortamının olduğu sonucuna varılmaktadır.

#### 5.4.3. Araştırmada Kullanılan Örgütsel – Yönetmel Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistiklere İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan örgütsel – yönetmel değişkenlere ait tanımlayıcı istatistiklere ilişkin sonuçlar Çizelge 15’de gösterilmiştir.

#### Çizelge 15. Örgütsel – Yönetmel Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

	Ortalama	Std. Sapma
İşyerimdeki tuvaletler sağlık ve temizlik açısından uygun değildir.	2,7330	,08129
İşyerinde araç gereç eksikliği var.	2,7738	,08493
Çalıştığım ortamın havalandırması yeterli düzeydedir.	2,7919	,09816
Çalıştığım kurumda işini iyi yapanların adil terfi şansı vardır.	2,8145	,08281
Birimler arası iletişim yeterli düzeydedir.	2,8597	,09032
Çalışma saatlerinde esneklik uygulanmamaktadır.	2,8869	,08216
İşyerinde sağlanan eğitim olanakları tatmin edicidir.	2,9095	,08438
Kurumda memnun olmadığım durumlarda şikayet olanağı vardır adil çözümler bulunur.	2,9276	,07970

Kural ve prosedürlerimiz iş yapmayı zorlaştırıyor	2,9412	,07936
Çalıştığım bölümle ilgili eğitim olanakları sağlanmaktadır.	2,9864	,08568
Diğer çalışanlarla eşit haklara sahip olduğumu düşünüyorum.	3,1357	,09316
Engelliler için fiziki şartların yeterli olduğunu düşünüyorum.	3,1538	,07733
Öğle yemeği imkanlarının yeterli olmadığını düşünüyorum	3,1719	,09222
İşimde terfi şansım çok düşük.	3,3032	,07890
İzin olanaklarının yeterli olduğunu düşünüyorum.	3,5656	,07289
Çalışma ortamının yeterince temiz olduğunu düşünüyorum.	3,6244	,06965
İş yükü mesai saatlerinde tamamlanacak düzeydedir.	3,7873	,07041
Kurumda kreş olması gerektiğini düşünüyorum.	3,9321	,07855
Çalıştığım ortamın aydınlatması yeterli düzeydedir.	3,9548	,06111
Mesleki eğitimin yanı sıra kişisel gelişim eğitimleri de düzenlenmelidir	4,0724	,05496

Çizelge 15 incelendiğinde tüm değişkenlerin içerisinde örgütsel – yönetsel değişkenlere ait istatistiklere baktığımızda, sadece “mesleki eğitimin yanı sıra kişisel gelişim eğitimleri de düzenlenmelidir” ifadesine 4.0724 puan ile Katılıyorum şeklinde yanıt verildiği görülmektedir. Yani eğitim faaliyetlerinin yetersiz olduğu yönünde görüş bulunmaktadır. Ayrıca diğer ifadelerle bakıldığında aydınlatma, havalandırma, terfi vb. diğer araçlarda genel olarak verilen puan 3’ ün altındadır. Yani kişilerin “Katılmıyorum” ve “Kararsızım” şeklinde cevap verdiği görülmektedir. Çalışma ortamıyla ilgili olarak genel bir memnuniyetsizliğin varlığından söz edilebilmektedir. Ayrıca eğitim vs.de eksikliklerin olduğu yönünde cevaplar alınmıştır. Dolayısıyla da örgütsel – yönetsel araçların yeterli düzeyde olmadığı, kişileri tam olarak memnun etmediği sonucuna varılmaktadır.

## **5.5. Araştırmaya Katılanların Motivasyon Faktörlerinin Cinsiyet Gruplarına Göre T- Testi Sonuçları**

### **5.5.1. Araştırmaya Katılanların Ekonomik Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Cinsiyetlerine Göre T – Testi Sonuçları**

#### **Çizelge 16. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Cinsiyet Gruplarına Göre Ekonomik Faktörlere İlişkin t – Testi Sonuç Tablosu**

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ort. Farkı	Std. Sapma Farkı
Ekonomik - Ortalama	1,931	,166	,010	219	,992	,00129	,12669
			,011	127,700	,991	,00129	,11589

Grup İstatistikleri					
	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Ekonomik - Ortalama	Erkek	161	2,9596	,87674	,06910
	Kadın	60	2,9583	,72071	,09304

Çizelge 16'da yer alan tablolara bakıldığında Cinsiyet ile Ekonomik Faktörler arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığına dair yapılan T- Testi sonucunda, Sig. (2-tailed) değerinin 0.992 olmasından dolayı, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmaktadır. Yani cinsiyetler arasında ekonomik faktörlere ilişkin olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

### 5.5.2. Araştırmaya Katılanların Psiko - Sosyal Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Cinsiyetlerine Göre T – Testi Sonuçları

#### Çizelge 17. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Cinsiyet Gruplarına Göre Psiko - Sosyal Faktörlere İlişkin t – Testi Sonuç Tablosu

	t	df	Sig. (2-tailed)	Ort. Farkı	Std. Sapma Farkı
Psikososya - Ortalama	2,314	219	,022	,13781	,05955
	2,423	116,093	,017	,13781	,05688

Grup İstatistikleri					
	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Psikososyal - Ortalama	Erkek	161	3,5788	,40368	,03181
	Kadın	60	3,4410	,36518	,04715

Çizelge 17’de yer alan tablolara bakıldığında Cinsiyet ile Psiko – Sosyal Faktörler arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığına dair yapılan T-Testi sonucunda, Sig. (2-tailed) değerinin  $0.022 < 0.05$  olmasından dolayı, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmaktadır. Yani Cinsiyetler ile Psiko – Sosyal Faktörler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

### 5.5.3. Araştırmaya Katılanların Örgütsel – Yönetmel Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Cinsiyetlerine Göre T – Testi Sonuçları

**Çizelge 18. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Cinsiyet Gruplarına Göre Örgütsel - Yönetmel Faktörlere İlişkin t – Testi Sonuç Tablosu**

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ort. Farkı	Std. Sapma Farkı
Örgütselyö netmel - Ortalama	2,717	,101	2,646	219	,009	,15505	,05859
			2,976	136,464	,003	,15505	,05210

Grup İstatistikleri					
	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Örgütselyönetmel - Ortalama	Erkek	161	3,2584	,41050	,03235
	Kadın	60	3,1033	,31634	,04084

Çizelge 18’de yer alan tablolara bakıldığında Cinsiyet ile Örgütsel – Yönetmel Faktörler arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığına dair yapılan T-Testi sonucunda, Sig. (2-tailed) değerinin  $0.009 < 0.05$  olmasından dolayı, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmaktadır. Yani Cinsiyetler ile Örgütsel – Yönetmel Faktörler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Kadın ve Erkeklerin örgütsel ve yönetmel faktörlere ilişkin vermiş oldukları cevap ortalamaları farklılık göstermektedir.

