

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



**İŞKURDA ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU**  
**(İSTANBUL ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MUHAMMED SABİR ELHAZNEVİ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**Tez Danışmanı**  
**Yrd. Doç. Dr. Fethi GÜRÜN**

**Haziran 2016**



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



**İŞKURDA ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU**  
**(İSTANBUL ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MUHAMMED SABİR ELHAZNEVİ**

**(Y1112.040029)**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Fethi GÜRÜN**

**Haziran 2016**





T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1112.040029 numaralı öğrencisi **Mohammad Saber ALKHAZNAWI**'nin "**İŞKUR'DA ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU (İSTANBUL ÖRNEĞİ)**" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 16.06.2016 tarih ve 2016/12 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **ay. biligi** ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak **... kabul** edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :27/06/2016

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Fethi GÜRÜN

2)Jüri Üyesi : Prof. Dr. Salih GÜNEY

3)Jüri Üyesi : Doç. Dr. Zelha ALTINKAYA

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İŞKUR’da Çalışanların Motivasyonu (İstanbul Örneği)” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya ’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (.../06/2016)

**Muhammed Sabır EL-HAZNEVİ**

## **ÖNSÖZ**

Bu tez çalışmamda emeği geçen yılmadan usanmadan sabırla bana destek olan tez danışmanın Yrd.Doç.Dr.Fethi GÜRÜN'a ve İstanbul Adın Üniversitesi çalışanlarına teşekkürlerimi bir borç bilirim.

**Haziran 2016**

**Muhammed Sabır EL-HAZNEVİ**



## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
KISALTMALAR .....	viii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
ÖZET.....	xii
ABSTRACT .....	xiv
<b>1-GİRİŞ .....</b>	<b>16</b>
<b>2-MOTİVASYON İLE İLGİLİ KAVRAMLAR .....</b>	<b>20</b>
2-1-Motivasyonun Tanımı ve İlkeleri.....	20
2-2.Verimlilik Tanımı.....	23
2-2-1-Verimlilik Türleri.....	23
2-2.2.Verimlilik Kavramının Bazı Kavramlarla İlişkisi .....	24
2-2.3.Kurumlarda Verimli Çalışmanın Şartları .....	25
2-2.4.. Verimlilik – Kalite İlişkisi.....	25
2-2-5 İş Tatmini Ve Tatminsizliği .....	27
2-2.6.Motivasyon - İş Tatmini .....	27
<b>3-MOTİVASYON İLE İLGİLİ TEORİK ÇERÇEVE.....</b>	<b>29</b>
3-1- Motivasyon Teorileri.....	29
3-1-1-İçerik Teorileri .....	29
3-1-2-Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	29
3-1-3-Herzberg’in Çift Faktör Teorisi .....	32
3-1-4-Alderfer’in ERG teorisi .....	32
3-1-5-Mc Clelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi .....	32
3-2-Süreç Teorileri.....	33
3-2-1-Vroom’un Beklenti Teorisi.....	33
3-2-2-Porter - Lawler’in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi.....	35
3-2-3-Locke’un Amaç Teorisi .....	36
3-2-4-Adams’in Eşitlik Teosrisi .....	36
3-2-5-Skinner’in Pekiştirme Teorisi .....	36
<b>4-MOTİVASYON İLE İLGİLİ BİR SAHA ARAŞTIRMASI.....</b>	<b>36</b>
4-1-Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	38
4-2-Sınırlılıklar .....	38
4-3-Araştırmanın Yöntemi.....	38
4-4-Evren – Örneklem .....	38
4-5-Araştırma Modeli .....	39
4-6-Araştırmanın Hipotezleri.....	39
4-7-Veri Toplama Araçları .....	39
4-8-Verilerin Toplanmasında İzlenen Yöntem .....	39
4-9-Araştırma Ölçeğinin Güvenirliliği .....	40



4-10-Bulgular ve Yorumlar .....	40
<b>5.SONUÇ</b> .....	77
<b>KAYNAKLAR</b> .....	81
EK 1 .....	85
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	89



## KISALTMALAR

<b>AB</b>	:Avrupa Birliği
<b>ÇSGB</b>	:Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
<b>DPT</b>	:Devlet Planlama Teşkilatı
<b>EGM</b>	:Emniyet Genel Müdürlüğü
<b>ILO</b>	:Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labor Organization)
<b>İKY</b>	:İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>İMD</b>	:İş ve Meslek Danışmanı
<b>İşKUR</b>	:Türkiye İş Kurumu
<b>KİT</b>	:Kamu İktisadi Teşebbüsü
<b>KPDK</b>	:Kamu Personeli Danışma Kurulu
<b>MYK</b>	:Mesleki Yeterlik Kurumu
<b>OECD</b>	:İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (Organisation for Economic
<b>PDS</b>	:Performans Değerlendirme
<b>BSTB</b>	:Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
<b>DPT</b>	:Devlet Planlama Teşkilatı
<b>KİK</b>	:Kamu İstihdam Kurumu
<b>MEB</b>	:Milli Eğitim Bakanlığı
<b>SGK</b>	:Sosyal Güvenlik Kurumu
<b>TÜİK</b>	:Türkiye İstatistik Kurumu
<b>YP</b>	:Yıllık Program

## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

<b>Çizelge 4.1:</b> İşkur Personelinin Motivasyonun Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması.....	40
<b>Çizelge 4.2:</b> İşkur Personelinin Motivasyonun Yaşlarına Göre Karşılaştırılması.....	41
<b>Çizelge 4.3</b> Yaşlara göre varyans analizi.....	41
<b>Çizelge 4.4:</b> İşkur Personelinin Motivasyonun Statülerine Göre Karşılaştırılması....	42
<b>Çizelge 4.5</b> Statülere göre varyans analizi.....	42
<b>Çizelge.4.6:</b> İşkur Personelinin Motivasyonun Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	43
<b>Çizelge 4.7:</b> İşkur Personelinin Motivasyonun Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması.....	44
<b>Çizelge 4.8</b> eğitim düzeylerine göre varyans analizi.....	44
<b>Çizelge4.9:</b> İşkur Personelinin Motivasyonun Hizmet Sürelerine Göre Karşılaştırılması.....	45
<b>Çizelge 4.10</b> mesleki süreler göre varyans analizi.....	46
<b>Çizelge 4.11:</b> İşkur Personelinin Motivasyonun Sağlanması Kurumdan Ayrılma İmkânı Olsa Ayrılma Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	46
<b>Çizelge 4.12:</b> İşkur Personelinin Motivasyonun Sağlanması Aylık Gelirlerine Göre Karşılaştırılması.....	47
<b>Çizelge 4.13</b> aylık gelirlere göre varyans analizi.....	48
<b>Çizelge 4.14:</b> Cinsiyet Dağılımı.....	48
<b>Çizelge 4.15:</b> Yaş Dağılımı.....	49
<b>Çizelge 4.16:</b> Statü Dağılımı.....	49
<b>Çizelge 4.17:</b> Medeni Durum Dağılımı.....	49
<b>Çizelge 4.18:</b> Eğitim Düzey Dağılımı.....	50
<b>Çizelge 4.19:</b> Mesleki Hizmet Süresi Dağılımı.....	50
<b>Çizelge 4.20:</b> İmkân Olsa Kurumdan Ayrılma Durum Dağılımı.....	51
<b>Çizelge 4.21:</b> Aylık Gelir Dağılımı.....	51
<b>Çizelge 4.22:</b> Kurumumda Daha Çok Manevi Nitelikli (Terfi, Takdir, Yetki Artırımı...) Gibi Ödüller Verilmektedir.....	52
<b>Çizelge 4.23:</b> Kurumumuzda Ödüller Personele Adil Bir Şekilde Verilmektedir.....	52
<b>Çizelge 4.24:</b> Kurumum Yılsonu Prim ve İkramiye Vermektedir.....	53
<b>Çizelge 4.25:</b> Kurumum Yiyecek, Giyecek vb. Aynı Yardımlar Yapmaktadır.....	53
<b>Çizelge 4.26:</b> Kurumum Değerlendirme ve Terfi Sisteminden Memnunum.....	54
<b>Çizelge 4.27:</b> Aldığım Ödül İşimi Sevmemi, İşime İlgi Duymamı ve Çalışma Arzumda Artışı Sağlamaktadır.....	54
<b>Çizelge 4.28:</b> Yaptığım İş Benim İçin Mutluluk (Tatmin, Kendini İfade Etme vb.) Kaynağı Olduğu İçin Herhangi Bir Ödül Beklentisi İçinde Olmamaktayım.....	55

<b>Çizelge 4.29:</b> Fiziksel Çalışma Şartları Motivasyonumu Etkilemektedir.....	55
<b>Çizelge 4.30:</b> İşimle İlgili Fikir Danışılması Motivasyonum İçin Çok Önemlidir...	56
<b>Çizelge 4.31:</b> Kurumumdaki Kural, Politika ve Ödüllendirme Sistemleri İşimi İyi Yapmamı Kolaylaştırıyor.....	56
<b>Çizelge 4.32:</b> İşimi Yapabilmem için Gerekli Olan Kaynak ve Araçlara Sahip Olmam Motivasyonumu Arttırır.....	57
<b>Çizelge 4.33:</b> Meslek Hayatımı Bu Kurumda Geçirmekten Mutluluk Duyuyorum..	57
<b>Çizelge 4.34:</b> Kurumumdaki Olanakları Başka Bir Kurumda Bulacağımı Düşünmüyorum.....	58
<b>Çizelge 4.35:</b> İşim Çaba Sarf Etmeme Değecek Bir İştir.....	58
<b>Çizelge 4.36:</b> Kurumumda Ödüller Beklentilerim Doğrultusunda Gerçekleşmektedir.....	59
<b>Çizelge 4.37:</b> Kurumumdan Daha Çok Maddi Nitelikli (Ücret, Fiziksel Koşullar) Gibi Ödüller Beklemekteyim.....	59
<b>Çizelge 4.38:</b> Kurumumdan Daha Çok Manevi Nitelikli (Terfi, Takdir, Yetki Artırımı...) Gibi Ödüller Beklemekteyim.....	60
<b>Çizelge 4.39:</b> Kurumum Tarafından Verilen Ödül Beklentim Doğrultusunda Olmazsa İşe Karşı İlgim Düşer .....	60
<b>Çizelge 4.40:</b> Aldığım Ödülün Beklentimi Karşılama İşteki Verimimi Arttırmaktadır.....	61
<b>Çizelge 4.41:</b> Kurumdan Beklediğim Ödülü Almam Kurum İçin Değerli Olduğumun Bir Göstergesidir.....	61
<b>Çizelge 4.42:</b> Önemli Bir Unvana Sahip Olmayı Daha Yüksek Maaşlı Bir İşe Tercih Ederim.....	62
<b>Çizelge 4.43:</b> Yükselme Olanakları Mesleğimde Motivasyonum İçin Çok Önemlidir.....	62
<b>Çizelge 4.44:</b> Yaptığım İşle İlgili Övgü Dolu Sözler Almam Motivasyonumu Olumlu Yönde Etkiler.....	63
<b>Çizelge 4.45:</b> Yaptığım İşlerden Memnun Olunması Motivasyonumu Olumlu Yönde Etkiler.....	63
<b>Çizelge 4.46:</b> Çalışma Yerim Yeterli Büyüklüktedir.....	64
<b>Çizelge 4.47:</b> Kurumumda Rahat Çalışma Ortamı Mevcuttur.....	64
<b>Çizelge 4.48:</b> Başarısız ve Yetersiz Olduğumuzda Yönetimin Sağladığı Destekten Memnunum.....	65
<b>Çizelge 4.49:</b> Ödüllendirmenin, Motivasyonun, İş Tatminin, Kurumun Fiziki Yapısının, Yönetici Personel İlişkisinin Cinsiyet İle İlişkisi.....	65
<b>Çizelge 4.50:</b> Ödüllendirmenin, Motivasyonun, İş Tatminin, Kurumun Fiziki Yapısının, Yönetici Personel İlişkisinin Yaş İle İlişkisi.....	67
<b>Çizelge 4.51:</b> Ödüllendirmenin, Motivasyonun, İş Tatminin, Kurumun Fiziki Yapısının, Yönetici Personel İlişkisinin Statü İle İlişkisi.....	68
<b>Çizelge 4.52:</b> Ödüllendirmenin, Motivasyonun, İş Tatminin, Kurumun Fiziki Yapısının, Yönetici Personel İlişkisinin Medeni Durum İle İlişkisi.....	70
<b>Çizelge 4.53:</b> Ödüllendirmenin, Motivasyonun, İş Tatminin, Kurumun Fiziki Yapısının, Yönetici Personel İlişkisinin Eğitim Düzeyi İle İlişkisi.....	71
<b>Çizelge 4.54:</b> Ödüllendirmenin, Motivasyonun, İş Tatminin, Kurumun Fiziki Yapısının, Yönetici Personel İlişkisinin Mesleki Hizmet Süresi İle İlişkisi.....	72
<b>Çizelge 4.55:</b> Ödüllendirmenin, Motivasyonun, İş Tatminin, Kurumun Fiziki Yapısının, Yönetici Personel İlişkisinin Kurumdan Ayrılma İsteği İle İlişkisi.....	74
<b>Çizelge 4.56:</b> Ödüllendirmenin, Motivasyonun, İş Tatminin, Kurumun Fiziki Yapısının, Yönetici Personel İlişkisinin Aylık Gelir İle İlişkisi.....	75

## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa

Şekil 2.1: Motivasyon Süreci.....	22
Şekil 2.2: Etkinlik-Etkililik-Üretkenlik Kavramların Verimlilik Süreci.....	25
Şekil 2.3: Personelin İş Tatmini Ve Tatminsizliğini Belirleyici Olan Faktörler....	27
Şekil 2.4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	30
Şekil 3.1: Porter - Lawler'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi.....	35
Şekil 4.1: Araştırma Modeli.....	39

## İŞKURDA ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU

### (İSTANBUL ÖRNEĞİ)

#### ÖZET

Kamu personel sistemindeki verimlilik arayışı son dönemde yeni kamu yönetimi anlayışı doğrultusunda kamu kesiminde yaşanan dönüşüm sürecinin önemli bir bileşeni olmuştur. Daha düşük maliyetle etkin ve kaliteli bir kamu hizmeti sunumu ile vatandaş memnuniyetinin aynı anda sağlanmasına yönelik sürecin kilit noktası olarak, sonuçlarına etkili kararlar bağlanmış bir performans değerlendirme sistemi düşüncesi ön plana çıkmıştır.

Çalışanların performansının bireysel olarak değerlendirilmesi fikri; amaçları ve süreçleri itibarıyla özel sektörden ayrılan kamu kesimindeki birçok kısıt ve engele rağmen güncel bir konu olmaya devam etmektedir.

Performans değerlendirme uygulamasının en temel yansıması ücret üzerine olmuş ve örneklerin birçoğunda ücret-performans arasında bir ilişki kurulması fikri ön plana çıkmıştır.

Yalnızca ücretle ilişkilendirmenin ötesinde insan kaynaklarına yönelik birçok faaliyetle arasında bağ kurulabilecek olan performans değerlendirme sistemi, böylelikle ücret üzerine odaklanması yönüyle çalışma barışını tehdit ettiği yönündeki eleştirilerden de uzaklaşabilecektir. Bunun yanı sıra nesnel bir performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliğinin ortaya konulabilmesi için kamu kesiminde ölçülebilir ve sayısallaştırılabilir iş süreçlerinin olduğu kurum ve mesleklerden başlanarak denemesi önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı, etkin bir kamu performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken bileşenleri analiz ederek elde edilen bilgiler ışığında sistemin hazırlık aşamasından işleyişine kadar öneriler geliştirmek ve Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) bünyesinde görev yapan iş ve meslek danışmanlarına yönelik bir performans değerlendirme sistemi çerçevesi oluşturmaktır.

Çalışmanın neticesinde İŞKUR' un iş ve meslek danışmanlığı faaliyetlerine ilişkin sayısal bilgi ve veriler ortaya konularak çeşitli analizler yapıldıktan sonra kurum bünyesinde görev yapan iş ve meslek danışmanlarının performans değerlendirme sistemine ilişkin beklenti ve düşüncelerinin belirlenerek etkin bir sistem teşkil edilmesi amacıyla kapsamlı bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda, bireysel olarak performans ölçüm ve değerlendirme sistemine nispeten uygun olduğu gözlemlenen iş ve meslek danışmanları grubuna yönelik uygulama önerileri geliştirilmiştir. Bu kapsamda, danışmanlara yönelik gerçekleştirilen anketle

performanslarının değerlendirilmesi fikrine bakış aılları ve İŞKUR' un da üzerinde durduğu bu olası süreçten beklentileri tespit edilmiştir.

Anket ve yapılan diğer araştırmalar da dikkate alınarak, sistemin ana unsurları olan değerlendirme yöntemi, performans kriterleri, değerlendirme periyodu, değerlendiriciler, ödüller ve sonuçlarla iliŐkilendirilebilecek insan kaynakları faaliyetleri gibi konuları içeren bir ereve oluŐturulmuŐtur.

**Anahtar Kelimeler:** *Motivasyon, Performans Değerlendirme Sistemi, Verimlilik, İŞ ve Meslek Danışmanlığı, İnsan Kaynakları.*



## **MOTIVATION OF EMPLOYEES İSKUR**

**(İSTANBUL SAMPLE)**

### **ABSTRACT**

Seeking productivity at the civil servant system is an important component of transition process in public sector in line with new public management concept recently. Performance evaluation system which has efficient decisions has come into prominence as a key point of the process of delivering efficient and quality public services with lower cost and enabling citizen satisfaction at the same time.

Despite of several limitations and obstacles in the public sector which differs from private sector regarding aims and processes, the notion of evaluation of employees' individual performances will continue to be an important issue.

The main reflection of the implementation of performance evaluation has been on the wages and most of the examples have set forth that a link should be set between wage and performance. Thus performance evaluation system which is able to make connections with the several human resources activities can eliminate the critics implying that the system focusing only wages, threatens the working labor peace. Besides it is important to start performance evaluation implementations on institutions that have measurable and numarable work processes in order to prove practicability of an objective performance evaluation system.

The purpose of this study, to developing recommendations from preparation phase to operation in the light of the results of the analyses of the components that an effective performance evaluation system needs to have and to constitute a performance evaluation system template for job and vocational counselors who work at the Turkish Employment Agency (İŞKUR).