## 5.6. Araştırmaya Katılanların Motivasyon Faktörlerinin Medeni Durumlarına Göre Anova Testi Sonuçları

### 5.6.1. Araştırmaya Katılanların Ekonomik Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Medeni Durumlarına Göre Anova Testi Sonuçları

#### Çizelge 19. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Ekonomik Faktörlere İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

##### Varyansların Homojenlik Testi

Ekonomik – Ortalama

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,529 <sup>a</sup>	2	217	,590

Tanımlayıcılar (Ekonomik)						
	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maximum
Evli	173	2,9884	,85582	,06507	1,00	5,00
Bekar	40	2,9375	,73544	,11628	1,00	4,50
Boşanmış/Ayrı Yaşıyor	7	2,4286	,83808	,31677	1,00	3,50
Eşi Ölmüş	1	2,5000	.	.	2,50	2,50
Toplam	221	2,9593	,83566	,05621	1,00	5,00

##### ANOVA

Ekonomik - Ortalama

	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ort.	F	Sig.
Gruplar arası	2,349	3	,783	1,123	,341
Grup içi	151,285	217	,697		
Toplam	153,633	220			

Çizelge 19'da yer alan tablolara bakıldığında Medeni Durum ile Ekonomik Faktörler arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığına dair yapılan Anova Testi sonucunda, Sig. değerinin  $0.341 > 0.05$  olmasından dolayı, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmaktadır. Yani Medeni Durum ile Ekonomik Faktörler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

### 5.6.2. Araştırmaya Katılanların Psiko – Sosyal Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Medeni Durumlarına Göre Anova Testi Sonuçları

**Çizelge 20. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Psiko – Sosyal Faktörlere İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu**

#### Varyansların Homojenlik Testi

Psikososyal – Ortalama

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,808 <sup>a</sup>	2	217	,447

#### ANOVA

Psikososyal - Ortalama

	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ort.	F	Sig.
Gruplar arası	,582	3	,194	1,231	,299
Grup içi	34,190	217	,158		
Toplam	34,772	220			

#### Tanımlayıcılar (Psiko – Sosyal)

	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
Evli	173	3,5607	,38156	,02901	2,31	4,77
Bekar	40	3,4375	,45070	,07126	2,42	4,38
Boşanmış/Ayrı Yaşıyor	7	3,6484	,45205	,17086	3,12	4,38
Eşi Ölmüş	1	3,6154	.	.	3,62	3,62
Total	221	3,5414	,39756	,02674	2,31	4,77



Çizelge 20'de yer alan tablolara bakıldığında Medeni Durum ile Psiko – Sosyal Faktörler arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığına dair yapılan Anova Testi sonucunda, Sig. değerinin  $0.299 > 0.05$  olmasından dolayı, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmaktadır. Yani Medeni Durum ile Psiko – Sosyal Faktörler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

### 5.6.3. Araştırmaya Katılanların Örgütsel – Yönetmel Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Medeni Durumlarına Göre Anova Testi Sonuçları

#### Çizelge 21. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Örgütsel – Yönetmel Faktörlere İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

##### Varyansların Homojenlik Testi

Örgütsel-yönetmel – Ortalama

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,088 <sup>a</sup>	2	217	,339

##### ANOVA

Örgütsel-yönetmel - Ortalama

	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ort.	F	Sig.
Gruplar arası	,787	3	,262	1,719	,164
Grup içi	33,129	217	,153		
Toplam	33,916	220			

##### Tanımlayıcılar (Örgütsel – Yönetmel Ortalama)

	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
Evli	173	3,2434	,39140	,02976	2,35	4,60
Bekar	40	3,1250	,34418	,05442	2,10	3,95
Boşanmış/Ayrı Yaşıyor	7	3,0286	,59990	,22674	2,40	4,30
Eşi Ölmüş	1	3,5000	.	.	3,50	3,50
Total	221	3,2163	,39264	,02641	2,10	4,60

Çizelge 21’de yer alan tablolara bakıldığında Medeni Durum ile Örgütsel – Yönetmel Faktörler arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığına dair yapılan Anova Testi sonucunda, Sig. değerinin  $0.164 > 0.05$  olmasından dolayı, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmaktadır. Yani Medeni Durum ile Örgütsel – Yönetmel Faktörler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

## 5.7. Araştırmaya Katılanların Motivasyon Faktörlerinin Yaşlarına Göre Anova Testi Sonuçları

### 5.7.1. Araştırmaya Katılanların Ekonomik Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Yaşlarına Göre Anova Testi Sonuçları

#### Çizelge 22. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Yaşlarına Göre Ekonomik Faktörlere İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

##### Varyansların Homojenlik Testi

ekonomik – Ortalama

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,778	3	217	,507

##### ANOVA

ekonomik\_ortalama

	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ort.	F	Sig.
Gruplar arası	2,068	3	,689	,987	,400
Grup içi	151,566	217	,698		
Toplam	153,633	220			

	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
20-30 yaş	48	2,9896	,76136	,10989	1,00	4,50
31-40 yaş	85	2,8412	,87018	,09438	1,00	5,00
41-50 yaş	64	3,0547	,83151	,10394	1,00	5,00
51 yaş ve üzeri	24	3,0625	,86367	,17630	1,00	5,00
Toplam	221	2,9593	,83566	,05621	1,00	5,00

Çizelge 22'de yer alan tablolara bakıldığında Belediye çalışanlarının Yaşları ile Ekonomik Faktörler arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığına dair yapılan Anova Testi sonucunda, Sig. değerinin  $0.400 > 0.05$  olmasından dolayı, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmaktadır. Yani Yaş ile Ekonomik Faktörler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

### 5.7.2. Araştırmaya Katılanların Psiko – Sosyal Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Yaşlarına Göre Anova Testi Sonuçları

#### Çizelge 23. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Yaşlarına Göre Psiko – Sosyal Faktörlere İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

##### Varyansların Homojenlik Testi

Psikososyal – Ortalama

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,179	3	217	,910

##### ANOVA

Psikososyal - Ortalama

	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ort.	F	Sig.
Gruplar arası	,277	3	,092	,582	,628
Grup içi	34,494	217	,159		
Toplam	34,772	220			

	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
20-30 yaş	48	3,4920	,41795	,06033	2,38	4,77
31-40 yaş	85	3,5330	,38334	,04158	2,31	4,38
41-50 yaş	64	3,5625	,39962	,04995	2,42	4,38
51 yaş ve üzeri	24	3,6138	,41073	,08384	2,73	4,54
Toplam	221	3,5414	,39756	,02674	2,31	4,77

Çizelge 23'de yer alan tablolara bakıldığında Belediye çalışanlarının Yaşları ile Psiko – Sosyal Faktörler arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığına dair yapılan Anova Testi sonucunda, Sig. değerinin  $0.628 > 0.05$  olmasından dolayı, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmaktadır. Yani Yaş ile Psiko – Sosyal Faktörler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

### 5.7.3. Araştırmaya Katılanların Örgütsel – Yönetmel Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Yaşlarına Göre Anova Testi Sonuçları

#### Çizelge 24. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Yaşlarına Göre Örgütsel – Yönetmel Faktörlere İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

##### Varyansların Homojenlik Testi

örgütselyönetmel – Ortalama

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,816	3	217	,145

##### ANOVA

Örgütselyönetmel - Ortalama

	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ort.	F	Sig.
Gruplar arası	1,274	3	,425	2,823	,040
Grup içi	32,642	217	,150		
Toplam	33,916	220			

	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
20-30 yaş	48	3,0885	,31576	,04558	2,10	3,90
31-40 yaş	85	3,2124	,40737	,04419	2,35	4,30
41-50 yaş	64	3,2820	,39121	,04890	2,45	4,60
51 yaş ve üzeri	24	3,3104	,43613	,08903	2,40	4,10
Toplam	221	3,2163	,39264	,02641	2,10	4,60

##### Çoklu Karşılaştırmalar

Bağımlı Değişken: örgütselyönetmel\_ortalama

	(I) yaşınız	(J) yaşınız	Farklılıkların Ort. (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Tukey HSD		31-40	-,12381	,07003	,292	-,3051	,0575
	20-30	41-50	-,19349	,07406	,047	-,3852	-,0018
		51 ve üzeri	-,22187	,09696	,104	-,4729	,0292
		20-30	,12381	,07003	,292	-,0575	,3051
	31-40	41-50	-,06968	,06419	,699	-,2359	,0965
		51 ve üzeri	-,09806	,08965	,694	-,3302	,1340
		20-30	,19349	,07406	,047	,0018	,3852
	41-50	31-40	,06968	,06419	,699	-,0965	,2359
		51 ve üzeri	-,02839	,09283	,990	-,2687	,2120
		20-30	,22187	,09696	,104	-,0292	,4729
	51 ve üzeri	31-40	,09806	,08965	,694	-,1340	,3302
		41-50	,02839	,09283	,990	-,2120	,2687

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Çizelge 24'de yer alan tablolara bakıldığında Belediye çalışanlarının Yaşları ile Örgütsel - Yönetmel Faktörler arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığına dair yapılan Anova Testi sonucunda, Sig. değerinin  $0.040 < 0.05$  olmasından dolayı, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmaktadır. Yani Yaş ile Örgütsel - Yönetmel Faktörler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 20-30 yaş grubu ile 41-50 yaş grubu arasında 41-50 yaş lehine anlamlılık vardır. 41-50 yaş grubunda yönetmel faktörler daha etkilidir.

## 5.8. Araştırmaya Katılanların Motivasyon Faktörlerinin Öğrenim Durumlarına Göre Anova Testi Sonuçları

### 5.8.1. Araştırmaya Katılanların Ekonomik Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Öğrenim Durumlarına Göre Anova Testi Sonuçları

**Çizelge 25. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Ekonomik Faktörlere İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu**

**Varyansların Homojenlik Testi**

Ekonomik – Ortalama

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,173	3	217	,092

**ANOVA**

Ekonomik - Ortalama

	Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ort.	F	Sig.
Gruplar arası	3,161	3	1,054	1,519	,210
Grup içi	150,473	217	,693		
Toplam	153,633	220			

	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
İlköğretim	45	3,1667	,95346	,14213	1,00	5,00
Lise	70	2,8643	,83372	,09965	1,00	5,00
Üniversite	98	2,9541	,76686	,07746	1,00	5,00
Yüksek Lisans	8	2,6875	,88388	,31250	1,50	4,00
Toplam	221	2,9593	,83566	,05621	1,00	5,00

Çizelge 25' de yer alan tablolara bakıldığında Belediye çalışanlarının Öğrenim Durumları ile Ekonomik Faktörler arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığına dair yapılan Anova Testi sonucunda, Sig. değerinin  $0.210 > 0.05$  olmasından dolayı, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmaktadır. Yani Öğrenim Durumları ile Ekonomik Faktörler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

### 5.8.2. Araştırmaya Katılanların Psiko – Sosyal Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Öğrenim Durumlarına Göre Anova Testi Sonuçları

#### Çizelge 26. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Psiko – Sosyal Faktörlere İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

**Varyansların Homojenlik Testi**

Psikososyal – Ortalama

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4,431	3	217	,005

## ANOVA

## Psikososyal - Ortalama

	Karelerin Toplamı	Df	Karelerin Ort.	F	Sig.
Gruplar arası	1,704	3	,568	3,727	,012
Grup içi	33,068	217	,152		
Toplam	34,772	220			

	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
İlköğretim	45	3,6650	,50453	,07521	2,31	4,38
Lise	70	3,5648	,39699	,04745	2,65	4,77
Üniversite	98	3,4929	,31438	,03176	2,42	4,08
Yüksek Lisans	8	3,2356	,44827	,15849	2,69	4,00
Toplam	221	3,5414	,39756	,02674	2,31	4,77

## Çoklu Karşılaştırmalar

## Bağımlı Değişken: psikososyal\_ortalama

	(I) öğrenim durumunuz	(J) öğrenim durumunuz	Farklılıkların Ort. (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Tukey HSD	ilköğretim	lise	,10012	,07459	,537	-,0930	,2932
		üniversite	,17202	,07029	,071	-,0100	,3540
		yüksek lisans	,42938*	,14978	,023	,0416	,8172
	lise	ilköğretim	-,10012	,07459	,537	-,2932	,0930
		üniversite	,07190	,06109	,642	-,0863	,2301
		yüksek lisans	,32926	,14569	,111	-,0479	,7065
	üniversite	ilköğretim	-,17202	,07029	,071	-,3540	,0100
		lise	-,07190	,06109	,642	-,2301	,0863
		yüksek lisans	,25736	,14354	,279	-,1143	,6290
	yüksek lisans	ilköğretim	-,42938*	,14978	,023	-,8172	-,0416
		lise	-,32926	,14569	,111	-,7065	,0479
		üniversite	-,25736	,14354	,279	-,6290	,1143

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Çizelge 26'da yer alan tablolara bakıldığında Belediye çalışanlarının Öğrenim Durumları ile Psiko – Sosyal Faktörler arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığına dair yapılan Anova Testi sonucunda, Sig. değerinin  $0.012 < 0.05$  olmasından dolayı, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmaktadır. Yani Öğrenim Durumları ile Psiko – Sosyal Faktörler

arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. İlköğretim grubu ile yüksek lisans grubu arasında ilköğretim grubu lehine anlamlılık vardır. İlköğretim grubunda psiko – sosyal faktörler daha etkilidir.

### 5.8.3. Araştırmaya Katılanların Örgütsel – Yönetmel Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Öğrenim Durumlarına Göre Anova Testi Sonuçları

**Çizelge 27. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel – Yönetmel Faktörlere İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu**

#### Varyansların Homojenlik Testi

örgütselyönetmel – Ortalama

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,668	3	217	,573

#### ANOVA

Örgütselyönetmel - Ortalama

	Karelerin Toplamı	Df	Karelerin Ort.	F	Sig.
Gruplar arası	4,540	3	1,513	11,177	,000
Grup içi	29,377	217	,135		
Toplam	33,916	220			

	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
İlköğretim	45	3,4611	,42008	,06262	2,45	4,60
Lise	70	3,2407	,37747	,04512	2,40	4,20
Üniversite	98	3,1107	,32738	,03307	2,35	3,95
Yüksek Lisans	8	2,9188	,44476	,15725	2,10	3,65
Toplam	221	3,2163	,39264	,02641	2,10	4,60

#### Çoklu Karşılaştırmalar

Bağımlı Değişken: örgütselyönetmel\_ortalama

	(I) öğrenim durumunuz	(J) öğrenim durumunuz	Farklılıkların Ort. (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Tukey	ilköğretim	lise	,22040*	,07030	,010	,0384	,4024
HSD		üniversite	,35040*	,06626	,000	,1789	,5219



	yüksek lisans	,54236*	,14118	,001	,1769	,9079
	ilköğretim	-,22040*	,07030	,010	-,4024	-,0384
lise	üniversite	,13000	,05758	,111	-,0191	,2791
	yüksek lisans	,32196	,13732	,091	-,0336	,6775
	ilköğretim	-,35040*	,06626	,000	-,5219	-,1789
üniversite	lise	-,13000	,05758	,111	-,2791	,0191
	yüksek lisans	,19196	,13529	,489	-,1583	,5422
	ilköğretim	-,54236*	,14118	,001	-,9079	-,1769
yüksek lisans	lise	-,32196	,13732	,091	-,6775	,0336
	üniversite	-,19196	,13529	,489	-,5422	,1583

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Çizelge 27’de yer alan tablolara bakıldığında Belediye çalışanlarının Öğrenim Durumları ile Örgütsel - Yönetmel Faktörler arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığına dair yapılan Anova Testi sonucunda, Sig. değerinin  $0.000 < 0.05$  olmasından dolayı, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmaktadır. Yani Öğrenim Durumları ile Örgütsel - Yönetmel Faktörler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. İlköğretim mezunu ile lise, üniversite ve yüksek lisans mezunları arasında örgütsel – yönetmel faktörlere ilişkin anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

## 5.9. Araştırmaya Katılanların Motivasyon Faktörlerinin Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Anova Testi Sonuçları

### 5.9.1. Araştırmaya Katılanların Ekonomik Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Anova Testi Sonuçları

## Çizelge 28. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Ekonomik Faktörlere İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

### Varyansların Homojenlik Testi

ekonomik – Ortalama

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,865	3	217	,136

## ANOVA

Ekonomik - Ortalama

	Karelerin Toplamı	Df	Karelerin Ort.	F	Sig.
Gruplar arası	,266	3	,089	,125	,945
Grup içi	153,368	217	,707		
Toplam	153,633	220			

	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
1-7 yıl	123	2,9593	,87683	,07906	1,00	5,00
8-14 yıl	31	3,0000	,78528	,14104	1,50	5,00
15-21 yıl	29	2,8793	,86246	,16016	1,50	4,50
22 yıl ve üzeri	38	2,9868	,73968	,11999	1,00	5,00
Toplam	221	2,9593	,83566	,05621	1,00	5,00