As a result of the study, some digital statistics, data and analyses were shared about job and vocational consultancy activities and a comprehensive questionnaire was carried out among job and vocational counselors, for the purpose of determining their expectations and ideas relation to performance evaluation system and constituting an effective performance system.

In this context, some implementation recommendations were developed for job and vocational counselors who were thought more convenient occupational group in order to individual performance measurement and evaluation system. Therefore,



counselors' perspectives and expectations about potential process which is worked on by İŞKUR were determined.

A framework taking into account this questionnaire and other surveys and including the key elements such as evaluation method, performance criteria, evaluation period, evaluator, rewards and human resources activities that can be correlated conclusions were specified.

**Keywords:** *Motivation, Performance Evaluation System, Productivity, Job and Vocational Counselor, Human Resources.*



## 1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında yatırımlara ne derece büyük sermayeler harcanırsa harcanırsa, teknolojiye ne kadar ilerleme sağlanırsa sağlansın, insan kaynağına yeterli önem verilmediği sürece başarıya ulaşılamayacaktır. İnsan kaynağı (İK) bir işletmenin en değerli varlığı olması nedeniyle bu kaynak diğer üretim faktörlerine veya girdilerine göre daha özel bir konuma sahiptir. Teknoloji, sermaye, doğal kaynaklar gibi işletme girdileri tek başlarına bir şey ifade etmezler. Bunları üretime katan, yöneten, değerlendiren tek varlık insan kaynağıdır. İşletmelerdeki İK birimlerinin amacı da bu kaynaktan elde edilebilecek verimi en yüksek seviyeye çıkaracak faaliyetler yapmaktır.

Yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde dünya genelinde gerçekleşen değişimle birlikte temel kamu hizmetlerinin sağlanması amacıyla kamu kurumları için mevzuatla “sayılan görevler” dışında kalan alan, ekonomik, toplumsal veya idari niteliğine göre piyasa unsurlarına ve belirli düzeyde yerel aktörlere bırakılmaktadır.

Yerel yönetimler ve özel sektörle paylaşım içerisindeki bu yeni idari anlayış kamu hizmetlerinin sunumunda vatandaş odaklılığı merkeze almakta, daha esnek, şeffaf ve hesap verebilir bir yaklaşım ortaya koymaktadır.

Geniş bir yelpazede sosyal fayda amaçlı faaliyet gösteren kamu çalışanlarının, daha kaliteli hizmet sunumu için motive olmalarıyla iş performansları arasında bir bağlantı kurulması da mümkündür. Küreselleşen, bilgi toplumu olma yönünde dönüşen ve rekabetin giderek arttığı günümüz dünyasında, devletlerin klasik yöntemlerle kamu yönetimini geliştirmesi, etkin hizmet sunması ve vatandaş memnuniyetini sağlaması mümkün değildir. Kamu yönetimi düşüncesinin değiştiği, kurumsal yapı, görev ve hizmet sunma biçimlerinde dönüşümün yaşandığı bu ortamda kamu kesiminde zamanla performans odaklı hizmet sunumu anlayışı da yaygınlaşmaktadır. Sonuçlardan ziyade girdi ve çıktı odaklı bir anlayışın yerini, konunun özüne yönelik işlevsel bir analizle ölçüsel ağırlıklı bir performans değerlendirmenin de ötesine geçen geniş çaplı bir izleme değerlendirme kültürü almaktadır.

Günümüzde kamu hizmetlerini vatandaşlara ulaştıran personel sistemi, gerekli sayıda ve nitelikte personelin sağlanması, çalışma şartlarının belirlenmesi, ücretlerinin tespiti ve ödenme şekli, mesleğinde yetkinliğe erişmesi için hizmet içi eğitim ve diğer takviyelerle yetiştirilmesi gibi konular da göz önüne alındığında her geçen gün daha önemli ve özen gösterilmesi gereken bir hal almaktadır. Bununla birlikte ülkemizde kamu personel sisteminin yapısı, etkin ve verimli olmayan yönetim sistemindeki en çok eleştiri alan konulardan biri haline gelmiştir.

Modern işletmelerinde en fazla üstünde durulan kavramlardan bir tanesi olan örgüt kültürü, çalışanlara ne yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Çalışanlar da bu yapılması gerekenlerden yola çıkarak performanslarını arttırabileceklerdir.

İK ve örgüt kültürüne birlikte önem verildiğinde ortaya çıkan sinerji ile işletmeler sorunlarını daha kolay ve hızlı çözebilecek ve faaliyetlerin etkinliği daha da artacaktır.

İşletmenin İK bir işletmenin etkinliğini ve verimliliğini belirleyen temel faktör olarak karşımıza çıkarken; çalışma yaşamının kalitesini doğrudan etkileyen örgüt kültürü de, insan kaynaklarının etkinliğinde büyük bir rol oynamaktadır (Erdem, 1996). İKY üzerinde yapılan araştırmalarda örgüt kültürünün derin izlerini görebilmek mümkündür. İK ve örgüt kültürü doğrudan işletmede çalışan insanları ilgilendirdiğine göre bu iki kavramın birlikte çalışanları nasıl etkilediği, araştırılması gereken bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürünün, yönetim faaliyetleri ile olan ilişkilerinin ortaya konması, bir yönetim türü olan İKY üzerinde örgüt kültürü rolünün anlaşılması gerekmektedir.

Çalışan performansını etkileyen birçok değişkenin var olduğu bilinmektedir. Literatürde bu iki değişkenin çalışan performansını ne yönde etkilediğini araştıran pek az çalışma bulunmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmasının amacı İKY uygulamaları ve örgüt kültürünün çalışan performansına etkilerini araştırarak bu açığın kapatılmasına yardımcı olmaktır.

Ülkemizde performans değerlendirme konusunda örnek bir uygulama olabileceği düşünülen iş ve meslek danışmanlığı faaliyetleri, işgücü piyasasının analiz edilmesi, işsizliğin azaltılması, açık işlerin tespiti ve bu işlere dönük doğru yönlendirmelerle hem işverenlerin hem iş arayanların taleplerinin karşılanması, çalışanların

motivasyonu, şartların iyileştirilmesi açısından önemli bir işlevi yerine getirmektedir. İŞKUR' un Stratejik Planı ve Performans Programında iş ve meslek danışmanlarına ilişkin belirlenmiş olan birtakım performans hedefleri ve göstergelerinin ilerleyen dönemde sistematik bir şekilde ortaya konularak takip edilmesi ve kurumsal süreçlerin bu sonuçlara göre tasarlanması danışmanlık hizmetlerinin sunumunu daha anlamlı hale getirecek ve bu hizmetlerin etkinliğini artıracaktır.

Bu gelişmeler ışığında çalışmanın amacı ülkemiz personel sistemine ve kamu yönetimi kültürüne uygun, sağlıklı, işlevsel bir performans değerlendirme sistemi oluşturulması çerçevesinde gerçekleştirilen faaliyetlere güncel bilgiler ve yeni önerilerle katkı sunmak, iş ve meslek danışmanlarına yönelik örnek bir uygulama çerçevesi belirlemektir.

Bu doğrultuda çalışmanın ilk bölümünde yeni kamu yönetimi anlayışı ve insan kaynakları yönetimine ilişkin açıklamalar yapılmış ve performans değerlendirme sistemi, kavramları, unsurları, işlevi, avantaj ve sorunlarıyla derinlemesine izah edilmiştir.

İkinci bölümde İngiltere, Almanya, İtalya, Yeni Zelanda da kamu kesiminde performans yönetimi ve performans değerlendirme sistemi oluşturma faaliyetleri incelenmiştir. Bu kısımda başta OECD olmak üzere konunun ele alınış biçimi ve yapılan farklı tespitler de paylaşılarak uluslararası alanda genel kabul görmüş ilke ve uygulamalara değinilmiştir.

Üçüncü bölümde Türkiye'de devlet teşkilatıyla birlikte kamu personel sisteminin tarihsel olarak geçirdiği evreler açıklanmıştır. Ardından, gelinen nokta itibarıyla ülkemizde uygulanma imkânı bulmuş performans değerlendirme örneklerine yer verilerek uygulamadaki aksaklıklara ışık tutulmuştur. Bu bölümde kamu iktisadi teşebbüsleri (KİT), kadro karşılığı sözleşmeli personel uygulaması ile Sağlık Bakanlığı ve Emniyet Genel Müdürlüğü bünyesinde performans değerlendirme uygulamalarına değinilmiştir.

Dördüncü bölümde performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliği İŞKUR' un iş ve meslek danışmanları üzerinden test edilmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede, İŞKUR' un teşkilat yapısı, temel faaliyetleri ile iş ve meslek danışmanlığı faaliyetlerine yönelik genel görünüm ortaya konulmuş, görev yapan iş ve meslek danışmanlarının performans değerlendirme sistemi konusundaki düşünce ve

beklentilerini tespit etmek amacıyla Türkiye çapında gerçekleştirilen ve bine yakın çalışanın cevapladığı anketin sonuçları analiz edilmiştir. Anket çalışmasıyla İŞKUR'un iş ve meslek danışmanlarına yönelik oluşturmayı planladığı performans değerlendirme sürecine somut verilerle katkı sunulması ve danışmanların beklentileri ile Kurumun bu yöndeki geleceğe yönelik faaliyetleri arasında bir köprü oluşturulması hedeflenmiştir.

Çalışmanın sonuç bölümünde ise performans değerlendirme sisteminin genel olarak kamu kesiminde, özel olarak İŞKUR bünyesinde görev yapan iş ve meslek danışmanları nezdinde uygulanabilirliği konusu değerlendirilmekte ve geliştirilen öneriler sunulmaktadır.

Kamu kesiminin, özel sektör gibi kar elde edemeyeceği alanlardan kaçınması ya da çekilmesi gibi bir tercih hakkı bulunmamakla birlikte süreci kaliteli, etkin ve verimli hale getirme amacı doğrultusunda çeşitli yöntem ve düzenlemelere yönelme imkânı bulunmaktadır (Eren, 2009:2).

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde motivasyon kavramı, ikinci bölümünde motivasyon ile ilgili teoriler ve üçüncü bölümde ise motivasyon ile ilgili yapılan saha araştırması ve uygulanan anket analizlerine yer verilmiştir.

## 2. MOTİVASYON İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Motivasyon dediğimizde ilk aklımıza gelen davranışlarımıza yön veren ve amaçlarımız doğrultusunda bizi harekete geçiren bir tür güçtür. Yani kişide bulunan dürtü istek ve arzudur diyebiliriz. Yani motivasyon hayatın her alanında karşımıza çıkan önemliliğe sahip bir konu ve gerekliliktir.

### 2.1 Motivasyonun Tanımı ve İlkeleri

Sanayi Devriminin başlarında, işçilerin ve işçi ailelerinin çalışma saatlerinden sonra fizyolojik ihtiyaçların çokluğu (yemek yemek, giyinmek ve barınmak gibi), yöneticilerin dikkatini motivasyon konusuna çevirmiştir. Maddi ihtiyaçların giderildiği halde, işlerinde başarılı olmayan işçiler zorlayıcı önlemlerle veya ceza usulleri ile çalıştırılmak istenmiştir (Eren,1993).

Çalışma hayatında başarıyı etkileyen beklide en önemli etkilerin başında motivasyon gelmektedir. Motivasyon insanın içinden gelen her şeyi yapma arzusu ve bu arzunun dışarıya yansiyarak kişinin hedeflerine kilitlenmesi ve başarıya odaklanmasında diyebiliriz

Motivasyon ve motive olmak ilgili ilk çalışmalar, 1930'lu yıllarda Elton Mayo'nun önderliğinde Hawthorne Araştırmaları sonucu ile araştırma konusu haline gelmiştir. Motivasyon ile ilgili bir diğer çalışma ise, yönetim teorilerinden neo-klasik yönetim teorisinin insanı sosyal, psikolojik özellikleri ve ihtiyaçları ile ön plana çıkaran çalışmalardır. Motivasyon konusunda elde edilen çalışma sonuçları, personeli bir gruba ait olmayı teşvik etme yönünde olmuştur. Bütün çalışmaların ortak yönü ise, bireysel farklılıkların Kabul edilmesine rağmen, tek tip modeller oluşturmalarıdır(Düre,2000).

İstenilen yapılan her şey aslında motivasyonun birer parçasıdır diyebiliriz. Motivasyon insanda zorla olmaz insanın içinden gelmelidir. Bu bağlamda değerlendirdiğimizde zorlamanın olmadığı içimizden arzunun motivasyon olması

kaçınılmaz olabilir. Bu bağlamda da yapılan işlerimizden yüksek verim elde ettiğimiz görülmektedir. Bu bizim iş hayatımızın en büyük parçası olduğunu söylememizde fayda vardır.

Bireyleri belirli yönlerde davranmaya yönelten bir enerji gücü ve bu enerjinin amaçlara yöneltmede etkili olmasıdır.(Düren,2000).

Sürekli ve hızlı bir şekilde globalleşen dünyada rekabet ve çalışma koşullarının sürekli daha zor hale gelmesi işletmelere personelinin enerjisini daha verimli kullanmayı bir zorunluluk haline getirmektedir. Bu zorunluluk rekabeti ve beraberinde başarıyı ve başarı da kazanmayı bir zorunluluk haline getirmektedir diyebiliriz. Bu bir zorunluluktur denebilir.

Diğer bir tanıma göre motivasyon, kişilerin belli ihtiyaçlarını ya da amaçlarını karşılamak için arzulu ve istekli davranış göstermeleridir(Karaman,2010).

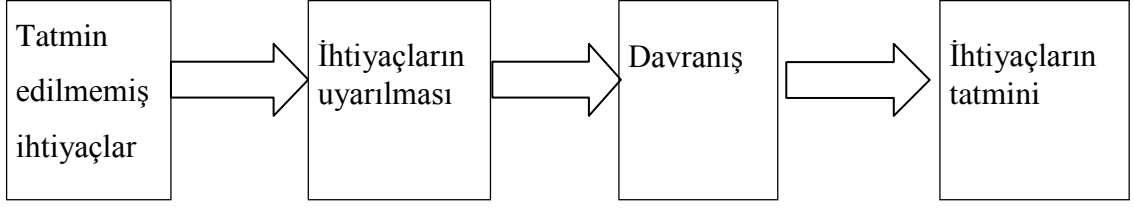
İşletme yöneticileri, iş içerisinde çalışan personelin tutum hal hareket ve davranışların, düşüncelerini, arzularını, eksikliklerini, iş yeri içinde ve iş yeri dışındaki etkenlerinde dikkate alması gerektiğinin zorunlu olduğunu belirtmemizde ifade edilebilir.

Başka bir tanıma göre de motivasyon, kurumların ve personelin ihtiyaçlarını karşılayarak iyi bir çalışma ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkileme ve isteklendirme sürecidir(Can,2005).

Bu süreç bizde farklı bakış ve bizde başarı için motive olabilecek bir alt yapı sunmakta beraber bizimde bakış açımızda bir değer yansıması olarak da ifade edilebilmektedir.

Motivasyonun değişik açılardan ele alınması birçok tanımın yapılmasını sağlamıştır. Tanımlardan anlaşılacağı üzere motivasyon, personeli belirli amaçlara yönelttiği ve enerjisinin bir kısmını da bu amaçları gerçekleştirmek için ayırmaya sevk ettiği bir süreçtir(Eroğlu,2000).

Personelin belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçirilmesi ve amaçlara ulaşılabilmesi ve enerjisini bu doğrultuda kullanması olarak da ifade edilebilmektedir.



**Şekil 2.1:** Motivasyon Süreci

**Kaynak:** Halil Can, Organizasyon Ve Yönetim, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2005, s. 233.

Şekil 2.1’de de görüldüğü gibi motivasyon sürecinde dört temel aşamada var olup bunları şu şekilde sıralabiliriz(Aşıköğlü,1996):

**Tatmin Edilmemiş İhtiyaçlar:** Motivasyon, öncelikle belirli şeylere karşı duyulan gereksinim ile başlar.

**İhtiyaçların Uyarılması:** Bireyde gereksinimlerin giderilebilmesi için, bir gücün oluşmasıdır.

**Davranış:** Bireyin ihtiyaç doğduğunda ve bu ihtiyacı gerçekleştirmek için uyarıldığında belli bir davranışta bulunmasıdır.

**İhtiyaçların Tatmini:** Birey, göstermiş olduğu davranış ile ihtiyacını gerçekleştirdiği kadarıyla doyuma ulaşır.

Tatmin edilmemiş ihtiyaçlar, ihtiyaçların uyarılması, davranış ve ihtiyaçların tatmini diyebileceğimiz motivasyonun dört temel aşamasından bahsedebiliriz. Bütün bu aşamalar personelin motive olması konusunda gereksinim duyulan inceliklerden olduğu söyleyebiliriz.

Personelin motive edilmesinde şu ilkelere uyulması gereklidir(Efil,2002):

Personele gereken değeri verip, onları cesaretlendirmek ve teşvik etmek,

Başarılı olanlara yükselme ve ilerleme şansı tanımak,

Personeli sürekli eğitmek,



Personele başkaları yanında küçük düşürücü eleştirilerde bulunmamak ve onlara eşit davranmak,

Personelin sorunları ile ilgilenmek,

Personele örnek olmak, onun başarı ve başarısızlıkları konusunda bilgi vermek ve çözüm bulmaya çalışmak.

## **2.2 Verimlilik Tanımı**

Verimlilik son yıllarda kavramsal olarak hızlı bir şekilde gelişme gösterdiğine tanıklık etmekteyiz. Bu gelişme işletmelere daha fazla üretme olarak geri dönüşüm sağladığını görmekte fayda vardır.

Verimlilik ilerleyen zamanlarda önemide arttığı söylenebilmektedir. Verimlilikteki asil amacımız nedir ve ne istediğimiz çok önemlidir. Bu bizim motivasyonumuzun bir sonucu olduğunda ifade edebiliriz.

Verimliliğin ölçülmesinde nelerin dikkate alındığını kamu yararını yoksa kar marjını önemli bunların da belirlenmesi gereklilik göstermektedir.

Verimlilik hedeflere göre de değişiklik gösterebilir. Hedef kar elde etmek mi yoksa kamu yarını gözetmekmidir. Bütün bu sorular çerçevesinde baştan sona değerlendirilmeli ve gözden geçirilmelidir.