Çizelge 28'de yer alan tablolara bakıldığında Belediye çalışanlarının Kurumdaki Hizmet Süreleri ile Ekonomik Faktörler arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığına dair yapılan Anova Testi sonucunda, Sig. değerinin  $0.945 > 0.05$  olmasından dolayı, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmaktadır. Yani Kurumdaki Hizmet Süreleri ile Ekonomik Faktörler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

### 5.9.2. Araştırmaya Katılanların Psiko - Sosyal Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Anova Testi Sonuçları

### Çizelge 29. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Psiko – Sosyal Faktörlere İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

#### Varyansların Homojenlik Testi

psikososyal – Ortalama

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,264	3	217	,851

## ANOVA

Psikososyal - Ortalama

	Karelerin Toplamı	Df	Karelerin Ort.	F	Sig.
Gruplar arası	,291	3	,097	,611	,608
Grup içi	34,480	217	,159		
Toplam	34,772	220			

	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
1-7 yıl	123	3,5650	,40522	,03654	2,38	4,77
8-14 yıl	31	3,4826	,43114	,07743	2,31	4,31
15-21 yıl	29	3,4814	,35275	,06550	2,42	4,19
22 yıl ve üzeri	38	3,5587	,38156	,06190	2,85	4,54
Toplam	221	3,5414	,39756	,02674	2,31	4,77

Çizelge 29'da yer alan tablolara bakıldığında Belediye çalışanlarının Kurumdaki Hizmet Süreleri ile Psiko – Sosyal Faktörler arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığına dair yapılan Anova Testi sonucunda, Sig. değerinin  $0.608 > 0.05$  olmasından dolayı, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmaktadır. Yani Kurumdaki Hizmet Süreleri ile Psiko – Sosyal Faktörler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

### 5.9.3. Araştırmaya Katılanların Örgütsel – Yönetsel Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Anova Testi Sonuçları

#### Çizelge 30. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Örgütsel – Yönetsel Faktörlere İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

##### Varyansların Homojenlik Testi

örgütselyönetsel – Ortalama

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,791	3	217	,500

## ANOVA

Örgütselyönetmel - Ortalama

	Karelerin Toplamı	Df	Karelerin Ort.	F	Sig.
Gruplar arası	,043	3	,014	,092	,964
Grup içi	33,873	217	,156		
Toplam	33,916	220			

	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
1-7 yıl	123	3,2118	,40867	,03685	2,10	4,60
8-14 yıl	31	3,1935	,41125	,07386	2,35	3,90
15-21 yıl	29	3,2310	,33658	,06250	2,70	4,20
22 yıl ve üzeri	38	3,2382	,37676	,06112	2,40	4,10
Toplam	221	3,2163	,39264	,02641	2,10	4,60

Çizelge 30'da yer alan tablolara bakıldığında Belediye çalışanlarının Kurumdaki Hizmet Süreleri ile Örgütsel – Yönetmel Faktörler arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığına dair yapılan Anova Testi sonucunda, Sig. değerinin  $0.964 > 0.05$  olmasından dolayı, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmaktadır. Yani Kurumdaki Hizmet Süreleri ile Örgütsel – Yönetmel Faktörler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

### 5.10. Araştırmaya Katılanların Motivasyon Faktörlerinin Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Anova Testi Sonuçları

#### 5.10.1. Araştırmaya Katılanların Ekonomik Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Anova Testi Sonuçları

**Çizelge 31. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Ekonomik Faktörlere İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu**

### Varyansların Homojenlik Testi

ekonomik – Ortalama

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,664	3	217	,575

### ANOVA

Ekonomik - Ortalama

	Karelerin Toplamı	Df	Karelerin Ort.	F	Sig.
Gruplar arası	7,552	3	2,517	3,740	,012
Grup içi	146,081	217	,673		
Toplam	153,633	220			

	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
İşçi	47	2,9255	,74439	,10858	1,50	4,50
Memur	83	3,1325	,77335	,08489	1,00	5,00
Sözleşmeli Personel	19	3,1842	,90078	,20665	1,00	5,00
Şirket Personeli	72	2,7222	,89556	,10554	1,00	4,50
Toplam	221	2,9593	,83566	,05621	1,00	5,00

### Çoklu Karşılaştırmalar

Bağımlı Değişken: ekonomik\_ortalama

	(I) kurumdaki pozisyonunuz	(J) kurumdaki pozisyonunuz	Farklılıklar in Ort. (I- J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	
Tukey HSD	işçi	memur	-,20700	,14978	,512	-,5948	,1808
		sözleşmeli personel	-,25868	,22306	,653	-,8362	,3188
		şirket personeli	,20331	,15386	,550	-,1950	,6017
	memur	işçi	,20700	,14978	,512	-,1808	,5948
		sözleşmeli personel	-,05168	,20867	,995	-,5919	,4886
		şirket personeli	,41031 <sup>*</sup>	,13214	,011	,0682	,7524
	sözleşmeli personel	işçi	,25868	,22306	,653	-,3188	,8362
		memur	,05168	,20867	,995	-,4886	,5919
		şirket personeli	,46199	,21161	,131	-,0859	1,0099
	şirket personeli	işçi	-,20331	,15386	,550	-,6017	,1950
		memur	-,41031 <sup>*</sup>	,13214	,011	-,7524	-,0682

sözleşmeli personel	-,46199	,21161	,131	-	,0859
---------------------	---------	--------	------	---	-------

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Çizelge 31’de yer alan tablolara bakıldığında Belediye çalışanlarının Kurumdaki Pozisyonları ile Ekonomik Faktörler arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığına dair yapılan Anova Testi sonucunda, Sig. değerinin  $0.012 < 0.05$  olmasından dolayı, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmaktadır. Karşılaştırmalara bakıldığında kurumda Memur pozisyonunda çalışanlar ile şirket personeli pozisyonunda çalışanlar arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Yani Kurumdaki Pozisyonları Memur olan grup ile şirket personeli olan grup arasında, memur olanlar lehine Ekonomik Faktörler açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ekonomik faktörler memur olanlarda daha etkilidir. Şirket personellerinin almış oldukları ücretlerin memur personellere göre daha düşük olması bu sonucu doğrular niteliktedir.

#### 5.10.2. Araştırmaya Katılanların Psiko – Sosyal Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Anova Testi Sonuçları

#### Çizelge 32. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Psiko – Sosyal Faktörlere İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

##### Varyansların Homojenlik Testi

psikososyal – Ortalama

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,720	3	217	,541

##### ANOVA

Psikososyal - Ortalama

	Karelerin Toplamı	Df	Karelerin Ort.	F	Sig.
Gruplar arası	,703	3	,234	1,492	,218
Grup içi	34,069	217	,157		
Toplam	34,772	220			

	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
İşçi	47	3,5352	,45209	,06594	2,31	4,77
Memur	83	3,4986	,34430	,03779	2,65	4,54
Sözleşmeli Personel	19	3,7105	,35166	,08068	3,12	4,38
Şirket Personeli	72	3,5502	,42328	,04988	2,38	4,38
Toplam	221	3,5414	,39756	,02674	2,31	4,77

Çizelge 32'de yer alan tablolara bakıldığında Belediye çalışanlarının Kurumdaki Pozisyonları ile Psiko – Sosyal Faktörler arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığına dair yapılan Anova Testi sonucunda, Sig. değerinin  $0.218 > 0.05$  olmasından dolayı, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmaktadır. Yani Kurumdaki Pozisyonları ile Psiko – Sosyal Faktörler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

### 5.10.3. Araştırmaya Katılanların Örgütsel – Yönetmel Faktörlere Ait Puan Ortalamalarının Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Anova Testi Sonuçları

#### Çizelge 33. Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Örgütsel – Yönetmel Faktörlere İlişkin Anova Testi Sonuç Tablosu

##### Varyansların Homojenlik Testi

örgütselyönetmel – Ortalama

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,007	3	217	,114

##### ANOVA

Örgütselyönetmel - Ortalama

	Karelerin Toplamı	Df	Karelerin Ort.	F	Sig.
Gruplar arası	,752	3	,251	1,641	,181
Grup içi	33,164	217	,153		
Toplam	33,916	220			

	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
İşçi	47	3,2021	,41819	,06100	2,45	4,20
Memur	83	3,1542	,33552	,03683	2,35	4,10
Sözleşmeli Personel	19	3,3263	,36869	,08458	2,85	3,95
Şirket Personeli	72	3,2681	,43511	,05128	2,10	4,60
Toplam	221	3,2163	,39264	,02641	2,10	4,60

Çizelge 33'de yer alan tablolara bakıldığında Belediye çalışanlarının Kurumdaki Pozisyonları ile Örgütsel – Yönetmel Faktörler arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığına dair yapılan Anova Testi sonucunda, Sig. değerinin  $0.181 > 0.05$  olmasından dolayı, iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmaktadır. Yani Kurumdaki Pozisyonları ile Örgütsel – Yönetmel Faktörler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.



## 6.BÖLÜM: SONUÇLAR VE ÖNERİLER

### 6.1. Sonuçlar

Sürekli değişimin yaşandığı günümüzde, toplumlar ile birlikte var olan uygulamalar, yöntemler ve kurallar da beraberinde değişmektedir. Hayatın her alanında kendini gösteren bu değişim rüzgârı, çalışma hayatında da etkisini göstermektedir. Sanayileşmenin ilk zamanlarında emeğe verilen değer ile daha doğrusu değersizlik ile şuan verilen değer arasında epey bir değişiklik yaşanmıştır. O dönemlerde emek sıradan bir üretim faktörü olarak görülmekte ve sömürülmekte idi. Üreticiler emeği ekonomik bir faktör olarak görüp sosyal bir varlık olduğu bilincini göz ardı etmekteydi. Daha fazla kar, daha fazla verimlilik adına yapılan tüm çalışmalar sonucunda bunun tam aksi sonuçlar elde edilmiştir; insan ekonomik bir üretim faktörü değil, sosyal bir varlıktır.

Elde edilen bulgular ile çalışma hayatında insan faktörünün ne denli önemli olduğu gözler önüne serilmiştir. Artan rekabet koşulları ve serbest piyasa, kurumları daha etkili daha başarılı olmaya zorlamaktadır. Yani daha iyi bir yönetim gerekmektedir. Daha iyi yönetimin yolu da kaynakların etkin kullanılması ile olmaktadır. Üretim faktörleri içerisindeki insan faktörünün gerek karmaşık yapısı, gerek değişkenliği ve çeşitliliği sebebiyle yönetimi oldukça zordur. Bu kaynağın öncelikle iyi tanınması, beklenti ve isteklerinin tespit edilmesi ve harekete geçirilmesi gerekmektedir. Yani motive edilmesi sağlanmalıdır.

Bireyin nitelikleri ne kadar iyi olursa olsun, yönetici ne kadar iyi yönetirse yönetsin çalışanın gerçekten çalışmayı istemesi sağlanmalıdır. Yani motivasyon! Motivasyonun birden çok tanımı olmakla birlikte özetle kişiye hareket kazandırma, kişiyi isteklendirme anlamına gelmektedir. Yani bireylerin bir işi yapmalarını istetmek gerekmektedir. İyi bir yönetim isteniyorsa şayet kurumun çalışanlarını motive etmesi gerekmektedir. Eski yönetim biçimlerinden farklı olarak kişilerin sadece para ile motive olmadıklarının ve motivasyon için tek bir stratejinin olmadığına bilinmesi gerekmektedir. Geçmişten günümüze yapılmış olan birçok çalışma ile bireylerin nasıl motive edildikleri ve ne ile motive olduklarına dair birçok farklı aracı kullanan teoriler ortaya atılmıştır. Her biri farklı farklı yöntemler ve

araçlar sunmaktadır. Kesin olan bir şey vardır, o da geçerli olan tek bir yöntem ve araç yoktur.

İşte tüm bu bilgilerin ışığında, başarılı, etkin ve verimli bir yönetim için çalışanların özelliklerinin iyi tespit edilmesi, beklentilerinin neler olduğu, nasıl mutlu oldukları ya da mutsuz olduklarının bilinmesi, en çok neye ihtiyaç duyduklarının öğrenilmesi gerekmektedir. Tabii ki büyük kuruluşlarda tek tek her bir bireyin tanınması mümkün değildir. Tanınsa bile insan yapısının değişken oluşu, her birinin farklı oluşu gibi sebeplerle tek ve kişiye özel bir uygulama yapılması oldukça zordur. Burada ortak bir nokta bulup, birçok kişiyi ilgilendiren, genel kararların alınması gerekmektedir.

Bu çalışmada motivasyon ile ilgili olarak çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır. Motivasyon faktörleri ile demografik özellikler arasındaki ilişki incelenmiştir. Motivasyon faktörleri, ekonomik, psiko – sosyal ve örgütsel – yönetsel olmak üzere üç grupta ele alınarak her bir grup için demografik özellikler arasında anlamlılığına bakılmıştır. Çalışan motivasyonunu artırmak için önemli olan faktörlerin neler olduğu belirtilerek, bunlarla ilgili önerilerde bulunulmuştur.

Kurumun demografik özelliklerine baktığımızda aşağıdakiler tespit edilmiştir:

- Çalışanların büyük çoğunluğunun (% 72.9) erkeklerden oluştuğu,
- Çalışanların dörtte üçünden fazlasının (% 78.3) evlilerden oluştuğu,
- Çalışanların yarıdan fazlasının (% 60.2) 40 yaşın altında olduğu,
- Çalışanların çoğunluğunun (% 44.3) üniversite mezunu olduğu,
- Çalışanların yarıdan fazlasının (% 55.7) 1-7 yıl hizmet süresi olduğu,
- Çalışanların üçte birinin (% 37,6) Memur olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan değişkenler içerisinde katılımcıların “Katılıyorum” ifadesini en çok kullandıkları değişkenler: “yaptığım işle gurur duyuyorum”, “mesleki eğitimin yanı sıra kişisel gelişim eğitimleri de düzenlenmelidir”, “yaptığım iş için tecrübem yeterlidir”, “yaptığım iş için bilgim yeterlidir”, “çalıştığım kurumda arkadaşlarımla iletişimim iyidir”, “yaptığım iş

işyerim açısından önemli bir iştir”, “işimi severek yapıyorum”, “yaptığım işin kurumuma yarar sağladığını düşünüyorum” ve “iş arkadaşlarımı seviyorum” ifadeleridir. Buradan tüm değişkenlerin içerisinde en çok Katılıyorum cevabının psiko – sosyal faktörlere ait değişkenler olduğu görülmektedir. Sadece “mesleki eğitimin yanı sıra kişisel gelişim eğitimleri de düzenlenmelidir” ifadesi örgütsel – yönetsel faktörler içerisinde yer almaktadır. Ekonomik faktörlerden ziyade çalışanların işe, işyerine ve iş arkadaşlarına karşı taşıdıkları olumlu düşünceleri barındıran değişkenlere ait olduğu görülmektedir. Yani kurumda çalışan memnuniyetinin olduğu görülmektedir. Verilen cevaplarda en çok katılım “iş arkadaşlarımı seviyorum” ifadesine aittir. Birçok kişi iş arkadaşlarını sevmekte ve işini severek yapmaktadır.

Ekonomik değişkenler açısından ele aldığımızda; “parasal ödüllere manevi ödüllerden daha çok önem veririm” ifadesine katılımcıların Katılmıyorum/Kararsızım şeklinde cevap verdikleri görülmektedir. Yani çalışanların parasal ödüllerden ziyade manevi ödülleri önemseydiği şeklinde yorumlanmaktadır. Ancak “çalışmamın karşılı aldığım ücret yeterlidir” ifadesi de yine katılımcılar Kararsızım şeklinde cevaplandırılmıştır. Yani çalışanların aldıkları ücreti yeterli görmedikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Yani hem parasal ödüllere karşı manevi ödüller tercih edilirken hem de kurumdaki ücret konusunda tam tatmin yaşanmadığı görülmektedir.