Yanı kaynakların sınırlı olması ve maliyetlerin artması bunun yanında gelişen sanayi ve ilerleyen teknoloji bize verimliliği bir gereklilik olarak karşımıza çıkarabilmektedir.

Kısaca anlatmak gerekirse değişebilen şartlara göre uyum sağlayabilmektir. Bu şartlar neler olduğunu işletmemiz için koyduğumuz kurallar bize gösterebilmektedirler

Japon Verimlilik Merkezi tarafından yapılan tanıma göre verimlilik, ekonomik bir çalışmayla doğru işi doğru biçimde gerçekleştirmeyi hedef alan yaşam biçimidir.

### **2.2.1 Verimlilik türleri**

Verimlilik boyutsal olarak birçok yönüyle de karşımıza akabilmektedir türleri bakımından da değerlendirdiğimizde bizlere ayrı bir bakış açısı sunabileceği kanaatindeyim.

### **2.2.2.Verimlilik kavramının bazı kavramlarla ilişkisi**

Verimlilik kavramı, sonuç ile bu sonucu elde etmek için harcanan zaman arasındaki ilişkidir. Zaman kavramı, evrensel bir ölçüt olarak kabul edildiğinden ve insan denetimi dışında kaldığından, iyi bir payda değeridir. İstenen sonuca ulaşmak için harcanan zaman azaltılacak ve kurumun verimliliği artacaktır(Ekinci,2008).

Genel anlamda verimlilik ise, kurumların aşağıda yer alan ölçütlere ne kadar yaklaşabildiğinin ölçüsüdür(Kayar,2010).

Amaçlar: Bunların gerçekleşme derecesidir.

Karşılaştırıla bilirlilik: Verimlilik performansının zaman içinde gerçekleşme durumudur.

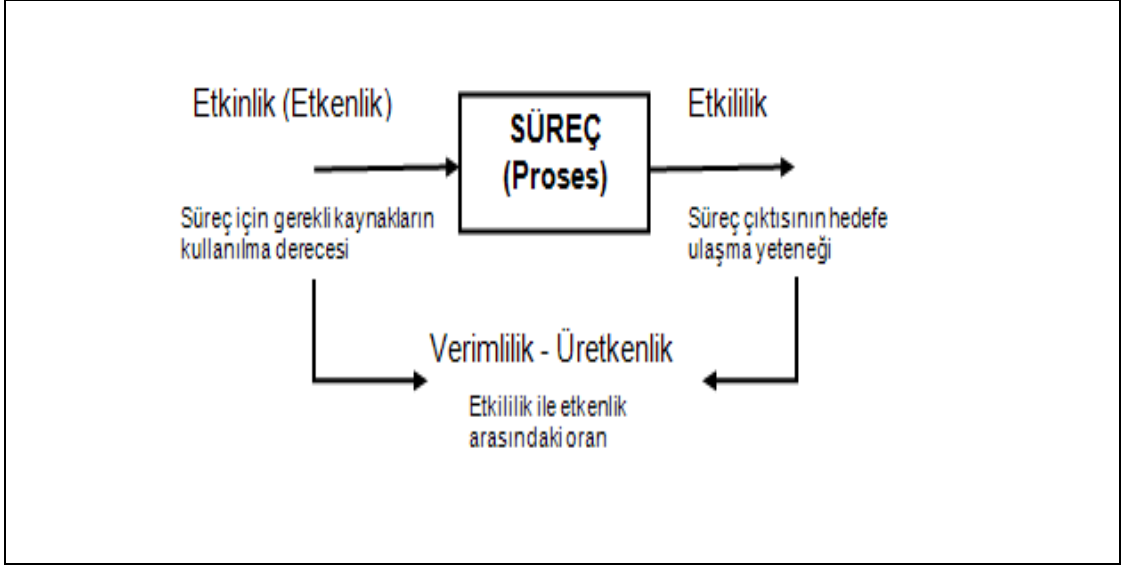
Etkinlik: Yararlı çıktı sağlamak için kaynakların ne ölçüde etkili kullanıldığıdır.

Etkinlik, var olan çıktıların amaca uygun olarak elde edilme derecesini göstermektedir.

Etkililik (Etkenlik): Gerçekleşmesi mümkün olana kıyasla gerçekleşendir.

İşin performans standartlarının tanımlanması, yönetim ve işletim sistemlerinin tasarlanması, makinelerin tam kapasite ile kullanımı, iş yığılmalarının önlenmesi verimlilik için gereklidir(Ekici,2002).

Şekil 2.2’de amaç, karşılaştırıla bilirlilik, etkenlik, etkililik kavramlarının verimlilik süreci içinde yeri gösterilmiştir.



**Şekil 2.2:** Etkinlik-Etkililik-Üretkenlik Kavramların Verimlilik Süreci

**Kaynak:** <<http://ppmturkiye.wordpress.com/2011/03/28/verimlilik-ve-verimlilik-artirma-tekniikleri/>> (08.04.2013)

Genel olarak verimliliği arttırmak değişik yöntemlerle yapılabilir. Örneğin; yeni ve modern teknolojik yatırımlarla birim zaman içindeki üretim miktarı artırılabilir. Diğer taraftan da mevcut kaynakları daha etkin (etkin) kullanmanın yollarını aramak gerekir. Örneğin; insan gücü etkinliğini yükseltmek, planlama ve kontrol fonksiyonlarını geliştirmek, yeni çalışma metotları uygulamak gibi yöntemlerle işin daha kolay ve çabuk yapılmasını sağlayarak verimlilik artırılabilir. Verimlilik artışı, artan etkililik ve varolan kaynakların daha iyi kullanımının (etkin) bir bileşimidir.

### 2.2.3 Kurumlarda verimli çalışmanın şartları

Kurumların, temel amaçları ve kuruluş öncelikleri işletmelerden farklıdır. Aynı zamanda bu farklılıklar kuruluştaki verimlilik ölçüm amaçlarını da belirlemektedir(Büyükkılıç,2008).

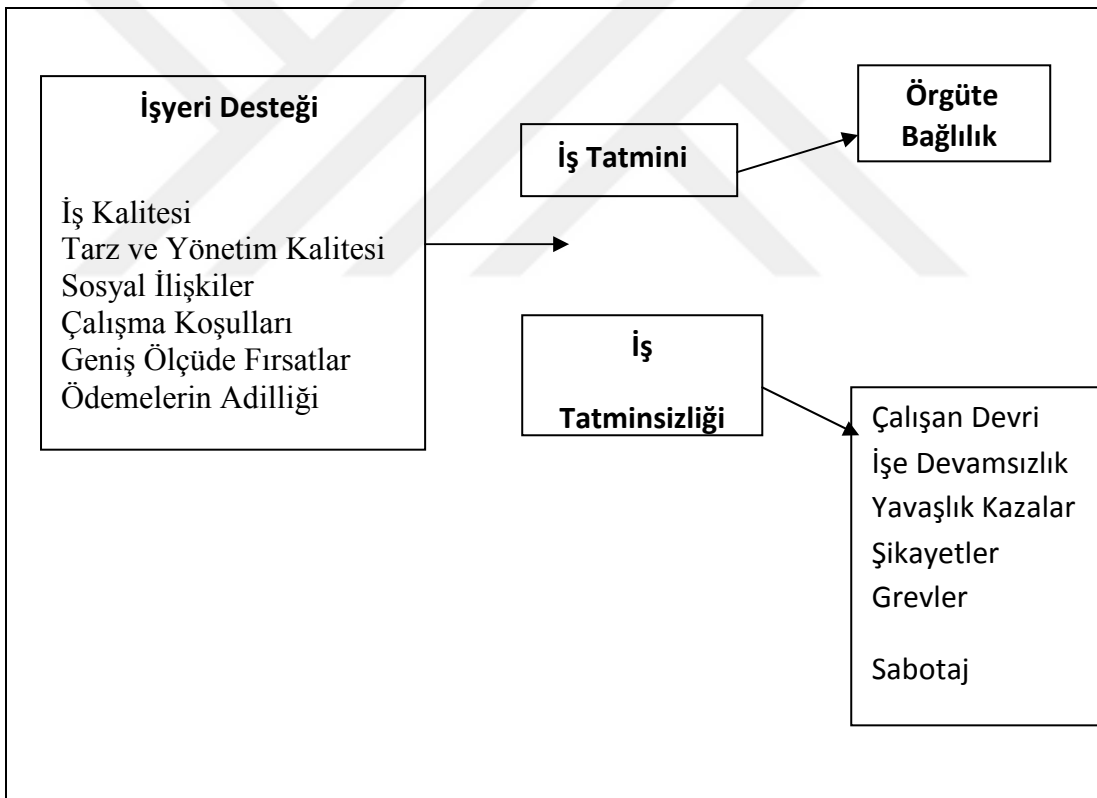
Himmetlerin maliyetlendirilmesi verimliliğin ölçülmesinde büyük önem taşımaktadır. Öncelikle, maliyetlerin işlemlere göre dağıtılmasına yardımcı olan bütçe ve muhasebe yapısı gerekir. Sonra ise, hizmetlerin maliyetlendirilmesi, hizmetlere ilişkin düzenli bakım-onarım ve donanım yenileme sistemi oluşturulması gerekir.

#### 2.2.4 Verimlilik – kalite ilişkisi

Verimlilik ve kalite birbirini tamamlayan kavramlardır. Kurumlarda verimlilik, üretim sürecindeki girdiler ile sürecin sonunda oluşan çıktılar arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Üretim sürecinde kullanılan girdilerin kalitesizliği, belirlenen hedeflere ulaşmada başarısızlıklara neden olacaktır ve verimliliği olumsuz yönde etkileyecektir. O halde denilebilir ki, kalitenin artışı verimlilik artışını sağlayacağından kalite ve verimlilik arasında doğru orantı söz konusudur. Az miktar parasal kaynak ve daha az personel kaynağı ile aynı işi yapmak, verimi artırmak demektir(Üstün,2009).

#### 2.2.5 İş tatmini ve tatminsizliği

Çalışanın yaptığı işten tatmin olması yaş, cinsiyet, aynı işte kalma süresi, statü, kişilik, zeka, yetenek, tecrübe ve eğitim gibi faktörler ile yakından ilgilidir.



Şekil 2.3: Personelin iş tatmini ve tatminsizliğini belirleyici olan faktörler

**Kaynak:** Lloyd Byars, Leslie Rue, Human Resource Management, McGraw Hill, USA 2000, s. 304.

### 2.2.6 Motivasyon - iş tatmini

Motivasyon, personeli belirli bir amacı gerçekleştirmek için istenilen davranışa sevk etme sürecidir. Motivasyonu, personeli doyuma ulaştırma süreci olarak da ifade edebiliriz. Davranışa motive olmak personele yön verir. Motivasyon, personelin kendi amacını gerçekleştirebilmesi, kendisine uygun bulduğu şekilde yaşayabilmesi, istediği düzeyde insan gibi muamele görebilmesi ve kişisel yeteneklerinin değerini yansıtacak şekilde ödüllendirilmesidir(Genç.N, 2000)

Motivasyon en basit anlamıyla “bir şeyleri yapma arzusudur”. Hedef temelli davranışları başlatan, rehberlik eden ve devam ettiren süreçtir. Motivasyon harekete geçmemizi sağlayan şeydir. Susadığınızda suya uzanmak, sevgilinizi memnun etmek için ona hediye vermek, iyi görünmek için güzel kıyafetler almak, bilgi elde etmek için kitap okumak motivasyon sayesinde olur.

Motivasyon ile iş tatmini arasındaki ilişki şartlara ve duruma göre değişiklik gösterebileceği gibi farklılaştırılmaktadır. İş tatmini, personelin işinde mutlu olmasını, iç duygularını ifade eder. Motivasyon ise, personelin davranışlarını etkileyerek onları harekete geçirmeyi ifade eder(Eroğlu.F 2007)

Motivasyon biyolojik, duygusal, sosyal ve bilişsel (idrak ile ilgili) güçleri içerir. Bu etmenler davranışın oluşmasını sağlarlar. Suya uzanmak biyolojik, sevgilinize hediye vermek duygusal, güzel kıyafetler almak sosyal ve kitap okumak bilişsel bir gücün neticesidir.

### **3. MOTİVASYON İLE İLGİLİ TEORİK ÇERÇEVE**

#### **3.1 Motivasyon Teorileri**

Personelin verimli olabilmesi için öncelikle motivasyonun sağlanması gerekir. Personelin özelliklerine göre motivasyonunda farklılıklar görüldüğü için farklı motivasyon teorileri geliştirilmiştir. Her teori motivasyon kavramına farklı açıdan yaklaşmıştır(Eroğlu,2008).

##### **3.1.1 İçerik teorileri**

İçerik teorileri, personeli güdüleyen bireysel etmenlerin neler olduğunu araştırır. Burada daha çok önemli olan ve karşımıza çıkabilecek konuların başında da Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisidir diyebiliriz.

##### **3.1.2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

Motivasyon teorileri içinde en fazla bilinen teori kuşkusuz Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisidir. Güdüleme konusunda yapmış olduğu araştırmalar ile tanınan Brandize Üniversitesi Profesörlerinden Abraham H. Maslow, insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin ihtiyaçlar olduğunu savunmuş, onları hiyerarşik bir şekilde sıralamıştır.(Eroğlu,2008).

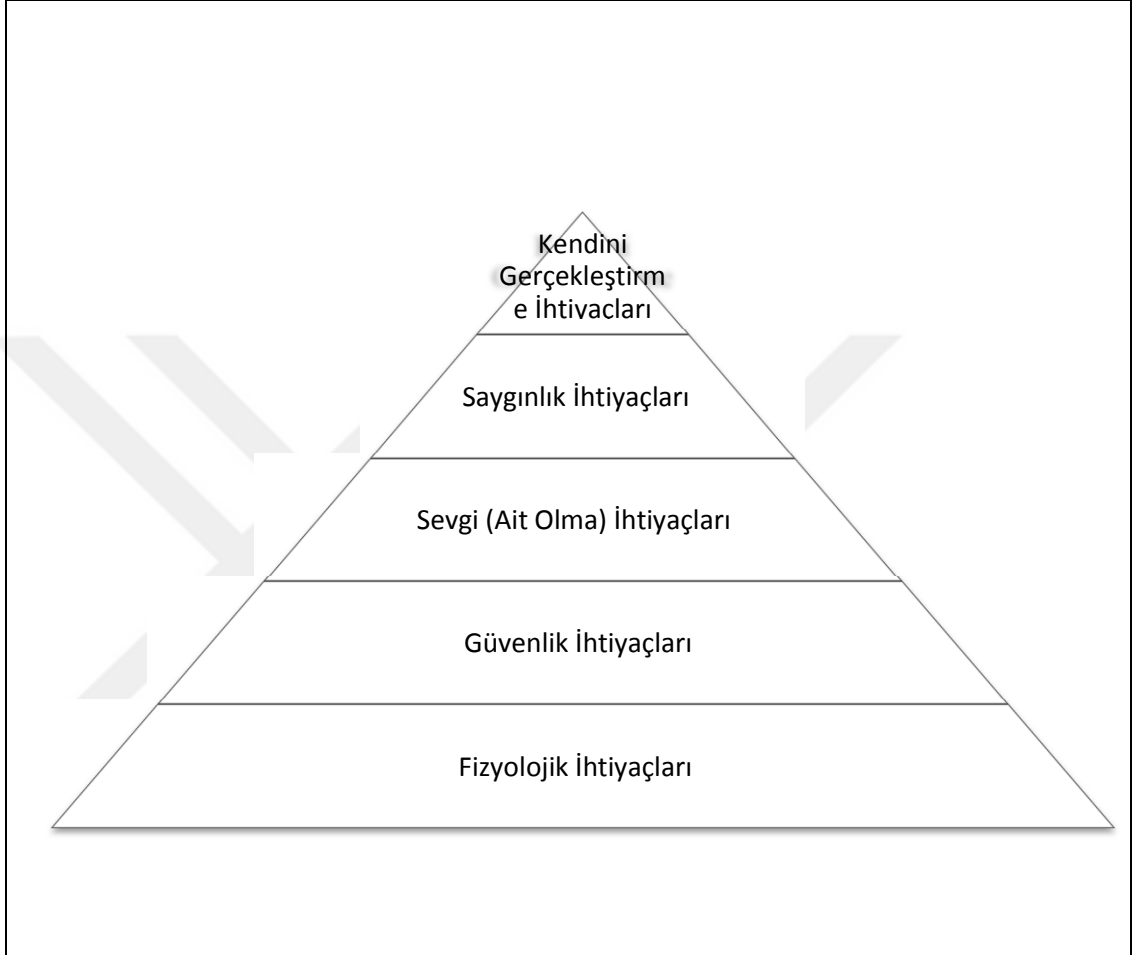
Yapılan çalışmalar neticesinde Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisi yıllardır tartışılmış olup netice itibarıyla en önemli etkenin ihtiyaç olduğu tespit edilebilmiştir.

Teori iki varsayımdan oluşmaktadır: Birincisi, personelin bütün davranışları, ihtiyaçlarını gidermeye yöneliktir. Diğeri ise, personeli davranışa yönelten ihtiyaçların belirli bir hiyerarşisi olmasıdır.(Karaman,2010).

Maslow'un çalışmaları sonucunda aşağıdaki şekilde olduğu gibi insanın beş temel ihtiyacı vardır. Maslow'a göre, insanın ihtiyaçları en düşük seviyeli ihtiyaçlardan en yüksek seviyeli ihtiyaçlara göre belirli bir hiyerarşide sıralanmıştır. Bu hiyerarşiye göre, en alt seviyedeki ihtiyacın giderilmeden bir üst seviyedeki ihtiyacın

giderilmesinin personeli davranışa sevk etmesi söz konusu değildir(Sabuncuoğlu,2001).

Aşağıdaki şekilde Maslow'un tüm insan ihtiyaçları için önerdiği hiyerarşik sıralamayı görmekteyiz.(Fındıkçı,1999).



**Şekil 2.4:** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

**Kaynak:** Fındıkçı.H,(1999)İsan kaynakları Yönetimi, Alfa yayınları, Ankara

Fizyolojik İhtiyaçları: Yaşamak için insanın gereksinim duyduğu temel ihtiyaçlardır. Yeme, içme, barınma gibi en temel ihtiyaçlardır(Şimşek,1996)

Bu ihtiyaçlar insanların yaşamını idame ettirmesi için gerekli olabilecek ihtiyaçlar olarak da görebilmekteyiz.