Tüm değişkenlerin içerisinde psiko – sosyal değişkenlere ait yanıtlara baktığımızda; “yaptığım işle gurur duyuyorum”, “yaptığım iş için tecrübem yeterlidir”, “yaptığım iş için bilgim yeterlidir”, “çalıştığım kurumda arkadaşlarımla iletişimim iyidir”, “yaptığım iş işyerim açısından önemli bir iştir”, “işimi severek yapıyorum”, “yaptığım işin kurumuma yarar sağladığını düşünüyorum”, ve “iş arkadaşlarımı seviyorum” ifadelerine Katılıyorum şeklinde yanıt verdikleri görülmektedir. Yani kişilerin psiko – sosyal araçlar bakımından tatmin olduğu görülmektedir. İşin yürütülmesi, iş arkadaşları ve işe dair duyulan gurur ve tatminin yüksek olduğu, olumlu bir iş ortamının olduğu sonucuna varılmaktadır.

Tüm değişkenlerin içerisinde örgütsel – yönetsel değişkenlere ait yanıtlara baktığımızda; sadece “mesleki eğitimin yanı sıra kişisel gelişim eğitimleri de düzenlenmelidir” ifadesine Katılıyorum şeklinde yanıt verildiği

görülmektedir. Yani eğitim faaliyetlerinin yetersiz olduğu yönünde görüş bulunmaktadır. Ayrıca diğer ifadelere bakıldığında aydınlatma, havalandırma, terfi vb. diğer araçlarda genel olarak “Katılmıyorum” ve “Kararsızım” şeklinde cevap verildiği görülmektedir. Çalışma ortamıyla ilgili olarak genel bir memnuniyetsizliğin varlığından söz edilebilmektedir. Ayrıca eğitim vs.de eksikliklerin olduğu yönünde cevaplar alınmıştır. Dolayısıyla da örgütsel – yönetsel araçların yeterli düzeyde olmadığı, kişileri tam olarak memnun etmediği sonucuna varılmaktadır.

Cinsiyet ile Ekonomik faktörler arasındaki ilişki incelenmiş ve herhangi bir anlamlı farklılık bulunmamıştır. Oysaki Ferda, 2006 yılında yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışmasında, ücret konusunda cinsiyet ile ilgili değerlendirme yapıldığında çalışanların cinsiyetinden etkilendiği sonucuna varılmıştır. Erkekler ücret konusuna daha fazla önem verirken kadınlar ücretin yeterli olmasını önemle bulmamışlardır (Alper Ay, 2006).

Cinsiyet ile Psiko – Sosyal faktörler arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yani kadın ve erkeklerin Psiko – Sosyal faktörlere ait sorulara verdikleri cevaplar arasında farklılıklar bulunmaktadır.

Cinsiyet ile Örgütsel – Yönetmel arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yani kadın ve erkeklerin Örgütsel – Yönetmel faktörlere ait sorulara verdikleri cevaplar arasında farklılıklar bulunmaktadır. Mehmet’in 2008 yılında yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışması da bu çalışmada elde edilen sonuçları desteklemektedir; Çalışmada sağlık personelinin motivasyonunu etkileyen faktörler cinsiyete göre değişmektedir. Yani farklı cinsiyetteki sağlık personelinin motivasyonunu etkileyen diğer faktörler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. İş arkadaşları ile iletişimin ve iş dışındaki sosyal etkinliklerin var olması gibi faktörlerin, bayan sağlık personelinin motivasyonunu arttırmada erkek sağlık personeline göre daha etkili oldukları saptanmıştır (Soykenar, 2008).

Çalışanların medeni durumları ile Ekonomik faktörler arasındaki ilişki incelenmiş ve herhangi bir anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Çalışanların medeni durumları ile Psiko – Sosyal faktörler arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu çalışmada elde edilen sonuçlardan farklı olarak, Fatma’nın 2008 yılında yapmış olduğu

yüksek lisans tezi çalışmasında, “Gelişme ve Başarı”, “Tebrik ve Takdir” ve “Disiplin Sistemi” değişkenlerine bekâr çalışanların evlilerden daha çok önem verdikleri görülmüştür. “Çalışmada Bağımsızlık” motivasyon aracından memnuniyete bakıldığında bekar çalışanların evlilere oranla firmanın uygulamalarından daha memnun olduğu söylenebilmektedir (Bilecen, 2008).

Çalışanların medeni durumları ile Örgütsel – Yönetmel arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Çalışanların yaşları ile Ekonomik faktörler arasındaki ilişki incelenmiş ve herhangi bir anlamlı farklılık bulunmamıştır. Erdoğan’ın 2008 yılında yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışmasında buradaki sonuçtan farklı olarak, araştırmanın katılımcıları arasında yer alan 18-25 yaş grubu çalışanların genellikle ücretlerinden ve ücret artışlarından memnun oldukları, bu memnuniyetin yaşın ilerlemesiyle daha da arttığı görülmektedir. Bu durumu aynı zamanda kıdem ile ilişkilendirmiştir, kıdem arttıkça ücret artışından da memnuniyet artmaktadır (Erol, 2008).

Çalışanların yaşları ile Psiko – Sosyal faktörler arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Çalışanların yaşları ile Örgütsel – Yönetmel faktörler arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 20-30 yaş grubundakiler ile 41-50 yaş grubundakiler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Diğer yaş grupları arasında herhangi bir farklılık yoktur.

Çalışanların öğrenim durumları ile Ekonomik faktörler arasındaki ilişki incelenmiş ve herhangi bir anlamlı farklılık bulunmamıştır. Kemal Can’ın 2009 yılında yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışmasında elde ettiği sonuç ise, çalışanların öğrenim durumlarına göre motivasyonel önceliklerinin farklılaştığıdır. Bulgulardan, eğitim düzeyi yükselen çalışanların motivasyonlarında ücret, yan haklar ve iş güvencesi faktörlerinin öneminin azaldığı, aksine kariyer olanakları, işin niteliği, yetki ve sorumluluk alma gibi bazı faktörlerinin önemlerinin ise arttığı anlaşılmaktadır (Birkan, 2009).

Çalışanların öğrenim durumları ile Psiko – Sosyal faktörler arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. İlköğretim Mezunu olanlar ile Yüksek Lisans Mezunu olanlar arasında farklılıklar bulunmaktadır. Diğerleri arasında yoktur.

Çalışanların öğrenim durumları ile Örgütsel – Yönetmel arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. İlköğretim mezunu olanlar ile Lise, Üniversite ve Yüksek Lisans mezunları arasında farklılıklar bulunmaktadır. Aynı şekilde Lise mezunu olanlar ile İlköğretim mezunu olanlar arasındaki grupta da anlamlı farklılıklar vardır. Üniversite mezunları ile İlköğretim mezunları arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Yüksek Lisans mezunları ile İlköğretim mezunları arasında da farklılık vardır. Dursun'un 2005 yılında yapmış olduğu doktora tezi çalışması da benzer sonuçlarla çalışmayı desteklemektedir; Araştırmaya katılan yönetici personelin eğitim durumu ile motivasyon düzeyi ortalamaları karşılaştırılmıştır. Yapılan istatistiksel analizde orta öğretimi bitiren yönetici personelin motivasyon düzeyi ortalamaları ile yüksek öğretim mezunu yönetici personelin motivasyon düzeyi ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ( $p>0,05$ ). Bu durum yönetici personelin motivasyon düzeylerinin eğitim seviyesine bağımlı olarak değiştiği, her grubun moral ve motivasyonunu olumlu veya olumsuz yönde etkileyen faktörlerden farklı oranda etkilendikleri şeklinde değerlendirilmektedir (Çiçek, 2005).