Fizyolojik ihtiyaçlar ortadan kalktığı zaman artık davranışı güdeleyemezler ve bir üst seviyeye geçebilirler.(Karaman,2010)

Bir üst seviyeye geçmeleriyle de bizleri farklı bir sosyal konmada taşıyabileceklerini açıkça görebilmekteyiz.

**Güvenlik İhtiyaçları:** Fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıktan sonra ortaya çıkan ihtiyaçtır. Personel korku ve kaygıdan uzak olmayı, tehdit altında olmamayı; çalışma ortamında fiziksel güvenliğin sağlanmasını, geleceğinin güven altına alınmasını ister(Çetinkanat,2000)

Bu fizyolojik ihtiyaçlar fiziksel güvenliğin sağlanmasıyla geleceğın güven altına alınmış olmasını beraberinde getiriyor.

**Sevgi (Ait Olma) İhtiyaçları:** Personelin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları giderilmiş ise, bu ihtiyaç kendini gösterecektir(Eroğlu,2010)

Daha çok duygusal karakterli ihtiyaçlardan oluşur. Bir gruba ait olmak personele güven verir ve onu endişelerden korur.

**Saygınlık İhtiyaçları:** Kendine saygı duyma, çevresinde saygı görme, prestij kazanma ihtiyaçlarıdır. Maslow, söz konusu ihtiyaca iki yönden yaklaşmıştır: Birincisi personelin kendi kendisini değerlendirmesine yönelik ihtiyaç; ikincisi, personelin başkalarından yani ününe ilişkin saygı ihtiyacıdır(Yüksel,1996)

Güvenlik duygusu, personel için ekonomik garanti olmaktan da ötede daha kapsamlı bir duygudur.

**Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları:** Personelin tüm yetenek ve becerilerini kullanması, yaratıcı bir kişi olarak varlığını devam ettirmesidir(Karaman,2010)

Güvenlik duygusu belirli bir iş çevresinde ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu da içerir.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin bu kadar yaygın tanınması kuramın basit ve mantıklı oluşundan kaynaklanmaktadır. Fakat Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi farklı yönlerden eleştirileri maruz kalmıştır. Örneğın, ihtiyaçlar kişiden kişiye değişebildiği gibi ülkeden ülkeye de değişebilmektedir(Eren,2010)



### **3.1.3 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi**

Üzerinde beklide en çok çalışma yapılan teorilerin başında gelmektedir. Bu çalışmalar bizlere teorisel anlamda da destek vermektedir.

### **3.1.4 Alderfer'in ERG teorisi**

Clayton alderfer tarafından Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisini Teorisinin modern durumlara uyarlanarak hazırlanmış olduğu bir teoridir(Şimşek,2005). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde olduğu gibi Alderfer ERG Teorisinde de tatmin edilmemiş olan ihtiyaçlar motive edicidir. İhtiyaçlar Hiyerarşisinde en alt seviyedeki ihtiyaçlar tatmin edildikçe etkisiz hale gelir ve personel bir üst seviyedeki ihtiyacı tatmin etmeye çalışır(Çetinkanat,2000).

Bir örgütte bir kimse ne yapacağını ve ne ölçüde başarı elde edebileceğini ilerek çalışırsa kendine güveni daha da artacaktır.

Varolma ihtiyacı, personelin fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini kapsayan ihtiyacıdır; aidiyet – ilişki kurma ihtiyacı, personelin kendisi için önemli olan diğer insanlarla ilişkiler geliştirme ihtiyacıdır; gelişme ihtiyacı ise, personelin kişisel gelişmeye yönelik ihtiyaçlarından oluşmaktadır(Aşan,2006).

### **3.1.5 Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi**

Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi diğer teorilerden farklı olarak ihtiyaçların öğrenilme ile kazanılacağını savunur(Can,1992).

Mc Clelland'a göre personel üç çeşit ihtiyacın etkisi altındadır ve buna göre davranışta bulunmaktadır. Bunlar ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı, başarıma ihtiyacıdır(Tevruz,1999)

Personel bu üç ihtiyaca da sahiptir, fakat bu ihtiyaçların şiddeti personelden personele farklılık gösterebilmektedir(Kahraman,2010).

İlişkiler bağlamda kullanılan ilişki kurma doğrultusunda hiyerarşik amaçlar geliştirilmeye çalışılmış ve ilişkileri kuvvetli olan personelin bu hiyerarşik sitem içindeki dağılımı da göz önünde değerlendirilebilmektedir.

Güç kazanma ihtiyacı, bu ihtiyacı güçlü olan personel, diğer personel üzerinde güç ve otorite sağlamak isteyecek, güç sağlayacak durumda olan diğer personelle yarışmayı seçecek ve gücünü koruma davranışında bulunacaktır(Aşan,2006).

Başarma ihtiyacı, personelin başarılması zor işleri seçerek, sorumluluk alarak, amaçları gerçekleştirmek için davranış göstermesidir. Başarılı olduğu ölçüde de personelin motivasyonu sağlanır.

Bu teoriye göre, personelin ihtiyaçları belirlenirse personelin seçim ve yerleştirme sistemleri kolayca gerçekleştirilebilir. Başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan personel bunu elde edebileceği bir görev kademesine yerleştirilebilir. Böylece personel motivasyon için uygun ortamı bularak, sahip olduğu bilgi ve yetenekleri en iyi şekilde kullanabilir(Köçel,2011).

### **3.2 Süreç Teorileri**

Şireç teorileri başlığı altın değerlendirmeye alabileceğimiz motivasyon kavramı insan ların hangi amaç ile nasıl motive edilebildiklerin değerlendirmesinin bizleri sunmakta olup bu aşamada bizlere yol gösterebilmektedir. Süreç teorileri aslında kişileri davransana sevkedilbilmelerin yönünden de bizlere ışık tutabileceklerdir.

Bu içsel faktörlerin yanında dışsal faktörler de kişinin davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır.

Süreç teorileri Vroom'un Beklenti Teorisi, Porter – Lawler'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi, Lock'un Amaç Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi, Skinner'in Pekiştirme Teorisidir.

#### **3.2.1 Vroom'un Beklenti Teorisi**

Victor Vroom tarafından geliştirilen Beklenti Teorisine göre, personelin işi için belirli bir çaba harcamasına, değer ve beklenti unsurlarına bağlıdır(Karaman,2010).

Bunlar; valens ve bekleyiştir. Vroom' a göre, personelin işi için harcadığı güç, beklenti ve valens çarpımlarının toplamına eşittir.

Bu nedenle teorinin, üç temel kavramı vardır(Köçel,2011).

Birinci kavram valenstir. Kişiden kişiye değişen ödülü arzulama derecesini ifade eder. Personelin kişisel yapısındaki farklılıktan dolayı ödüle vereceği değer farklı olacaktır. Bunun için üç durum ortaya çıkmaktadır:

-1 Personelin ödülü arzulama derecesi (-) dir.

+1 Personelin ödülü arzulama derecesi yüksektir. 0 Personel, ödüle karşı kayıtsızdır. Örneğin; personel bir davranışı gerçekleştirdikten sonra elde ettiği sonuç onu ilgilendirmiyorsa o davranışın çekiciliği sıfır demektir(Can,1992).

Sonuç olarak, yüksek valens, personelin daha fazla gayretine neden olacaktır.

İkinci kavram bekleyiştir. Belli bir çabanın bir amaçla sonuçlanacağıdır.(Aşan,2006)

Bekleyişte de iki durum bulunmaktadır:

Personel belirli bir davranış ile belirli bir ödül arasında ilişki görmektedir.

Personel belirli bir davranış ile belirli bir ödül arasında ilişki görmemektedir.

Üçüncü kavram ise, araçsallıktır. Araçsallık, personelin belli bir çaba ile ancak belli bir düzeyde performans göstermesini ifade etmektedir.

Görevi başarmaları için personele yeterli eğitim olanaklarını sağlamak,

Belirli yönde başarı sağlamaları için örgütsel engelleri kaldırmak,

Başarılı olacakları konusunda personele güven duygusu aşılacak,

Personelin ihtiyaçlarını karşılayacak örgütsel ödülleri bulmak,

Ödül – iş arasındaki ilişkiyi açıklığa kavuşturmak,

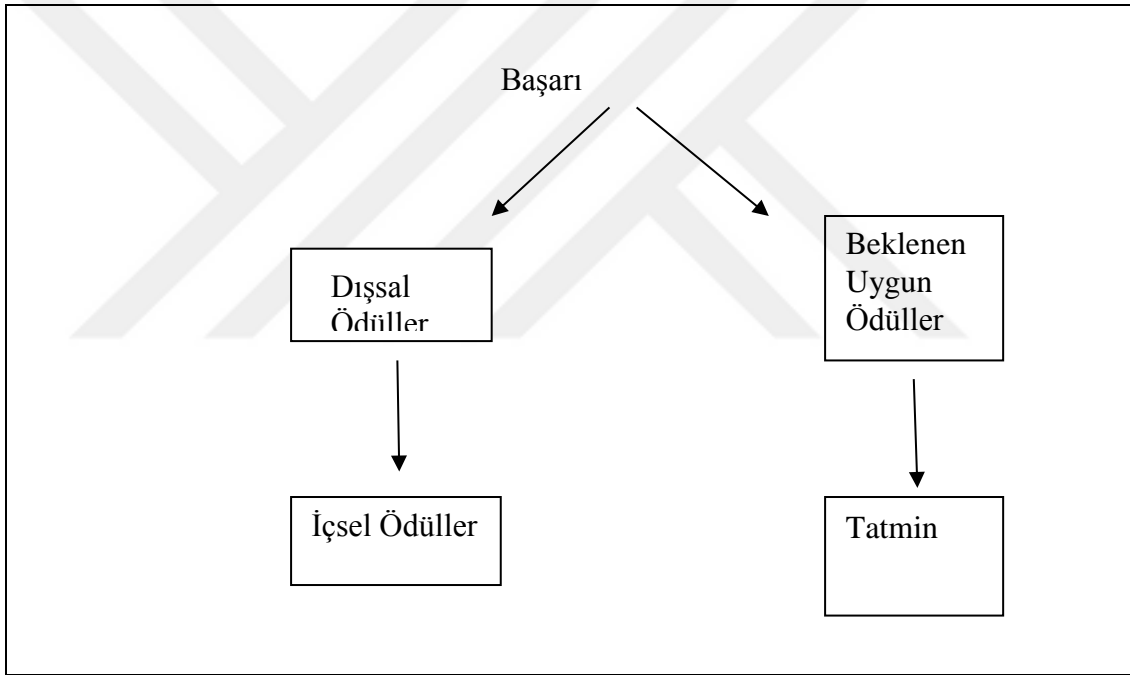
Ödül sistemini uyum ve eşitlik içinde yönetmek.

Personelin motive olması için göstermiş olduğu performansa göre ödüllendirme beklentisi içinde olması gerektiği vurgulanmalıdır. Bu şekilde beklentiler sağlanarak da motive edilebilir(Cubuk,2005) Vroom'un Beklenti Teorisi, yöneticilere personelin davranış seçimlerini nasıl yaptıkları hususunda yardımcı olmaktadır.

### 3.2.2 Porter - Lawler'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

İkincisi ise; kurumdaki personelin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu, bunun sonucunda da çaba ve başarılarının olumsuz biçimde etkilenmesiyle ilişkilidir(Eren,2000)

Aşağıdaki şekil 1.6'da görüldüğü gibi ödüller içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılmıştır. İçsel ödüller, personelin kendisinin ilgilendiği ödüllerdir. Örneğin, yaptığı işin işe yarar bulunması sonucunda personelin duyduğu histir. Dışsal ödülleri ise organizasyonun ilgilendiği ödüllerdir. Örneğin, ücret, terfi, statü gibi aşağıdaki şekil1.5 da gösterildiği gibi.



Şekil 3.1: Porter - Lawler'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

**Kaynak:** Füsun Kahraman, İşletmede Motivasyon Ve Verimlilik, 1. Baskı, Etap Yayınevi, İstanbul 2010, s. 51.

Teoride, başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için; personelin bekleyişi ile ödül arasında bir dengenin kurulması gerekir.

Teoriye göre, personel geçmişinden ve çevresinden soyutlanmakta, personelin beklentisi ile ödül arasında bir dengenin kurulması gerektiği üzerinde durulmaktadır.(Aşan,s.2006).

### **3.2.3 Locke'un Amaç Teorisi**

Edwin A. Locke ve Gary P. Latham tarafından geliştirilmiş olan bu teori, personelin belirlediği amaç motivasyon derecesini ortaya çıkarmıştır. Personelin kişisel amaçlarının belirlenmesi motivasyonunu değişik şekillerde etkilemektedir(Şimşek,2005).

Aslında amacın belirlenmesi ile dikkatlerin belirli bir amaca odaklanması demek olduğunda söylenilmemiz mümkündür.

### **3.2.4 Adams'ın Eşitlik Teorisi**

Teoride anlatılmak istenen, eşit gayreti eşit şekilde ödüllendirmektir. Eşitsizlik olduğu durumda personel eşitsizliği gidermek için çeşitli davranışlarda bulunur. Örneğin, personel daha çok yükselme ve statü kazanması gibi ya da tatminsizlik, işe geç gelme şeklinde de olabilir.

### **3.2.5 Skinner'in Pekiştirme Teorisi**

En çok bilinen bir diğer teori ise, B.F. Skinner'in Pekiştirme Teorisidir. Personelin elde ettiği olumlu ya da olumsuz sonuçlara göre bir davranışı tekrardan gösterip göstermeyeceğine ilişkin konuya açıklık getiren teoridir(Şimşek,2005).

Olumlu ve olumsuz pekiştirme davranışı arttırmayı amaçlarken söndürme ve ceza ise, davranışı azaltmayı amaçlamaktadır(Çetinkanat,2000).

Olumlu Pekiştirme: İstenilen davranışın sürekli tekrar etmesi için personelin teşvik edilmesidir.(Yüksel,2003).

Olumsuz Pekiştirme: Bir davranışı izleyen durumda, ortamda var olan itici uyarıcının çekilmesiyle davranışın tekrarlanmasıdır.

Söndürme: Personel, yönetici tarafından ödüksüz bırakılacağına farkına varması durumudur. Örneğin; işe geç gelen personelin yılsonunda zam alamayacağını anlaması ile işe geç gelme davranışını terk etmesidir.

Ceza: İstenmeyen davranışın tekrarlanmaması için verilen her türlü olay olarak nitelendirilmektedir(Eroğlu,s.2007).

Teoride ödüller güçlendiricidir. Teoride amaç, ödül ile bir davranışın devamlılığını sağlamaktır.



## **4. MOTİVASYON İLE İLGİLİ BİR SAHA ARAŞTIRMASI**

İŞKUR da ki hizmetlerin motivasyonu ile ilgili kavramlar teorik kısımda anlatılmış olup, Çalışmanın bu kısmında İŞKUR da uygulanan anketin sonuçları analiz edilmiştir. Bu analizler neticesinde bir takım önerilerde bulunulmuştur

### **4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışma da aslında amaç İŞKUR personelin motivasyonu ve bu motivasyonun durumunu belirleyebilmektir. Personelin çalışmak istediği çalışma ortamının hakkında bilgi ve görüşlere yer verilmek istendi. Çalışanların kuruma bağlılığı artırmak için bir takım süreçlerin olması gerektiği araştırma neticesinde ulaşılabileceği anlaşılmaktadır.

### **4.2 Sınırlılıklar**

Araştırma, İŞKUR'da çalışan memur, sözleşmeli memur, işçi ve diğer personel ile sınırlandırılmıştır.

### **4.3 Araştırmanın Yöntemi**

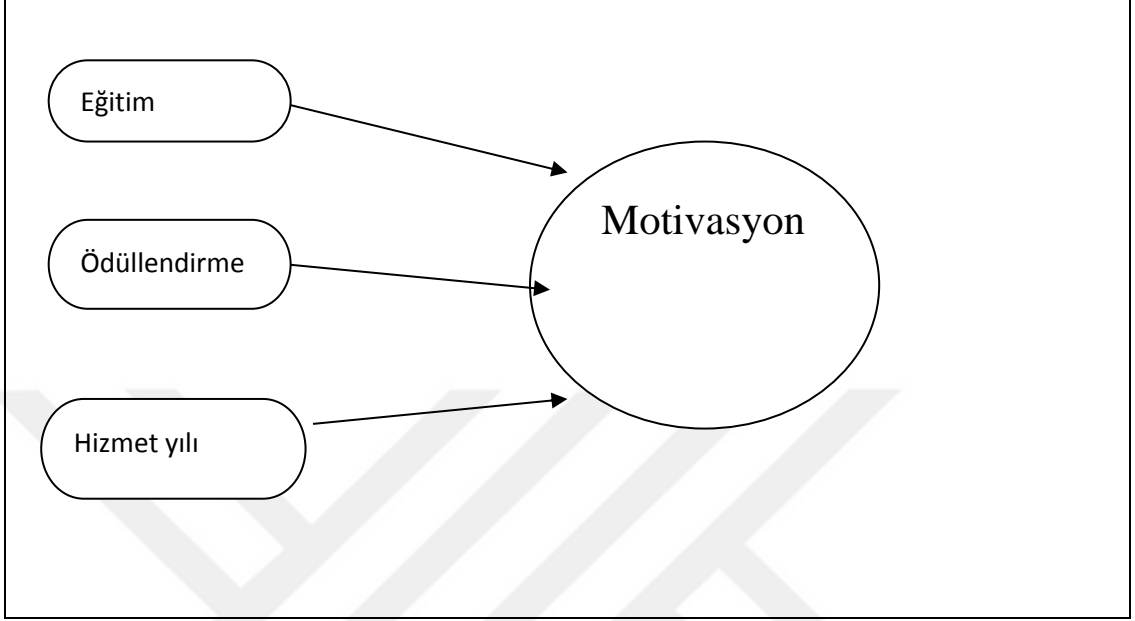
Araştırmanın, evreni - örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanmasında izlenen yöntem ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır.

### **4.4 Evren – Örneklem**

Araştırmanın evreni İşkur da çalışan 242 personel oluşturmaktadır. Araştırma anketinin uygulandığı örneklem 242 çalışan evren için 230 personelde oluşabilmektedir.