Çalışanların kurumdaki hizmet süreleri ile Ekonomik faktörler arasındaki ilişki incelenmiş ve herhangi bir anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Çalışanların kurumdaki hizmet süreleri ile Psiko – Sosyal faktörler arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Çalışanların kurumdaki hizmet süreleri ile Örgütsel – Yönetmel arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Aslı'nın 2011 yılında yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışmasında da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmaya katılan örgüt çalışanlarının, çalışma sürelerine göre motivasyon araçlarına verdikleri önem, ekonomik ve örgütsel- yönetmel motivasyon araçlarının uygulanma düzeylerinin istatistiksel açıdan farklılaşmadığı, psiko-sosyal araçların uygulanma düzeyinin ise çalışma sürelerine göre farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Buna göre, ekonomik ve örgütsel-yönetmel araçların uygulanma düzeyi benzerlik göstermekte, ancak 1 yıldan az çalışma süresine sahip olanlara psiko-sosyal motivasyon araçlarının daha fazla uygulandığı algısına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Baygüz, 2011).

Çalışanların kurumdaki pozisyonları ile Ekonomik faktörler arasındaki ilişki incelenmiş ve aralarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Memur pozisyonunda olanlar ile şirket personeli pozisyonunda olanlar arasında ekonomik faktörler açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu iki pozisyon arasındaki ücret farklılıklarından dolayı bu sonuç elde edilmiştir.

Çalışanların kurumdaki pozisyonları ile Psiko – Sosyal faktörler arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Çalışanların kurumdaki pozisyonları ile Örgütsel – Yönetmel arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

## 6.2 Öneriler

Bandırma Belediyesinde yapılan bu çalışmanın sonucunda demografik özellikler bazında motivasyonu etkileyen değişkenlerin neler olduğu ve kişilerin ne cevaplar verdikleri, memnuniyet durumları açıklanmıştır.

Genel olarak bakıldığında ankette kullanılan üç gruba ayrılmış olan (ekonomik, psiko – sosyal ve örgütsel – yönetsel olmak üzere) değişkenler incelendiğinde ekonomik faktörlere karşı memnuniyetsizliğin olduğu bunun yanı sıra da psiko – sosyal faktörlere karşı da genel bir memnuniyetin olduğu görülmektedir.

Ancak diğer çalışmalarda da olduğu gibi demografik özelliklere göre bakıldığında her bir grup içinde her bir değişkene karşı farklı farklı cevaplar verildiği görülmektedir. Bu da işte bize insan doğasının çeşitliliği ve karmaşıklığını göstermektedir.

Bu sebeplerden ötürü kurumun bundan sonraki süreçte yapması gereken belirli aralıklarla çalışan memnuniyetini tespit etmek ve çıkan sonuçlara göre uygun motivasyon araçlarını kullanmak olabilir.

Çalışmanın sonuçlarında ortaya çıkan çalışanların genel memnuniyetini belirttiği psiko – sosyal değişkenlerde istikrar bozulmadan devam ettirilmesi uygun görülmektedir. Çalışanların memnun olmadığı ücret vb değişkenler için ise ekonomik faktörlerin iyileştirilmesine yönelik önlemler alınması tavsiye edilebilir.



## KAYNAKÇA

- ADAIR, John. (2006). *Etkili Motivasyon* (Çev. S. Uyan). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- AĞIRBAŞ, İsmail., Yusuf ÇELİK ve Hüseyin BÜYÜKKAYIKÇI. (2005). *Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma*. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8, 326 – 350.
- ALPER AY, Ferda. (2006). *İşletmelerde Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- ALTUNIŞIK, Remzi., Recai COŞKUN., Serkan BAYRAKTAROĞLU ve Engin YILDIRIM. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. (6. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- ARDIÇ, Kadir., Fatih YÜKSEL ve Osman ÇEVİK. (2004). *Belediyelerde Hizmet Kalitesinin (Vatandaş Tatmininin) Ölçülmesi (Tokat Belediyesi'nde Bir Uygulama)*. Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, 13, 63-81.
- AY, Zeynep. (2007). *Sanayi İşletmelerinde Motivasyon ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- BAYGÜZ, Aslı. (2011). *Çalışma Yaşamında İşgören Motivasyonunu Artıran Özendirme Araçlarının Etkinlikleri Üzerine Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BİLECEN, Fatma. (2008). *İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BİNGÖL, Dursun. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- BİRKAN, Kemal Can. (2009). *Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BOZKURT, Öznur ve İlhan BOZKURT. (2008). *İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*. Doğu Üniversitesi Dergisi, 9, 1-18.
- BÖLÜKBAŞI, Ayşe Gül ve Dina ÇAKMUR YILDIRTAN. (2009). *Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması*. Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 17, 345-366.

- BUDAK, Gülay ve Gönül BUDAK. (2010). *İşletme Yönetimi*. (6. Baskı). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- CAN, Halil., Öznur AŞAN AZİZOĞLU ve Eren Miski AYDIN. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*. (8. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- CAN, Halil., Şahin KAVUNCUBAŞI ve Selami YILDIRIM. (2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. (6. Baskı). Ankara: Siyasal Yayın-Dağıtım.
- ÇİÇEK, Dursun. (2005). *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- DAVIS, Keith. (1982). *İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış* (Çev. Kemal Tosun ve diğerleri). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- DOĞAN, Enes Ahmet. (2015). *Örgüt Kültürünün Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Belediyecilik Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dokuz Eylül Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı. (2010). *2010 Yılı Çalışan Memnuniyeti Anketi*. İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- ELBİR, Özkan. (2006). *Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumu'nda Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- EREN, Erol. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (8. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- EROL, Erdoğan Onur. (2008). *Motivasyon Sağlayıcı Araç ve Yöntemlerin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ERYILMAZ, Bilal. (2014). *Kamu Yönetimi*. (7. Baskı). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- ERYILMAZ, Bilal., Musa EKEN ve Mustafa Lütfi ŞEN. (2007). *Kamu Yönetimi Yazıları*. (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- GARİH, Üzeyir. (2010). *İş Hayatında Motivasyon*. (xxx). İstanbul: Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri ve Tic. Ltd. Şti.
- GENÇ, Nurullah. (2010). *Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon*. (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş.
- GÖNCÜ, Gülden. (2005). *Kamu Sektörü ve Özel Sektör Çalışanlarının Motivasyonları Üzerine Karşılaştırmalı Çalışma: Antalya'da Yapılan Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- GÜVEN, Yasemin. (2004). *Motivasyon Teori ve Araçlarının İncelenmesi; Seydişehir Eti Alüminyum A.Ş.'de Motivasyon Araçlarının İşgörenler Tarafından Algılanması Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- HAGEMANN, Gisela. (1995). *Motivasyon El Kitabı*. (1. Baskı). İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti.
- HICKS, Herbert G. (1975). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından* (Çev. Osman Tekok ve diğerleri). Ankara: Ankara: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Neşriyat Derneği
- JACKSON, John H. And Timothy J. Keaveny. (1980). *Successful Supervision*. New Jersey: Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs.
- JEWELL, L.N. (1985). *Contemporary Industrial/Organizational Psychology*. Minnesota: West Publishing Co.
- KANOĞLU, Burhan. (2007). *Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İSTAÇ A.Ş. Örnek Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KAPLAN, Mehmet. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KARAKAYA, Abdullah ve Ferda Alper AY. (2007). *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 31, 55-67
- KESER, Aşkın. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. (1. Baskı). İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- KESKİN, Burcu. (2008). *Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KIDAK, Levent ve Mehmet AKSARAYLI. (2009). *Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri*. Sosyal Bilimler Dergisi, 7, 75-94.
- KOBJOLL, Klaus. (1996). *Motivasyon* (Çev. Evrim AKÇALI). İstanbul: Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti.
- OĞUR, Recai ve Ömer Faruk TEKBAŞ. (2003). *Anket Nasıl Hazırlanır*. Sted Dergisi, 12, 336-340.
- ONARAN, Oğuz. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. (xxx). Ankara: Ankara Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.