#### 4.5 Araştırma Modeli

Eğitim, ödüllendirme cinsiyet ve kurumdaki hizmet yılı gibi değişkenlerin motivasyon üzerinde ki etkisini görmekteyiz.



Şekil 4.1 Araştırma Modeli

#### 4.6 Araştırmanın Hipotezleri

H1 Eğitim Düzeyinin motivasyona pozitif yönde etkisi vardır.

H2Ödülendirmenin motivasyona pozitif yönde etkisi vardır.

H3 hizmet yılının motivasyon üzerinde pozitif etkisi vardır.

#### 4.7 Veri Toplama Araçları

Araştırmada İşkur personelin motivasyonu ve verimlilik düzeylerin ölçebilmek için anket yöntemi uygulanabilmiştir.

#### 4.8 Verilerin Toplanmasında İzlenen Yöntem

Anketin ilk bölümünde yer alan ön yazı hazırlanırken, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı öğrencisi Dursun Çiçek tarafından yazılan, örgütlerde motivasyon ve iş yaşam kalitesi konulu doktora tezinde yer alan anketin ön yazısından yararlanılmıştır. Anketin ilk bölümünde yer alan ön yazı hazırlanırken, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı öğrencisi



Dursun Çiçek tarafından yazılan, doktora tezinde yer alan anketin ön yazısından yararlanılmıştır.

#### 4.9 Araştırma Ölçeğinin Güvenirliliği

Motivasyon ile ilgili yapılan bu araştırmada alfa kay-sayısı 0.86 olarak bulunmuştur. Buda bize anketin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

#### 4.10 Bulgular ve Yorumlar

Bu çalışma neticesinde doldurulan formlar analiz edilerek, ve anketlerden elde edilen bilgiler analiz sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

**Çizelge 4.1:** İşkur Personelinin Motivasyonun Sağlanması Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SK	t	Önem Düzeyi
Kadın	94	94.146	21.61	-127	Anlamsız .827
Erkek	136	136.521	21.92		

Yukarıdaki çizelge de, ankete katılan personelin motivasyonun sağlanmasında ve verimli olmasında cinsiyetlerine göre farklılık olup olmadığına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Personelin düşüncesine göre personelin motivasyonun sağlanması ve verimli olması ile ilgili erkek ve bayan personelinin bu konu hakkındaki görüşlerinin ortalamalarının birbirine çok yakın oranlarda olduğu görülmektedir.

Buna göre, personelin motivasyonun sağlanması ve verimli olması düşünceleri hakkında, personelin cinsiyetleri arasında 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Erkek ve bayan personelin motivasyonun sağlanması ve verimli olması ile ilgili düşünceleri benzerlik göstermektedir.

**Çizelge 4.2:** İşkur Personelinin Motivasyonun Sağlanmasının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

Yaş	N		SK
20-25	31	144.250	20.44
26-35	104	137.913	22.15
36-45	62	137.338	23.59
46 ve üzeri	33	136.787	17.70
Toplam	230	138.374	21.75

Yaş durumuna göre dağılıma baktığımızda ise karşımıza çıkan çizelge de görüyoruz ki 26-35 arasında ki yaş grubundaki insanların ağırlıkta öldüğü kanaati oluşmaktadır. Bu bilgiler ışığında personelin motivasyonunun sağlanıp sağlanmadığını da aşağıdaki karşılaştırmalı analizimiz neticesinde öğreniyoruz.

**Çizelge 4.3** Yaşlara göre varyans analizi

Varyans Analizi	Karalar toplam	Serbest derece	Kareler ortalaması	F değeri	Önem düzeyi
Gruplar arası	1138.298	6	379.433	.800	Anlamsız
Gruplar İçi	105828.873	224	474.596		
Toplam	106967.172	230			

Çizelge 3.3 e bakıldığında, personelin motivasyonları sağlanarak verimli olmalarında yaş gruplarına göre farklılık olup olmadığına yönelik bulgular yer almaktadır. Çizelge ye göz atıldığında, personelinin motivasyonun sağlanmasında ve verimli olmasında yaş ortalamaları birbirine yakındır.

20 – 25 yaş grubundaki personelin motivasyonun sağlanmasında ve verimli olmasındaki ortalamalar diğerlerine göre sadece biraz yüksektir. Fakat yukarıdaki önem düzeyine dayalı olarak, personelin motivasyonun sağlanmasında ve verimli olmasında yaş grupları arasındada0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

**Çizelge 4.4:** İşkur Personelinin Motivasyonun Sağlanmasının Statülerine Göre Karşılaştırılması

Statü	N		SK
Müdür	8	156.875	23.61
Memur	113	138.743	23.22
İşçi	75	136.986	19.83
Diğer	34	135.612	18.60
Toplam	230	138.374	21.75

Statü durumuna göre dağılıma baktığımızda ise karşımıza çıkan tablodaki bilgiler ışığında personelin motivasyonunun sağlanıp sağlanmadığını da aşağıdaki karşılaştırmalı analizimiz neticesinde öğreniyoruz.

**Çizelge 4.5:** Statülere göre varyans analizi

Varyans Analizi	Karele Toplamı	Serbest derece	Kareler ortalaması	F değerleri	Önem Düzeyi
Grup arası	3134.398	6	1044.799	2.244	Anlamsız
Grup içi	103832.774	224	465.618		
Toplam içi	106967.172	230			

Çizelge 3.5'te, personelin motivasyonun sağlanmasında ve verimli olmasında statülerine göre farklılık olup olmadığına yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Personelin statülerine göre motivasyonun sağlanmasında ve verimli olmasında motive edici etmenlerin ortalamaları birbirine yakın düzeydedir. Yalnızca statüsü müdür olan personelin motivasyonun sağlanmasında ve verimli olmasında ortalamalar yüksektir.

Statünün müdür olması, personelin motivasyonun sağlanmasında ve verimli olmasında tek başına etkili değildir. Verilere dayalı olarak ankete katılan personelin statülerine göre motivasyonun sağlanmasında ve verimli olmasında 0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

**Çizelge 4.6:** İşkur Personelinin Motivasyonun Sağlanmasının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Medeni Durum	N	$\bar{X}$	SK	t	Önem Düzeyi
Evli	143	137.664	21.72	-641	Anlamsız .980
Bekar	87	139.583	21.88		

Tabloda yer alan verilere göre, anket uygulamasına katılan İşkur personelinin medeni durumlarına bakarak motivasyonun sağlanmasında ve verimli olmasında kullanılan motive edici etmenlerin ortalamalarının birbirinden farklı oranlarda olduğu ortaya çıkmıştır. Bütün bunlara rağmen 0.980 . Önem düzeyi 0.05 ten büyük olduğu için istatistiksel olarak da anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Evli ve bekâr personelini motivasyonlarının sağlanmasında ve verimli olmalarında kullanılan motive edici etmenlerin birbirlerine yakın olmasına bakılarak bu konuda aynı noktalar üzerinde durdukları söylenebilir.

**Çizelge 4.7:** İşkur Personelinin Motivasyonun Sağlanmasının Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması

Eğitim Düzeyleri	N	X	SK
Ortaöğretim	66	136.651	21.62
Yüksekokul	65	137.806	18.69
Lisans	77	139.922	21.74
Yüksek Lisans	22	139.727	29.98
Toplam	230	138.374	21.75

Eğitim durumuna göre dağılıma baktığımızda ise karşımıza çıkan bilgiler ışığında personelin motivasyonunun sağlanıp sağlanmadığını da aşağıdaki karşılaştırmalı analizimiz neticesinde öğreniyoruz.

**Çizelge 4.8:** eğitim düzeylerine göre varyans analizi

Varyans Analizi	Karar Toplamı	Serbest derece	Kareler Ortalama	F değeri	Önem düzeyi
Gruplar arası	440.613	3	146.871	.307	Anlamsız .820
Grup içi	106526.558	233	477.698		
Toplam Kareler	106967.172	226			

Çizelge 3.8’te yer alan verilere göz atıldığında, ankete katılan personelin motivasyonun sağlanmasında ve verimli olmasında eğitim düzeylerine göre farklılık olup olmadığına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Personelin eğitim düzeylerine göre motivasyonlarının sağlanmasında ve verimli olmalarında motive edici etmenlerin ortalamaları birbirine yakın düzeydedir. Eğitim durumları lisans ve yüksek lisans olan personelin motivasyonun sağlanmasındaki ve verimli olmasındaki ortalamaları diğerlerine oranla yüksek olduğu görülmektedir. Anket verilerine göre, personelin motivasyonun sağlanması ve verimli olması ile eğitim düzeyleri arasında 0.05 düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir farklılık olmadığı bulunmuştur.

**Çizelge 4.9:** İşkur Personelinin Motivasyonun Sağlanmasının Mesleki Hizmet Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Mesleki Hizmet Süreleri	N		SK
1 – 5 Yıl	76	138.855	18.12
6 – 10 Yıl	67	140.109	25.09
11 – 20 Yıl	54	139	20.81
21 – 25 Yıl	26	129.615	25.28
26 Yıl ve Üzeri	7	145	13.94
Toplam	230	138.374	21.75

Mesleki hizmet süreleri durumuna göre dağılıma baktığımızda ise karşımıza çıkan tabloda görüyoruz ki 1-5 yıl arası hizmet süresi olanların sayılarının daha fazla olduğunu görmekteyiz. Bu bilgiler ışığında personelin motivasyonunun sağlanıp sağlanmadığını da aşağıdaki karşılaştırmalı analizimiz neticesinde öğreniyoruz.

**Çizelge 4.10:** Mesleki sürelere göre varyans analizi

Varyans Analizi	Kareler toplamı	Serbestlik	Kareler ortalaması	F değeri	Önem düzeyi
Gruplar arası	2533.376	4	633.334	1.346	Anlamsız
Gruplar İçi	104433.796	222	470.423		
Toplam Kareler	106967.172	226			

3.10 no'lu tabloya bakıldığında, ankete katılan personelin motivasyonun sağlanmasında ve verimli olmasında mesleki hizmet sürelerine göre farklılık olup olmadığına ilişkin bulgulara yer verildiği görülmüştür. 26 yıl ve üzeri mesleki hizmet süresine sahip olan personelin motivasyon ve verimlilik ortalamaları, diğer mesleki hizmet sürelerine sahip olan personelin motivasyon ve verimlilik ortalamalarına göre fazla olduğu anlaşılmaktadır. Personelin motivasyonun sağlanması ve verimli olması ile mesleki hizmet süresi arasındaki önem düzeyi 0.254 tür. Buradan da anlaşılacağı gibi söz konusu değer 0.005 den büyük olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

**Çizelge 4.11:** İşkur Personelinin Motivasyonun Sağlanmasının Kurumdan Ayrılma İmkânı Olsa Ayrılma Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Kurumdan Ayrılma İmkânı Olsa Ayrılma Durumları	N	SK	T	Önem Düzeyi
Evet	59	121.910	16.79	Anlamlı
Hayır	171	143.766	20.47	.049

Tablo 4.11’de, ankete katılan personelin motivasyonun sağlanmasında ve verimli olmasında kurumdan ayrılma imkânı olsa ayrılma durumlarına göre farklılık olup olmadığına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Personelin motivasyonunun sağlanmasında ve verimli olmasında kurumdan ayrılma imkânı olsa ayrılma durumlarının ortalamalarının farklı olduğu açık bir şekilde görülmektedir. Buna göre, personelin motivasyonun sağlanması ve verimli olması ile kurumdan ayrılma imkânı olsa ayrılma durumu arasında 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Başka bir deyişle, personelin kurumdan ayrılma imkânı olsa bile ayrılmayı düşünmemesi bu kurumda çalışmak için motive olduğu ve verimli çalışmaya özen gösterdiği söylenebilir.

**Çizelge 4.12:** İşkur Personelinin Motivasyonun Sağlanmasının Aylık Gelirlerine Göre Karşılaştırılması

Aylık Gelir	N		SK
700- 999 TL	12	128	10.87
1000-1999 TL	93	139.322	19.14
2000-2999 TL	114	137.456	22.90
3000-4999 TL	10	149.400	33.24
5000 TL ve üzeri	1	172	
Toplam	230	138.374	21.75

Aylık gelirlerine göre dağılıma baktığımızda ise karşımıza çıkan tabloda görüyoruz ki bilgiler ışığında personelin motivasyonunun sağlanıp sağlanmadığını da aşağıdaki karşılaştırmalı analizimiz neticesinde öğreniyoruz.



**Çizelge 4.13** aylık gelirlere göre varyans analizi

Varyans Analizi	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F değeri	Önem düzeyi
Grup arası	3814.836	7	953.709	2.053	Anlamsız .088
Gruplar İçi	103152.336	223	464.650		
Toplam Kareler	106967.172	230			

Tablodaki verilere bakılarak, ankete katılan personelin motivasyonun sağlanmasında ve verimli olmasında aylık gelirlerine göre farklılık olup olmadığına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Yukarıdaki verilere göre 5.000 tl ve üzeri aylık geliri olan personelin motivasyonun sağlanmasında ve verimli olmasındaki ortalamaları fazladır. Fakat 5.00 tl ve üzeri aylık geliri personelin motivasyonun sağlanmasında ve verimli olmasında tek başına etkili değildir. Verilere dayalı olarak, personelin aylık gelirlerine göre motivasyonun sağlanmasında ve verimli olmasında 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırmadan elde edilen verilerin istatistiksel frekans analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

**Çizelge 4.14:** Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kadın	91	39,6	39,6
Erkek	139	60,4	100,0
Toplam	230	100,0	

Ankete katılanlardan 91'i kadın % 39,6, 139'u ise erkek % 60,4 olmak üzere toplam 230 kişidir. Araştırmadaki, büyük çoğunluğu erkekler oluşturmaktadır.

**Çizelge 4.15:** Yaş Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
20-25	28	12,2	12,2
26-35	106	46,1	58,3
36-45	63	27,4	85,7
45-üzeri	33	14,3	100,0
Toplam	230	100,0	

Ankete katılanlardan 28 kişi % 12.2'si 20-25 yaşlarında, 106 kişi % 46.1'i 26-35 yaşlarında, 63 kişi % 27.4'ü 36-45 yaşlarında, 33 kişi % 14.3'ü 45 ve üzeri yaşlarındadır. İşkur personeli genellikle genç ve orta yaş üstü çalışanlardan oluşmaktadır.

**Çizelge 4.16:** Statü Dağılımı

Statü	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Müdür	8	3,5	3,5
Memur	114	49,6	53,0
İşçi	77	33,5	86,5
Diğer	31	13,5	100,0
Toplam	230	100,0	

Ankete katılanlardan 8'i müdür % 3.5, 114'ü memur % 49.6, 77'si işçi % 33.5 ve 31'i ise diğer personel % 13.5 olmak üzere toplam 230 kişidir. Personelini çoğunlukla memur statüsünde çalışanın oluşturduğunu görmekteyiz.

**Çizelge 4.17:** Medeni Durum Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Evli	145	63,0	63,0
Bekâr	85	37,0	100,0
Toplam	230	100,0	

Ankete katılanlardan 145'i evli personel % 63.0, 85'i ise bekâr personel % 37.0 olmak üzere 230 kişidir. İşkur personelini çoğunlukla evli çalışanların oluşturduğu görülmektedir.

**Çizelge 4.18:** Eğitim Düzey Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Ortaöğretim	67	29,1	29,1
Yüksekokul	63	27,4	56,5
Lisans	78	33,9	90,4
Yüksek Lisans	22	9,6	100,0
Toplam	230	100,0	

Ankete katılanlardan 67'si ortaöğretim % 29.1, 63'ü yüksekokul % 27.4, 78'i lisans % 33.9 ve 22'si yüksek lisans % 9.6 olarak tespit edilmiştir. Çalışanların eğitim düzeylerinin yüksek olduğu, müdür ve memur statüsünde olan personelin yüksek eğitilmiş olduğu düşünülebilir.

**Çizelge 4.19:** Mesleki Hizmet Süresi Dağılımı

Mesleki Hizmet Süresi	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
1 ile 5 yıl	77	33,5	33,5
6 ile 10 yıl	64	27,8	61,3
11-20 yıl	56	24,3	85,7
21-25 yıl	26	11,3	97,0
26 yıl	7	3,0	100,0
Toplam	230	100,0	

5 yıl % 33.5, 6-10 yıl % 27.8, 11-20 yıl % 24.3, 21-25 yıl % 11.3 ve 26 yıl ve üzeri % 3.0 olduğu tespit edilmiştir. 1 yıl altı seçeneği sadece 1 kişi olduğundan, 1-5 yıl seçeneğinin içinde değerlendirilmiştir. Personelin tecrübeli olduğu söylenebilir.

**Çizelge 4.20:** İmkân Olsa Kurumdan Ayrılma Durum Dağılımı

İmkân Olsa Kurumdan Ayrılma	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Evet	56	24,3	24,3
Hayır	174	75,7	100,0
Toplam	230	100,0	

Ankete katılanlardan imkan olsa kurumdan ayrılma sorusuna 56'sı evet % 24.3, 174'ü ise hayır % 75.7 olduğu sonucuna varılmıştır. Hayır, cevabını veren personel sayısı daha fazla olduğunu ve personelin kurumunda ayrılmak istemediğini söyleyebiliriz.

**Çizelge 4.21:** Aylık Gelir Dağılımı

Aylık Gelir	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
700-999 TL	12	5,2	5,2
1000-1999 TL	92	40,0	45,2
2000-2999 TL	115	50,0	95,2
3000-4999	10	4,3	99,6
5000 TL ve Üzeri	1	,4	100,0
Toplam	230	100,0	

Ankete katılanlardan aylık gelir sorusuna, 12'si 700-999 TL % 5.2, 92'si 1000-1999 TL % 40.0, 115'i 2000-2999 TL % 50.0, 10'u 3000-4999 TL % 4.3, 1'i 5000 TL ve üzeri %4 tespit edilmiştir. Personelin aylık geliri çoğunlukla 2000-2999 TL'dir.

**Çizelge 4.22:** Kurumumda Daha Çok Manevi Nitelikli (Terfi, Takdir, Yetki Artırımı...) Gibi Ödüller Verilmektedir

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	34	14,8	14,8
Katılmıyorum	53	23,0	37,8
Fakrım yok	45	19,6	57,4
Katılıyorum	64	27,8	85,2
Kesinlikle katılıyorum	34	14,8	100,0
Toplam	230	100,0	

Aylık gelirin iş tatmini üzerindeki önem düzeyi .039 olarak tespit edilmiştir. Bu değer aylık gelir- ödüllendirme arasındaki istatistiksel farklılık gibi aylık gelir-iş tatmini arasında da vardır. Aylık gelirin iş tatmini üzerindeki önem düzeyi 0.05'ten küçük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Bu sayede, maaşı yüksek olan personelin işten tatmin olma düzeyinin de yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

**Çizelge 4.23:** Kurumumuzda Ödüller Personele Adil Bir Şekilde Verilmektedir

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	40	17,4	17,4
Katılmıyorum	48	20,9	38,3
Fakrım yok	78	33,9	72,2
katılıyorum	50	21,7	93,9
Kesinlikle katılıyorum	14	6,1	100,0
Toplam	230	100,0	

Ankete katılanların % 28'i kurumunda ödüllerin adil bir şekilde verildiğini düşünürken, % 34'ün fikri yok ve % 38'i de kurumunda ödüllerin adil bir şekilde verilmediğini düşünmektedir. Personelin oldukça yüksek oranı kurumunda ödüllerin adil verilmediğini düşünmektedir. Bu da personelin işinde motive olamamasına neden olmaktadır.

**Çizelge 4.24:** Kurumum Yılsonu Prim ve İkramiye Vermektedir

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	92	40,0	40,0
Katılmıyorum	45	19,6	59,6
Fıkrım	27	11,7	71,3
Katılıyorum	42	18,3	89,6
Kesinlikle katılıyorum	24	10,4	100,0
Toplam	230	100,0	

Kurumunda yılsonu prim ve ikramiye verildiğini düşünenler % 29'u iken, % 12'sinin fikri yok, % 60'si ise kurumunda yılsonu prim ve ikramiye verilmediğini düşünmektedir.

**Çizelge 4.25:** Kurumum Yiyecek, Giyecek vb. Ayni Yardımlar Yapmaktadır

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	19	8,3	8,3
Katılmıyorum	31	13,5	21,7
Fikrim yok	15	6,5	28,3
Katılıyorum	91	39,6	67,8
Kesinlikle katılıyorum	74	32,2	100,0
Toplam	230	100,0	

Tablodaki değerler ışığında ele aldığımızda görmekteyiz ki frekans değerleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Kurumunda ayni yardımlar yapıldığını düşünenler % 72 iken, ayni yardımlar yapıp yapılmadığı hakkında bilgi sahibi olmayan % 7 ve ayni yardımlar yapılmadığını düşünenler ise % 22'dir. Personelinde işçi ve diğer personel böyle bir yardımın yapılmadığını düşünülebilir.

**Çizelge 4.26:** Kurumum Değerlendirme ve Terfi Sisteminden Memnunum

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	36	15,7	15,7
Katılmıyorum	55	23,9	39,6
Fıkrım yok	42	18,3	57,8
Katılıyorum	70	30,4	88,3
Kesinlikle katılıyorum	27	11,7	100,0
Toplam	230	100,0	

Ankete katılanların % 42'si kurumun değerlendirme ve terfi sisteminden memnun iken, ankete katılanların % 40'ı kurumun değerlendirme ve terfi sisteminden memnun değildir.

**Çizelge 4.27:** Aldığım Ödül İşimi Sevmemi, İşime İlgi Duymamı ve Çalışma Arzumda Artışı Sağlamaktadır

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	27	11,7	11,7
Katılmıyorum	33	14,3	26,1
Fikrim yok	33	14,3	40,4
Katılıyorum	83	36,1	76,5
Kesinlikle katılıyorum	54	23,5	100,0
Toplam	230	100,0	

Ankete katılanların % 60' ı kurum tarafından verilen ödülün motivasyon sağladığını söylerken, ankete katılanların % 26'sı kurum tarafından verilen ödülün motivasyon üzerinde etkisi olmadığını söylemektedir.

**Çizelge 4.28:** Yaptığım İş Benim İçin Mutluluk (Tatmin, Kendini İfade Etme vb. )  
Kaynağı Olduğu İçin Herhangi Bir Ödül Beklentisi İçinde Olmamaktayım

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	18	7,8	7,8
Katılmıyorum	74	32,2	40,0
Fikrim yok	21	9,1	49,1
Katılmıyorum	65	28,3	77,4
Kesinlikle katılıyorum	52	22,6	100,0
Toplam	230	100,0	

Ankete katılanların % 51'lik bir kısmı sevdiği işi yaptığı için ödül beklentisi içinde olmadığını ifade ederken, ancak % 40'lık bir kısmı işi yaparken ödül beklentisi içinde olduğunu ifade etmiştir. Personelin büyük çoğunluğu işini yaparken ödül beklentisi içinde olmamaktadır.

**Çizelge 4.29:** Fiziksel Çalışma Şartları Motivasyonumu Etkilemektedir

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	9	3,9	3,9
Katılmıyorum	24	10,4	14,3
Fikrim yok	11	4,8	19,1
Katılıyorum	100	43,5	62,6
Kesinlikle katılıyorum	86	37,4	100,0
Toplam	230	100,0	



Aylık gelirin iş tatmini üzerindeki önem düzeyi .039 olarak tespit edilmiştir. Bu değer aylık gelir- ödüllendirme arasındaki istatistiksel farklılık gibi aylık gelir-iş tatmini arasında da vardır. Aylık gelirin iş tatmini üzerindeki önem düzeyi 0.05'ten küçük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Bu sayede, maaşı yüksek olan personelin işten tatmin olma düzeyinin de yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

**Çizelge 4.30:** İşimle İlgili Fikir Danışılması Motivasyonum İçin Çok Önemlidir

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Katılmıyorum	3	1,3	1,3
Fıkrım yok	11	4,8	6,1
Katılıyorum	123	53,5	59,6
Kesinlikle katılıyorum	93	40,4	100,0
Toplam	230	100,0	

Bu çizelge oranlar ciddi bir şekilde değişiklik göstermektedir. Ankete katılanların % 94' lük bir kısmı işlerini yaparken konu hakkında fikir danışılması motivasyonları için önemli olduğunu, % 1' lik bir kısmı ise işlerini yaparken fikir danışılması motivasyonları için önemli olmadığını düşünmektedir. % 5' lik bir kısım ise bu konu hakkında fikri olmadığını belirtmektedir.

**Çizelge 4.31:** Kurumumdaki Kural, Politika ve Ödüllendirme Sistemleri İşimi İyi Yapmamı Kolaylaştırıyor

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	20	8,7	8,7
Katılmıyorum	37	16,1	24,8
Fıkrım yok	34	14,8	39,6
Katılıyorum	94	40,9	80,4
Kesinlikle katılıyorum	45	19,6	100,0
Toplam	230	100,0	

Kurumundaki kural, politika ve ödüllendirme sistemleri işini iyi yapmasını kolaylaştırdığını düşünenler % 60.5 civarındayken, kurumundaki kural, politika ve ödüllendirme sistemleri işini iyi yapmasını kolaylaştırmadığını düşünenler % 25 civarındadır. % 15' lik bir grubun da fikri olmadığı görülmektedir.

**Çizelge 4.32:** İşimi Yapabilmem için Gerekli Olan Kaynak ve Araçlara Sahip Olmam Motivasyonumu Arttırır

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	3	1,3	1,3
Katılmıyorum	3	1,3	2,6
Fıkrım yok	7	3,0	5,7
Katılıyorum	100	43,5	49,1
Kesinlikle katılıyorum	117	50,9	100,0
Toplam	230	100,0	

**Çizelge 4.33:** Meslek Hayatımı Bu Kurumda Geçirmekten Mutluluk Duyuyorum

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	6	2,6	2,6
Katılmıyorum	30	13,0	15,7
Fıkrım yok	34	14,8	30,4
Katılıyorum	101	43,9	74,3
Kesinlikle katılmıyorum	59	25,7	100,0
Toplam	230	100,0	

Personelin % 70' lik kesimi meslek hayatını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyduğunu, % 16' sı da meslek hayatını bu kurumdan geçirmekten mutluluk duymadığını ifade etmektedir. % 15' i de fikri olmadığını ifade etmektedir.

**Çizelge 4.34:** Kurumumdaki Olanakları Başka Bir Kurumda Bulacağımı Düşünmüyorum

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	15	6,5	6,5
katılmıyorum	60	26,1	32,6
Fıkrım yok	44	19,1	51,7
Katılıyorum	76	33,0	84,8
Kesinlikle katılıyorum	35	15,2	100,0
Toplama	230	100,0	

Ankete katılanların % 48' i kurumunda bulduğu olanakları başka bir kurumda bulamayacağını, % 33' ü ise tersini düşünmektedir. Personelin motive olmuş biçimde çalışmasını sağlamak için tüm olanaklarını kullandığını söyleyebiliriz.

**Çizelge 4.35:** İşim Çaba Sarf Etmeme Değecek Bir İştir

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	2	,9	,9
katılmıyorum	11	4,8	5,7
Fıkrım yok	20	8,7	14,3
Katılıyorum	123	53,5	67,8
Kesinlikle katılıyorum	74	32,2	100,0
Toplam	230	100,0	

**Çizelge 4.36:** Kurumumda Ödüller Beklentilerim Doğrultusunda Gerçekleşmektedir

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	32	13,9	13,9
katılmıyorum	75	32,6	46,5
Fıkrım yok	55	23,9	70,4
katılıyorum	59	25,7	96,1
Kesinlikle katılıyorum	9	3,9	100,0
Toplam	230	100,0	

Ankete katılanların kurumdaki ödül beklentisinin yüksek olduğu ve bu ödüllendirme doğrultusunda çalışmalarında motivasyonunu yüksek tuttuğu görülebilmektedir. Bunun yanında kurumda ki ödüllendirmenin çalışanın beklentisi doğrultusunda gerçekleştiğini %68 oranında katılım ile görmekteyiz.

Personelin % 30'u kurumda ödülleri beklentisi doğrultusunda gerçekleştiğini, % 46.5'i ise ödülleri beklentileri doğrultusunda gerçekleşmediğini düşünmektedir. Büyük çoğunluk ödülleri beklentisini karşılamadığını, % 30'luk bir kesim ödülleri beklentisini karşıladığını söylemektedir.

**Çizelge 4.37:** Kurumumdan Daha Çok Maddi Nitelikli (Ücret, Fiziksel Koşullar...) Gibi Ödüller Beklemekteyim

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	25	10,9	10,9
Katılmıyorum	26	11,3	22,2
Fıkrım yok	33	14,3	36,5
Katılıyorum	77	33,5	70,0
Kesinlikle katılıyorum	69	30,0	100,0
Toplam	230	100,0	

Kurumundan manevi nitelikli ödüllere çok maddi nitelikli ödüller bekleyenler % 63.5 civarındayken, % 22'si ise maddi nitelikli ödüller beklemektedir. % 14'lük kesimin de fikri yoktur. Ankete katılanlardan büyük çoğunluğunun kurumundan maddi nitelikli ödüller beklediğini söyleyebiliriz.

**Çizelge 4.38:** Kurumumdan Daha Çok Manevi Nitelikli (Terfi, Takdir, Yetki Artırımı...) Gibi Ödüller Beklemekteyim

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	10	4,3	4,3
Katılmıyorum	18	7,8	12,2
Fıkrım yok	29	12,6	24,8
Katılıyorum	91	39,6	64,3
Kesinlikle katılıyorum	82	35,7	100,0
Toplam	230	100,0	

Kurumundan manevi nitelikli ödüller bekleyenler % 75 civarındayken, % 12'si ise manevi nitelikli ödüller beklemektedir ve bu oldukça yüksek bir orandır. % 13'lük kesimin de fikri yoktur. Ankete katılanlardan büyük çoğunluğunun kurumundan manevi nitelikli ödüller beklediğini söyleyebiliriz. Manevi nitelikli ödül bekleyenlerin çoğunluğu maddi ödüller de beklemektedir.

**Çizelge 4.39:** Kurumum Tarafından Verilen Ödül Beklentim Doğrultusunda Olmazsa İşe Karşı İlgim Düşer

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	20	8,7	8,7
Katılmıyorum	49	21,3	30,0
Fıkrım yok	40	17,4	47,4
Katılıyorum	80	34,8	82,2
Kesinlikle katılıyorum	41	17,8	100,0
Toplam	230	100,0	

Ankete katılanların % 53'lük bir kısmı verilen ödüllerin beklentileri doğrultusunda olmazsa işe karşı ilgisinin düştüğünü ancak % 30'luk kısmı ise bu fikre katılmadıklarını bildirmişlerdir. Bu da verilen ödüllerin personelin beklentisi doğrultusunda olmasını gerektiğini aksi takdirde personelin işe karşı ilgisinin düşeceğini göstermektedir.

**Çizelge 4.40:** Aldığım Ödülün Beklentimi Karşılama İştaki Verimimi Arttırmaktadır

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	12	5,2	5,2
Katılmıyorum	21	9,1	14,3
Fıkrım yok	18	7,8	22,2
Katılıyorum	117	50,9	73,0
Kesinlikle katılıyorum	62	27,0	100,0
Toplam	230	100,0	

Aylık gelirin iş tatmini üzerindeki önem düzeyi .039 olarak tespit edilmiştir. Bu değer aylık gelir- ödüllendirme arasındaki istatistiksel farklılık gibi aylık gelir-iş tatmini arasında da vardır. Aylık gelirin iş tatmini üzerindeki önem düzeyi 0.05'ten küçük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Bu sayede, maaşı yüksek olan personelin işten tatmin olma düzeyinin de yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

**Çizelge 4.41:** Kurumdan Beklediğim Ödülü Almam Kurum İçin Değerli Olduğumun Bir Göstergesidir.

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	16	7,0	7,0
Katılmıyorum	24	10,4	17,4
Fıkrım yok	20	8,7	26,1
Katılıyorum	98	42,6	68,7
Kesinlikle katılıyorum	72	31,3	100,0
Toplam	230	100,0	

**Çizelge 4.42:** Önemli Bir Unvana Sahip Olmayı Daha Yüksek Maaşlı Bir İşe Tercih Ederim

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	26	11,3	11,3
Katılmıyorum	66	28,7	40,0
Fikrim yok	38	16,5	56,5
Katılıyorum	66	28,7	85,2
Kesinlikle katılıyorum	34	14,8	100,0
Toplam	230	100,0	

Aylık gelirin iş tatmini üzerindeki önem düzeyi .039 olarak tespit edilmiştir. Bu değer aylık gelir- ödüllendirme arasındaki istatistiksel farklılık gibi aylık gelir-iş tatmini arasında da vardır. Aylık gelirin iş tatmini üzerindeki önem düzeyi 0.05'ten küçük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Bu sayede, maaşı yüksek olan personelin işten tatmin olma düzeyinin de yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Seviyesi yüksek lisans, lisans ve yüksekokul olanlar, tercih etmeyeceğini söyleyenler ise işçi ve diğer çalışanların olduğunu düşünebiliriz.

**Çizelge 4.43:** Yükselme Olanakları Mesleğimde Motivasyonum İçin Çok Önemlidir.

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	5	2,2	2,2
Katılmıyorum	17	7,4	9,6
Fıkrim yok	24	10,4	20,0
Katılıyorum	108	47,0	67,0
Kesinlikle katılıyorum	76	33,0	100,0
Toplam	230	100,0	

**Çizelge 4.44:** Yaptığım İşle İlgili Övgü Dolu Sözler Almam Motivasyonumu Olumlu Yönde Etkiler

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	4	1,7	1,7
Katılmıyorum	9	3,9	5,7
Fıkrım yok	10	4,3	10,0
Katılıyorum	110	47,8	57,8
Kesinlikle katılıyorum	97	42,2	100,0
Toplam	230	100,0	

Ankete katılanlardan % 90'lık kesim yaptığı işle ilgili övgü dolu sözler almanın motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini, % 6'lık kesim ise etkilemediğini belirtirken, % 4'lük kesim de fikri olmadığını bildirmiştir. Yöneticilerin övgü dolu sözler personelin motivasyonu için oldukça önemlidir diyebiliriz.

**Çizelge 4.45:** Yaptığım İşlerden Memnun Olunması Motivasyonumu Olumlu Yönde Etkiler

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	5	2,2	2,2
Katılmıyorum	2	,9	3,0
Fıkrım yok	10	4,3	7,4
Katılıyorum	107	46,5	53,9
Kesinlikle katılıyorum	106	46,1	100,0
Toplam	230	100,0	

Ankete katılanların % 93'ü yaptığı işlerden memnun olması durumunda motivasyonunun olumlu yönde etkilediğini, % 3'lük bir oran ise motivasyonunun etkilemediğini söylemektedir. Oldukça fazla sayılabilecek bir çoğunluk yaptığı işlerden memnun olduğunda motivasyonunun olumlu yönde etkileneceğini söylemektedir



**Çizelge 4.46:** Çalışma Yerim Yeterli Büyüklüktedir

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	31	13,5	13,5
Katılmıyorum	64	27,8	41,3
Fıkrım yok	21	9,1	50,4
Katılıyorum	90	39,1	89,6
Kesinlikle katılıyorum	24	10,4	100,0
Toplam	230	100,0	

Ankete katılan personelin, % 49.5' i çalışma yerinin yeterli büyüklükte olduğunu, % 41'i de bu görüşe katılmadığını belirtmiştir. Sonuç birbirine yakın oranlardır. Genel olarak memnuniyet yüksektir.