- ÖZTÜRK, Zekai ve Hakan DÜNDAR. (2003). *Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler*. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4, 57-67.
- PEKEL, Hüseyin Nail. (2001). *İşletmelerde Motivasyon – Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- PLUNKETT, W. Richard. (1996). *Supervision Diversity and Teams in the Workplace*. (8. Edition). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- SARIKURT, Turgut. (2007). *Çalışanların Motivasyonu'nu Etkileyen Faktörler ve Banka İç Kontrol Elemanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- SEVİNÇ, Hüseyin. (2015). *Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar*. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 39, 944-964.
- SHINN, George. (1997). *Motivasyonun Mucizesi* (Çev. U. Kaplan). İstanbul: Sistem Yayıncılık ve Mat. San. Tic. A.Ş.
- SOYKENAR, Mehmet. (2008). *Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- TINAZ, Pınar. (2009). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. (2. Bası). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- TUNÇEZ, Murat. (2007). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde Büroda Çalışan İnşaat Mühendisleri ve Mimarların Motivasyonu Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- ÜÇKARDEŞ, Şule. (2013). *Çalışan Motivasyonu ve Motivasyon Araçları: Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

## EKLER

### EK1: Anket Formu

#### ANKET FORMU

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi'nde yürütülen “**Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bandırma Belediyesi Örneği**” konulu Yüksek Lisans Tez Çalışmasının verilerinin toplanmasına yönelik hazırlanmış anket sorularıdır.

Anket 54 sorudan meydana gelmektedir. Araştırmada gizlilik esas olduğundan **cevap kâğıdınıza isminizi yazmayınız.**

İlgi ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Yüksek Lisans Öğrencisi  
Birsen BAYRAKDAR

**A. MOTİVASYON FAKTÖRLERİ İLE İLGİLİ SORULAR**

Aşağıdaki ifadelerle ilgili görüşlerinizi şıklardan uygun olanı işaretleyerek (X) belirtiniz.	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
1.Üst yönetim tarafından çalışanların görüşlerine önem verilmektedir.					
2.Amirlerimin yöneticilik anlayışından memnunum.					
3.Genel olarak, yaptığım iş takdir edilir.					
4.Çalıştığım birimde işler, çalışanlar arasında adil dağıtılmaktadır.					
5.Alınan kararlar konuyla ilgili kişiler tarafından alınmaktadır.					
6.İşimi yaparken nadiren bürokratik engellerle karşılaşırım.					
7.Birlikte çalıştığım kişilerin işlerinin ehli olmamaları yüzünden fazla çalışmak zorunda kalıyorum.					
8.Kural ve prosedürlerimizin çoğu iş yapmayı zorlaştırıyor.					
9.Çalıştığım kurumda işini iyi yapanların adil terfi şansı vardır.					
10.Parasal ödüllere manevi ödüllerden daha çok önem veririm.					
11.Yaptığım iş işyerim açısından önemli bir iştir.					
12.İş yükü mesai saatleri içinde tamamlanacak düzeydedir.					
13.Yaptığım iş için bilgim yeterlidir.					
14.Yaptığım iş için tecrübem yeterlidir.					
15.İşimde terfi etme şansım gerçekten çok düşüktür.					
16.İşyerimden, amirlerimden, arkadaşlarımdan ve yaptığım işten kaynaklanan sebeplerle strese giriyorum.					

17.Çalıştığım kurumda arkadaşlarımla iletişimim iyidir.					
18.İş arkadaşlarımı seviyorum.					
19.Birimler arası iletişim yeterli düzeydedir.					
20.İşyerimde duygu ve düşüncelerimi yeterince ifade edebiliyorum.					
21.Diğer çalışanlarla eşit haklara sahip olduğumu düşünüyorum.					
22.İş arkadaşlarımı yeterince tanıyor ve anlıyorum.					
23.İşyerimde problemlili arkadaşlar olduğunu düşünüyorum.					
24.Birlikte çalıştığımız arkadaşlarım arasında çok fazla tartışma yaşanmaktadır.					
25.İşyerimde çalışanlara önem verilir, özel günlerde (doğum günü vb) çalışanlar hatırlanır.					
26.Kurumda memnun olmadığım uygulamalar olduğunda şikayet olanaklarım vardır, adil çözümler bulunur.					
27.Kurumda çalışma arkadaşlarımızla piknikler, yemekler ve geziler düzenlenmektedir.					
28.Kurumda yapılan sosyal etkinlikleri yeterli bulmuyorum.					
29.Yaptığım işle gurur duyuyorum.					
30.Çalışmamın karşılığı aldığım ücret yeterlidir.					
31.İzin olanaklarının yeterli olduğunu düşünüyorum.					
32.İşyerimde sağlanan eğitim olanakları tatmin edicidir.					
33.Çalıştığım bölümle ilgili yeterli eğitim olanakları sağlanmaktadır.					
34.Mesleki eğitimlerin yanı sıra kişisel gelişim eğitimlerinin de düzenlenmesi gerektiğine inanıyorum.					
35.İşyerinde araç gereç eksikliği vardır.					
36.Çalıştığım ortamın aydınlatması yeterli düzeydedir.					
37.Çalıştığım ortamın havalandırması yeterli düzeydedir.					
38.İşyerimdeki tuvaletler sağlık ve temizlik açısından uygun değildir.					

39.Kendimi bu işyerine ait hissediyor ve bu iş yerinde olmaktan gurur duyuyorum.					
40.Yaptığım işin kurumuma yarar sağladığını düşünüyorum.					
41.İşimi severek yapıyorum.					
42.Kurumda yeterli sağlık yardımı alabiliyorum.					
43.İş güvenliği konusunda rahatım.					
44.Öğle yemeği imkânlarının yeterli olmadığını düşünüyorum.					
45.Çalışma saatlerinde esneklik uygulanmamaktadır.					
46.Çalışma ortamının yeterince temiz olduğunu düşünüyorum.					
47.Engelliler için fiziki şartların yeterli olduğunu düşünüyorum.					
48.Kurumda kreş olması gerektiğini düşünüyorum.					

## B. KİŞİSEL BİLGİLER İLE İLGİLİ SORULAR

### 1. Cinsiyetiniz?

- a) Erkek                      b) Kadın

### 2. Medeni Durumunuz?

- a) Evli                      b) Bekar                      c) Boşanmış                      d) Eşi Ölmüş  
/ Ayrı Yaşiyor

### 3. Yaşınız?

- a) 20-30                      b) 31-40                      c) 41-50                      d) 51 ve üzeri

### 4. Öğrenim Durumunuz?

- a) İlköğretim                      b) Lise                      c) Üniversite                      d) Yüksek Lisans

### 5. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?

- a) 1-7 yıl                      b) 8-14 yıl                      c) 15-21 yıl                      d) 22 ve üstü yıl

### 6. Kurumdaki pozisyonunuz?

- a) İşçi                      b) Memur                      c) Sözleşmeli Personel                      d) Şirket Personeli



**EK 2: İzin Onayı**

T.C.  
**BANDIRMA BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : 59286430-664

09/09/2015

Konu : Anket Uygulaması

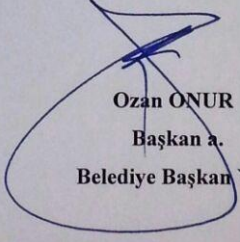
Sn: Birsen BAYRAKDAR

İLGİ: 08.09.2015 tarih ve 2015/10.11478 sayılı dilekçeniz.

İlgi dilekçenizde Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi'nde yürütülen "**Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bandırma Belediyesi Örneği**" konulu Yüksek Lisans Tez Çalışmasının verilerinin toplanmasına yönelik hazırlanmış anket formunu kurumumuzda uygulamak istediğinizi belirtmişsiniz.

Hazırlanmış olan Anket Formu tarafımızca incelenmiş olup, kurumumuzda uygulanmasında herhangi bir sakınca bulunmamaktadır.

Bilgilerinize rica ederim.

  
**Ozan ONUR**  
**Başkan a.**  
**Belediye Başkan Yard.**

17 Eylül Mah. Atatürk Cad. No:88 10200 Bandırma / BALIKESİR  
Telefon:(0266)711 1111  
E-posta:insankaynaklari@bandirma-bld.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi için irtibat:S. KÜÇÜKAĞA  
Fax:0 266 711 1129  
E-Mail:www.bandirma-bld.gov.tr