**Çizelge 4.47:** Kurumumda Rahat Çalışma Ortamı Mevcuttur

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	22	9,6	9,6
Katılmıyorum	49	21,3	30,9
Fıkrım yok	19	8,3	39,1
Katılıyorum	109	47,4	86,5
Kesinlikle katılıyorum	31	13,5	100,0
Toplam	230	100,0	

Aylık gelirin iş tatmini üzerindeki önem düzeyi .039 olarak tespit edilmiştir. Bu değer aylık gelir- ödüllendirme arasındaki istatistiksel farklılık gibi aylık gelir-iş tatmini arasında da vardır. Aylık gelirin iş tatmini üzerindeki önem düzeyi 0.05'ten küçük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Bu sayede, maaşı yüksek olan personelin işten tatmin olma düzeyinin de yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

**Çizelge 4.48:** Başarısız ve Yetersiz Olduğumuzda Yönetimin Sağladığı Destekten Memnunum

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	16	7,0	7,0
Katılmıyorum	38	16,5	23,5
Fıkrım yok	44	19,1	42,6
Katılıyorum	91	39,6	82,2
Kesinlikle katılıyorum	41	17,8	100,0
Toplam	230	100,0	

Aylık gelirin iş tatmini üzerindeki önem düzeyi .039 olarak tespit edilmiştir. Bu değer aylık gelir- ödüllendirme arasındaki istatistiksel farklılık gibi aylık gelir-iş tatmini arasında da vardır. Aylık gelirin iş tatmini üzerindeki önem düzeyi 0.05'ten küçük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Bu sayede, maaşı yüksek olan personelin işten tatmin olma düzeyinin de yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

**Çizelge 4.49:** Ödüllendirmenin, Motivasyonun, İş Tatminin, Kurumun Fiziki Yapısının, Yönetici Personel İlişkisinin Cinsiyet İle İlişkisi

Faktörler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SK	t	Önem
Ödüllendirme	Kadın	91	3.254	.71	-420	Anlamsız .191
	Erkek	139	3.298	.80	-432	
Motivasyon	Kadın	91	3.714	.58	121	Anlamsız .371
	Erkek	139	3.702	.76	127	
Beklenen Ödül - İş Tatmini	Kadın	91	3.391	.59	-211	Anlamsız .989
	Erkek	139	3.407	.56	-208	
Kurumun Fiziki Yapısı	Kadın	91	3.602	.63	-158	Anlamsız .428
	Erkek	139	3.615	.64	-159	
Yönetici Personel	Kadın	91	3.273	.82	046	Anlamsız .438
	Erkek	139	3.268	.77	045	

Yukarıdaki tabloda ödüllendirmenin, motivasyonun, iş tatminin, kurumun fiziki yapısının, yönetici personel ilişkisinin cinsiyet ile ilişkisine yer verilmiştir. 139 erkek personelin ve 91 bayan personelin katıldığı ankette, cinsiyetin ödüllendirme üzerindeki önem düzeyi .191'dir. Önem düzeyi görüldüğü gibi 0.05 ten büyükm olduğundan istatikselsel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu nedenle ödüllendirme faktörü cinsiyete bağılı olarak farklılık göstermemektedir.

Cinsiyetin motivasyon üzerindeki önem düzeyi .371'dir. Bu değer görüldüğü gibi 0.05 ten büyükm olduğundan istatikselsel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Motivasyon faktörü cinsiyete bağılı olarak farklılık göstermemektedir.

Ankete katılanların verdiği cevaplara göre, cinsiyetin iş tatmini üzerindeki önem düzeyi .989'dur. Görüldüğü gibi 0.05 ten büyükm olduğundan istatikselsel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna göre iş tatmini faktörü cinsiyete bağılı olarak farklılık göstermemektedir.

139 erkek personelin ve 91 bayan personelin katıldığı ankette, cinsiyetin kurumun fiziki yapısı üzerindeki önem düzeyi .428 olarak bulunmuştur. Analiz sonucunda bulunan .428 değeri görüldüğü gibi 0.05 ten büyükm olduğundan istatikselsel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Diğer bir ifade ile kurumun fiziki yapısı cinsiyete bağılı olarak farklılık göstermemektedir.

Kurumdaki cinsiyet dağılımının, cinsiyetin yönetici personel ilişkisi üzerindeki önem düzeyi .438 olduğu görülmektedir görüldüğü gibi 0.05 ten büyükm olduğundan istatikselsel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ek olarak yönetici personel ilişkisi cinsiyete bağılı olarak farklılık göstermemektedir.

Aylık gelirin iş tatmini üzerindeki önem düzeyi .039 olarak tespit edilmiştir. Bu değer aylık gelir- ödüllendirme arasındaki istatikselsel farklılık gibi aylık gelir-iş tatmini arasında da vardır. Bu sayede, maaşı yüksek olan personelin işten tatmin olma düzeyinin de yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

**Çizelge 4.50:** Ödüllendirmenin, Motivasyonun, İş Tatminin, Kurumun Fiziki Yapısının, Yönetici Personel İlişkisinin Yaş İle İlişkisi

Faktörler	Yaş	N	$\bar{X}$	SK	Önem Düzeyi
Ödüllendirme	20-25	28	3.510	.73	Anlamsız .420
	26-35	106	3.245	.77	
	36-45	63	3.251	.81	
	46 ve üstü	33	3.255	.68	
Motivasyon	20-25	28	3.928	.92	Anlamsız .340
	26-35	106	3.688	.69	
	36-45	63	3.646	.66	
	46 ve üstü	33	3.697	.54	
Beklenen Ödül - İş Tatmini	20-25	28	3.467	.45	Anlamsız .738
	26-35	106	3.357	.62	
	36-45	63	3.417	.57	
	46 ve üstü	33	3.451	.52	
Kurumun Fiziki Yapısı	20-25	28	3.742	.52	Anlamsız .482
	26-35	106	3.624	.61	
	36-45	63	3.590	.63	
	46 ve üstü	33	3.490	.80	
Yönetici - Personel İlişkisi	20-25	28	3.362	.75	Anlamsız .444
	26-35	106	3.322	.80	
	36-45	63	3.238	.82	
	46 ve üstü	33	3.086	.75	

Tabloda ödüllendirmenin, motivasyonun, iş tatminin, kurumun fiziki yapısının, yönetici personel ilişkisinin yaş ile ilişkisine yer verilmiştir. 139 erkek personelin ve 91 bayan personelin katıldığı ankette, yaşın ödüllendirme üzerindeki önem düzeyi .420 olarak bulunmuştur. Buna göre görüldüğü gibi 0.05 ten büyükm olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu bulgular ışığında ödüllendirmenin yaşa bağlı olarak farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Yaşın motivasyon üzerindeki önem düzeyi .340'dır. görüldüğü gibi 0.05 ten büyükm olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Motivasyon faktörün yaşa bağlı olarak farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Ankete katılanların verdiği cevaplara göre, yaşın iş tatmini üzerindeki önem düzeyi .738 bulunmuştur. görüldüğü gibi 0.05 ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna göre iş tatmini faktörü yaşa bağlı olarak farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Farklı yaş gruplarındaki personelin kurumun fiziki yapısı arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Çünkü önem düzeyi .482'dir ve görüldüğü gibi 0.05 ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ve bu sonuca varılmıştır.

Kurumdaki yaş dağılımının yönetici personel ilişkisine bakıldığında önem düzeyinin .444 bulunduğu görülmektedir. Söz konusu olan değer görüldüğü gibi 0.05 ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ek olarak yönetici personel ilişkisi yaşa bağlı olarak farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

**Çizelge 4.51:** Ödüllendirmenin, Motivasyonun, İş Tatminin, Kurumun Fiziki Yapısının, Yönetici Personel İlişkisinin Statü İle İlişkisi

		N	X	CV	Önem
Ödüllendirme	Müdür	8	4.178	.60	Anlamlı .002
	Memur	114	3.335	.80	
	İşçi	77	3.129	.70	
	Diğerleri	31	3.221	.67	
Motivasyon	Müdür	8	3.925	.84	Anlamsız .693
	Memur	114	3.680	.59	
	İşçi	77	3.749	.85	
	Diğerleri	31	3.645	.55	
Beklenen Ödül - İş Tatmini	Müdür	8	3.863	.38	Anlamlı .015
	Memur	114	3.444	.65	
	İşçi	77	3.377	.45	
	Diğerleri	31	3.184	.52	
Kurumun Fiziki Yapısı	Müdür	8	3.725	.58	Anlamsız .816
	Memur	114	3.571	.70	
	İşçi	77	3.641	.57	
	Diğerleri	31	3.645	.53	
Yönetici - Personel İlişkisi	Müdür	8	3.892	.81	Anlamsız .095
	Memur	114	3.275	.84	
	İşçi	77	3.170	.72	
	Diğerleri	31	3.336	.70	

Yukarıdaki tabloda ödüllendirmenin, motivasyonun, iş tatminin, kurumun fiziki yapısının, yönetici personel ilişkisinin statü ile ilişkisine yer verilmiştir. Statünün ödüllendirme üzerindeki önem düzeyi .002, görüldüğü gibi 0.05 ten büyükm oldğüğünden istatikselsel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Diğer bir ifade ile ödüllendirmenin statüye bağılı olarak istatistikselsel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu da yüksek statüye sahip olan personelin ödüllendirilmeye daha çok önem verdiğini göstermektedir.

Ankete katılanların verdiğı cevaplara göre, statünün motivasyon üzerindeki önem düzeyi .693'tür, görüldüğü gibi 0.05 ten büyükm oldğüğünden istatikselsel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna göre motivasyon faktörü statüye bağılı olarak farklılık göstermez.

Statünün iş tatmini üzerindeki önem düzeyi .015'tir. görüldüğü gibi 0.05 ten büyükm oldğüğünden istatikselsel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. İş tatmini faktörü statüye bağılı olarak farklılık göstermektedir. Dolayısıyla müdür gibi üst seviyede bulunan personelin iş tatmini daha yüksektir yargısına varabiliriz.

Statü farklılığın personelin kurumun fiziki yapısı arasındaki ilişkinin istatistikselsel olarak önem düzeyi .816'dır. Önem düzeyi .816, görüldüğü gibi 0.05 ten büyükm oldğüğünden istatikselsel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Yönetici personel ilişkisinin statü ile ilişkisine bakıldığında önem düzeyi .095 olduğu görülmektedir. görüldüğü gibi 0.05 ten büyükm oldğüğünden istatikselsel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu durumda yönetici personel ilişkisi statüye bağılı olarak farklılık göstermez.

**Çizelge 4.52:** Ödüllendirmenin, Motivasyonun, İş Tatminin, Kurumun Fiziki Yapısının, Yönetici Personel İlişkisinin Medeni Durum İle İlişkisi

Faktörler	Medeni	N	$\bar{X}$	SK	t	Önem
Ödüllendirme	Evli	145	3.235	.79	-1.166	Anlamsız
	Bekar	85	3.358	.73	-1.190	.433
Motivasyon	Evli	145	3.664	.66	-1.227	Anlamsız
	Bekar	85	3.781	.74	-1.119	.519
Beklenen Ödül - İş Tatmini	Evli	145	3.393	.59	-.264	Anlamsız
	Bekar	85	3.414	.55	-.268	.492
Kurumun Fiziki Yapısı	Evli	145	3.608	.66	-.067	Anlamsız
	Bekar	85	3.614	.59	-.069	.448
Yönetici Personel	Evli	145	3.282	.79	.313	Anlamsız
	Bekar	85	3.248	.80	.311	.766

Tabloda yer alan ödüllendirme, motivasyon, iş tatmini, kurumun fiziki yapısı, yönetici personel ilişkisi ile medeni durum arasındaki istatistik incelenmiştir. 145 evli personel ve 85 bekar personelin medeni durumun ödüllendirme üzerindeki önem düzeyi .433'tür. Sözü edilen değer 0.05'ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Diyebiliriz ki ödüllendirme medeni duruma bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Verilen cevaplara göre, medeni durumun motivasyon üzerindeki önem düzeyi .519'dur. görüldüğü gibi 0.05 ten büyükm oldğüğünden istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu nedenle motivasyon faktörü medeni duruma bağlı olarak farklılık göstermez.

Medeni durum iş tatmini üzerindeki önem düzeyi .492'dır görüldüğü gibi 0.05 ten büyükm oldğüğünden istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu yüzden aralarında istatistiksel olarak bir fark bulunmamıştır. İş tatmini faktörünün medeni duruma bağlı olarak farklılık göstermediğini söyleyebiliriz.

Personelin medeni durumun kurumun fiziki yapısı arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak önem düzeyi .448' tir. Bu sayı görüldüğü gibi 0.05 ten büyükm oldğüğünden istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yönetici personel ilişkisinin medeni durum arasında önem düzeyi .776 olduğu görülmektedir ve bu değer görüldüğü gibi 0.05 ten büyükm oldğüğünden istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna göre yönetici personel ilişkisi medeni duruma bağlı olarak farklılık göstermez.

**Çizelge 4.53:** Ödüllendirmenin, Motivasyonun, İş Tatminin, Kurumun Fiziki Yapısının, Yönetici Personel İlişkisinin Eğitim Düzeyi İle İlişkisi

Faktörler	Eğitim Düzeyi	N	—	SK	Önem
Ödüllendirme	Ortaöğretim	67	3.204	.73	Anlamsız .804
	Yüksekokul	63	3.294	.71	
	Lisans	78	3.316	.78	
	Yüksek lisans	22	3.344	1.00	
Motivasyon	Ortaöğretim	67	3.706	.94	Anlamsız .672
	Yüksekokul	63	3.630	.52	
	Lisans	78	3.737	.53	
	Yüksek lisans	22	3.827	.79	
Beklenen Ödül - İş Tatmini	Ortaöğretim	67	3.405	.54	Anlamsız .930
	Yüksekokul	63	3.384	.49	
	Lisans	78	3.428	.62	
	Yüksek lisans	22	3.343	.70	
Kurumun Fiziki Yapısı	Ortaöğretim	67	3.510	.65	Anlamsız .498
	Yüksekokul	63	3.657	.69	
	Lisans	78	3.656	.55	
	Yüksek lisans	22	3.618	.68	
Yönetici Personel İlişkisi	Ortaöğretim	67	3.179	.78	Anlamsız .629
	Yüksekokul	63	3.254	.73	
	Lisans	78	3.349	.78	
	Yüksek lisans	22	3.311	1.01	

Tabloya bakıldığında ödüllendirmenin, motivasyonun, iş tatminin, kurumun fiziki yapısının, yönetici personel ilişkisinin eğitim düzeyi ile ilişkisi görülmektedir. Anket verilerine göre, eğitim düzeyinin ödüllendirme üzerindeki önem düzeyi .804'tür. görüldüğü gibi 0.05 ten büyükm oldğüğünden istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık



bulunamamıştır. Bu bulgulardan yola çıkarak ödüllendirme eğitim düzeyine bağlı olarak farklılık göstermemektedir diyebiliriz.

Eğitim düzeyinin motivasyon üzerindeki önem düzeyi .672'dir. Eğitim düzeyinin motivasyon üzerindeki etkisine bakıldığında önem düzeyi görüldüğü gibi 0.05 ten büyükm olduğundan istatikselsel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Motivasyon faktörü ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Personelin verdiği cevaplara göre, eğitim düzeyinin iş tatmini üzerindeki ortak etkisinin önem düzeyi 930'dur. Görüldüğü gibi 0.05 ten büyükm olduğundan istatikselsel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna göre iş tatmini faktörü eğitim düzeyine bağlı olarak farklılık göstermez.

Farklı eğitim düzeyindeki personelin kurumun fiziki yapısı ile ilgili düşünceleri arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Çünkü önem düzeyi .498 ve bu değer de 0.05'ten büyük olduğu içindir. Eğitim düzeyi ile yönetici personel ilişkisi arasındaki önem düzeyi ise .629'tur. Buna göre önem düzeyi görüldüğü gibi 0.05 ten büyükm olduğundan istatikselsel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yönetici personel ilişkisi eğitim düzeyine bağlı olarak farklılık göstermemektedir diyebiliriz.

**Çizelge 4.54:** Ödüllendirmenin, Motivasyonun, İş Tatminin, Kurumun Fiziki Yapısının, Yönetici Personel İlişkinin Mesleki Hizmet Süresi İle İlişkisi

Faktörler	Mesleki Hizmet Süresi	N			Önem Düzeyi
			$\bar{X}$	SK	
Ödüllendirme	1 ile 5 yıl	77	3.322	.72	Anlamsız .833
	6 ile 10 yıl	64	3.290	.82	
	11 il 20 yıl	56	3.298	.79	
	21 ile 35 yıl	26	3.126	.78	
	36 ve üzeri	7	3.163	.56	
Motivasyon	1 ile 5 yıl	77	3.698	.52	Anlamsız .111
	6 ile 10 yıl	64	3.793	.96	
	11 ile 20 yıl	56	3.678	.53	
	21 ile 35 yıl	26	3.457	.72	
	36 ve üzeri	7	4.171	.28	
Beklenen Ödül – İş Tatmini	1 yıl 5 yıl	77	3.399	.51	Anlamsız .318
	6 ile 10 yıl	64	3.360	.64	
	11 iel 20 yıl	56	3.479	.53	

	21 ile 25 yıl	26	3.262	.64	
	26 ve üzeri yıl	7	3.701	.51	
Kurumun Fiziki Yapısı	1 ile 5 yıl	77	3.680	.55	Anlamlı .013
	6 ile 10 yıl	64	3.665	.61	
	11 ile 20 yıl	56	3.625	.50	
	21 ile 25 yıl	26	3.200	.93	
	26 ve üzeri	7	3.742	.87	
Yönetici - Personel İlişkisi	1 ile 5 yıl	77	3.276	.75	Anlamsız .342
	6 ile 10 yıl	64	3.406	.78	
	11 ile 20 yıl	56	3.234	.80	
	21 ile 25 yıl	26	3.038	.93	
	26 ve üzeri	7	3.102	.61	

Ödüllendirmenin, motivasyonun, iş tatminin, kurumun fiziki yapısının, yönetici personel ilişkisinin mesleki hizmet süreleri ile ilişkisine yer verilmiştir. Verilere göre, ilk olarak mesleki hizmet süresinin ödüllendirme ile ilişkisine bakıldığında önem düzeyi .833 bulunmuştur. görüldüğü gibi 0.05 ten büyükm olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Söz konusu bu sonuçtan yola çıkarak ödüllendirme mesleki hizmet süresine bağlı olarak farklılık göstermemektedir diyebiliriz.

Mesleki hizmet süresinin motivasyon üzerindeki önem düzeyi .111'dir. Önem düzeyi görüldüğü gibi 0.05 ten büyükm olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Motivasyon faktörü ile mesleki hizmet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Ankete verilen cevaplara göre, mesleki hizmet süresinin iş tatmini üzerindeki önem düzeyi .318'dur. buradan da anlaşılacağı gibi 0.05 ten büyükm olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. İş tatmini faktörü mesleki hizmet süresine bağlı olarak farklılık göstermemektedir.

Mesleki hizmet süresi farklı olan personelin verdiği cevaba göre, mesleki hizmet süresi ile kurumun fiziki yapısı arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Çünkü önem düzeyi .013 olarak saptanmıştır ve bu değer görüldüğü gibi 0.05 ten büyükm olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu sebeple de, meslekte uzun yıllar geçirmemiş olan personelin kurumun fiziki yapısına önem verdiği söylenebilir.

Son olarak mesleki hizmet süresi ile yönetici personel ilişkisinin önem düzeyi ise .342'dir. Buna göre önem düzeyi görüldüğü gibi 0.05 ten büyükm olduğundan istatikselsel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yönetici personel ilişkisi mesleki hizmet süresine bağılı olarak farklılık göstermemektedir diyebiliriz.

**Çizelge 4.55:** Ödüllendirmenin, Motivasyonun, İş Tatminin, Kurumun Fiziki Yapısının, Yönetici Personel İlişkisinin Kurumdan Ayrılma İsteğı İle İlişkisi

Faktörler	Kurumdan Ayrılma	N	X	SK	t	Önem
Ödüllendirme	Evet	56	2.757	.60	-6.323	Anlamsız .127
	Hayır	174	3.449	.74	-7.012	
Motivasyon	Evet	56	3.444	.52	-3.303	Anlamsız .082
	Hayır	174	3.792	.72	-3.884	
Beklenen Ödül - İş	Evet	56	2.969	.45	-7.141	Anlamlı .027
	Hayır	174	3.542	.54	-7.813	
Kurumun Fiziki Yapısı	Evet	56	3.342	.64	-3.705	Anlamsız .773
	Hayır	174	3.696	.61	-3.599	
Yönetici Personel	Evet	56	2.683	.69	-6.980	Anlamsız .701
	Hayır	174	3.458	.73	-7.146	

Bu tabloda ise, ödüllendirmenin, motivasyonun, iş tatminin, kurumun fiziki yapısının, yönetici personel ilişkisinin kurumdan ayrılma isteğı ile ilişkisine yer verilmiştir.

230 personelin katıldığı ankette, kurumdan ayrılma isteğinin ödüllendirme üzerindeki etkisini önem düzeyi .127 olarak bulunmuştur. Buna göre değer görüldüğü gibi 0.05 ten büyükm olduğundan istatikselsel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu bulgular doğrultusunda ödüllendirmenin kurumdan ayrılma isteğinin ödüllendirmeye bağılı olarak farklılık göstermediğı sonucu ortaya çıkmıştır.

Kurumdan ayrılma istediğinin motivasyon üzerindeki etkisine bakıldığında önem düzeyi .082 olduğu görülmektedir. Bu değer görüldüğü gibi 0.05 ten büyük olduğundan istatikselsel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Motivasyon

faktörünün kurumdan ayrılma isteğinin motivasyon faktörüne bağlı olarak farklılık göstermediği sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablonun satır ve sütununa baktığımızda kurumdan ayrılma istediğinin iş tatmini üzerindeki önem düzeyi .027 ve bu değer görüldüğü gibi 0.05 ten büyük olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu bulgular ışığında kurumdan ayrılma isteğinin personelin işten tatmin olup olmadığına bağlı olarak farklılık gösterdiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Personelin kurumdan ayrılıp ayrılmak istemediği ile kurumun fiziki yapısı arasındaki istatistiksel değer .773'tür. buradan da anlaşılacağı gibi bu değerler 0.05 değerinden büyük olduğundan anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Personelin kurumdan ayrılma isteği ile yönetici personel ilişkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Tabloda aralarındaki önem düzeyinin. 701 bulunduğu görülmektedir. Buradan ki verilerden yola çıkarak 0.05 den büyük olduğu görüldüğünden anlamlı bir farklılığın olmadığı kanaatine verilmiştir.

**Çizelge 4.56:** Ödüllendirmenin, Motivasyonun, İş Tatminin, Kurumun Fiziki Yapısının, Yönetici Personel İlişkisinin Aylık Gelir İle İlişkisi

Faktörler	Aylık Gelir	N	—	SK	Önem
Ödüllendirme	700-999 TL	12	3.035	.40	Anlamlı .025
	1000-1999 TL	92	3.237	.72	
	2000-2999 TL	115	3.278	.79	
	3000-4999 TL	10	3.842	.95	
	5000 TL ve üzeri	1	4.857		
Motivasyon	700-999 TL	12	3.516	.50	Anlamsız .689
	1000-1999 TL	92	3.742	.68	
	2000-2999 TL	115	3.687	.70	
	3000-4999 TL	10	3.770	.96	
	5000 TL ve üzeri	1	4.400		
Beklenen Ödül - İş Tatmini	700-999 TL	12	3.000	.40	Anlamlı .039
	1000-1999 TL	92	3.394	.47	
	2000-2999 TL	115	3.414	.62	
	3000-4999 TL	10	3.745	.84	
	5000 TL ve üzeri	1	3.818		
Kurumun	700-999 TL	12	3.383	.33	
	1000-1999 TL	92	3.728	.58	

Fiziki Yapısı	2000-2999 TL	115	3.540	.69	Anlamsız
	3000-4999 TL	10	3.560	.63	
	5000 TL ve üzeri	1	4.000		
Yönetici	700-999 TL	12	3.095	.63	Anlamsız .126
Personel İlişkisi	1000-1999 TL	92	3.318	.74	
	2000-2999 TL	115	3.202	.82	
	3000-4999 TL	10	3.685	.94	
	5000 TL ve üzeri	1	4.571		

Tabloda gösterilen ödüllendirme, motivasyon, iş tatmini, kurumun fiziki yapısı, yönetici personel ilişkisi faktörler ile aylık gelir arasında istatistiksel bir anlamlılık olup olmadığı incelenmiştir. İnceleme sonucunda aylık gelirin ödüllendirme üzerindeki önem düzeyi .025 tespit edilmiştir. Bulunan bu değer 0.05'ten küçük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ve buna göre aylık geliri yüksek olan personel ödüllendirildiğini hissetmektedir diyebiliriz.

Anket verilerine göre, aylık gelirin motivasyon üzerindeki önem düzeyi .689 olarak tespit edilmiştir. görüldüğü gibi 0.05 ten büyük olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu nedenle de motivasyon faktörü aylık gelire bağlı olarak farklılık göstermemektedir.

Aylık gelirin iş tatmini üzerindeki önem düzeyi .039 olarak tespit edilmiştir. Bu değer aylık gelir- ödüllendirme arasındaki istatistiksel farklılık gibi aylık gelir-iş tatmini arasında da vardır. Aylık gelirin iş tatmini üzerindeki önem düzeyi görüldüğü gibi 0.05 ten büyük olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu sayede, maaşı yüksek olan personelin işten tatmin olma düzeyinin de yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Aylık gelirin kurumun fiziki yapısı arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak önem düzeyi ise .167' tir. Bu sayı görüldüğü gibi 0.05 ten büyük olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Aylık gelirin yönetici personel ilişkisi arasında istatistiksel olarak önem düzeyi .126 tespit edilmiştir ve bu değer görüldüğü gibi 0.05 ten büyük olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

## 5. SONUÇ

Çalışmamızın bize sunduğu ve anlık olarak yaptığımız literatüre çalışmaların ve incelemelerin sonucumda vardığım ve elde ettiğim verileri analiz ederek motivasyonun nasıl olması gerektiği ve bu alandaki sorunların neler olduğu neler olabileceğini değerlendirmekteyim.

Motivasyon ile ilgili birçok öneri geliştirilmiş bu öneriler sistemli bir şekilde uygulamaya konulmuş ve değerlendirme kapsamında elde edildiği diyebiliriz. İŞKUR bünyesinde çalışan personelin durumu analiz edilmeye çalışılmıştır.

Bura da ki çalışmamızda ki oranlar ciddi bir şekilde değişiklik göstermektedir. Ankete katılanların % 94' lük bir kısmı işlerini yaparken konu hakkında fikir danışılması motivasyonları için önemli olduğunu, % 1' lik bir kısmı ise işlerini yaparken fikir danışılması motivasyonları için önemli olmadığını düşünmektedir. % 5' lik bir kısım ise bu konu hakkında fikri olmadığını belirtmektedir.

İlginç olan diğer bir husus da ankete katılanların % 51'lik bir kısmı sevdiği işi yaptığı için ödül beklentisi içinde olmadığını ifade ederken, ancak % 40'lık bir kısmı işi yaparken ödül beklentisi içinde olduğunu ifade etmiştir. Personelin büyük çoğunluğu işini yaparken ödül beklentisi içinde olmamaktadır. Buradan da ödüllendirmenin aslında bir motive edici araç olarak kullanılması bize başka çalışmamızın boyutlarını sunmaktadır.

Buradanda şunu da ifade edelim ankete katılanların % 28'i kurumunda ödüllerin adil bir şekilde verildiğini düşünürken, % 34'ün fikri yok ve % 38'i de kurumunda ödüllerin adil bir şekilde verilmediğini düşünmektedir. personelin oldukça yüksek oranı kurumunda ödüllerin adil verilmediğini düşünmektedir. Bu da personelin işinde motive olamamasına neden olmaktadır. Kurumsal kımlık adına Kurumunda aynı yardımlar yapıldığını düşünenler % 72 iken, aynı yardımlar yapıp yapılmadığı hakkında bilgi sahibi olmayan % 7 ve aynı yardımlar yapılmadığını düşünenler ise % 22'dir. personelinde işçi ve diğer personel böyle bir yardımın yapılmadığı düşünülebilir.

Ödüllendirmenin, motivasyonun, iş tatminin, kurumun fiziki yapısının, yönetici personel ilişkisinin mesleki hizmet süreleri ile ilişkisine yer verilmiştir. Verilere göre, ilk olarak mesleki hizmet süresinin ödüllendirme ile ilişkisine bakıldığında önem düzeyi .833 bulunmuştur. Bu değer 0.05'ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Söz konusu bu sonuçtan yola çıkarak ödüllendirme mesleki hizmet süresine bağlı olarak farklılık göstermemektedir diyebiliriz.

Mesleki hizmet süresinin motivasyon üzerindeki önem düzeyi .111'dir. Önem düzeyi 0.05'ten büyük olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Motivasyon faktörü ile mesleki hizmet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Ankete verilen cevaplara göre, mesleki hizmet süresinin iş tatmini üzerindeki önem düzeyi .318'dur. Bu değer 0.05'ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. İş tatmini faktörü mesleki hizmet süresine bağlı olarak farklılık göstermemektedir.

Mesleki hizmet süresi farklı olan personelin verdiği cevaba göre, mesleki hizmet süresi ile kurumun fiziki yapısı arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Çünkü önem düzeyi .013 olarak saptanmıştır ve bu değer 0.05'ten küçük olduğu için istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sebeple de, meslekte uzun yıllar geçirmemiş olan personelin kurumun fiziki yapısına önem verdiği söylenebilir.

Sonradan mesleki hizmet süresi ile yönetici personel ilişkisinin önem düzeyi ise .342'dir. Buna göre önem düzeyi görüldüğü gibi 0.05 ten büyük olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yönetici personel ilişkisi mesleki hizmet süresine bağlı olarak farklılık göstermemektedir diyebiliriz.

Bu tabloda ise, ödüllendirmenin, motivasyonun, iş tatminin, kurumun fiziki yapısının, yönetici personel ilişkisinin kurumdaki ayrılma isteği ile ilişkisine yer verilmiştir.

230 personelin katıldığı ankette, kurumdaki ayrılma isteğinin ödüllendirme üzerindeki etkisini önem düzeyi .127 olarak bulunmuştur. Buna göre değer görüldüğü gibi 0.05 ten büyük olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu bulgular doğrultusunda ödüllendirmenin kurumdaki ayrılma isteğinin ödüllendirmeye bağlı olarak farklılık göstermediği sonucu ortaya çıkmıştır.

Kurumdan ayrılma isteğinin motivasyon üzerindeki etkisine bakıldığında önem düzeyi .082 olduğu görölmektedir. Bu göröldüğu gibi 0.05 ten büyükm oldüğüğundan istatikselsel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Motivasyon faktörünün kurumdan ayrılma isteğinin motivasyon faktörüne bağlı olarak farklılık göstermediği sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablonun satır ve sütununa baktığımızda kurumdan ayrılma isteğinin iş tatmini üzerindeki önem düzeyi .027 ve bu değerin göröldüğu gibi 0.05 ten büyükm oldüğüğundan istatikselsel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu bulgular ışığında kurumdan ayrılma isteğinin personelin işten tatmin olup olmadığına bağlı olarak farklılık gösterdiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Personelin kurumdan ayrılıp ayrılmak istemediği ile kurumun fiziki yapısı arasındaki istatistiksel değer .773'tür. Bu değer göröldüğu gibi 0.05 ten büyükm oldüğüğundan istatikselsel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Personelin kurumdan ayrılma isteği ile yönetici personel ilişkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Tabloda aralarındaki önem düzeyinin .701 bulunduğu görölmektedir. Bundan yola çıkarak göröldüğu gibi 0.05 ten büyük oldüğüğundan istatikselsel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tabloda gösterilen ödüllendirme, motivasyon, iş tatmini, kurumun fiziki yapısı, yönetici personel ilişkisi faktörleri ile aylık gelir arasında istatistiksel bir anlamlılık olup olmadığı incelenmiştir. İnceleme sonucunda aylık gelirin ödüllendirme üzerindeki önem düzeyi .025 tespit edilmiştir. Bulunan göröldüğu gibi 0.05 ten büyükm olduğundan istatikselsel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamış ve buna göre aylık geliri yüksek olan personel ödüllendirildiğini hissetmektedir diyebiliriz.

Anket verilerine göre, aylık gelirin motivasyon üzerindeki önem düzeyi .689 olarak tespit edilmiştir. Bulunan göröldüğu gibi 0.05 ten büyükm oldüğüğundan istatikselsel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu nedenle de motivasyon faktörü aylık gelire bağlı olarak farklılık göstermemektedir.

Aylık gelirin iş tatmini üzerindeki önem düzeyi .039 olarak tespit edilmiştir. Bu değer aylık gelir- ödüllendirme arasındaki istatistiksel farklılık gibi aylık gelir-iş tatmini arasında da vardır. Aylık gelirin iş tatmini üzerindeki önem düzeyi göröldüğu gibi 0.05 ten büyükm oldüğüğundan istatikselsel olarak anlamlı bir farklılık



bulunamamıştır. Bu sayede, maaşı yüksek olan personelin işten tatmin olma düzeyinin de yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Aylık gelirin kurumun fiziki yapısı arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak önem düzeyi ise .167' tir görüldüğü gibi 0.05 ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Aylık gelirin yönetici personel ilişkisi arasında istatistiksel olarak önem düzeyi .126 tespit edilmiştir ve bu değer 0.05'ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Sonuç olarak gelişmiş bir çok ülkede farklı uygulama örnekleri olan performans değerlendirme sisteminin Türkiye'de de kendine özgü bir modelle tüm kamuda uygulanabilir hale gelmesi, istihdam imkânlarının çeşitlenip arttığı kamu yönetim sistemimizin en önemli kaynağı olan beşeri sermayenin uygun işlerde ve verimli bir biçimde kullanılmasına imkan tanıyacak, yaşam memnuniyetini artıracaktır. Bu nedenle, farklı kamu kurum ve çalışanları açısından yapılacak bu tür analizler, hem çalışanlara yönelik hem de çalışanlar dikkate alınarak yapılan planlama çalışmalarının ve politikaların daha öngörülebilir ve etkili olmasına katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKLAR

**Akıncı, Z.** (2002), “Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 4, 3 - 7.

**Aşan, Ö. ve Aydın, Eren M.** (2006), **Örgütsel Davranış**, Ankan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

**Aşıkoğlu, M.** (1996), **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**, Üniversite Kitabevi, İstanbul.

**Ayhan, U.** (2009), “Çalışanlar Açısından Motivasyonun Verimlilik Üzerine Etkileri”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 465, 51 -53.

**Aysu, S.** (2013), **Belediyelerde Motivasyon ve Verimlilik: Çanakkale Belediyesi Örneği**, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Çanakkale.

**Başaran, İ. E.** (2000), **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**, Feryal Matbaası, Ankara

**Büyükklılıç, D.** (2008), **Verimlilik Ve Toplam Faktör Verimliliği El Kitabı**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No: 699, Ankara 2008.

**Byars, L. ve Rue, L.** (2000), **Human Resource Management**, McGraw Hill, USA.

**Can, H. ve Kavuncubaşı, Ş.** (2005), **Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitapevi, Ankara

**Can, H.** (1992), **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara

**Çabuk, S.** (2005), **Profesyonel Satış Yönetimi**, 2. Baskı, Nobel Kitapevi, Adana

**Çetinkanat, C.** (2011), **Örgütlerde Güdülenme Ve İş Doyumu**, Anı Yayıncılık, Ankara 2000. **Çöpoğlu, Mustafa.** “ Yerel Yönetimlerde Esnek Çalışma Uygulamaları”, **İller ve Belediyeler Dergisi**, Sayı: 761 - 762, 36.

**Çıtak Z.** (2010), **Motivasyon Ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışın Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Niğde.

**Doğani, O.** (2010), **Yönetim Bilinci Ve Motivasyon**, Karma Kitaplar, İstanbul 2010.

**Dündar, S. ve Özutku, H.** (2007), “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2, 114

- Düren, A.** (2004), **2000’li Yıllarda Yönetim**, 2. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul
- Efil, İ.** (2002) **İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon**, 7. Baskı, Alfa Kitapevi, İstanbul
- Ekici, B.** (2002),”Performans Denetimi ve İl Yönetiminde Uygulanabilirliği”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl: 74, 2002, 138.
- Ekinci, F.** (2008), “Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi”, **Maliye Dergisi**, Sayı: 155, 176 -181.
- Emrealp,S.** (1993),**Belediyelerde Mali Yönetim**, Toplu Konut İdaresi Başkanlığı, İstanbul
- Erdem, A.R.** (1998) “Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 4, s. 55.
- Erdoğan,İ.**(1991) **İşletmelerde Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 242, İstanbul
- Erdumlu, G.** (1993),**Büyükşehir Belediyeleri Araştırması**, DPT Yayınları, Ankara
- Eren,E.** (2007) **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**, 10. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul
- Eroğlu, F.** (2010) **Davranış Bilimleri**, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2000. Eryılmaz, Bilal. Kamu Yönetimi, 3. Baskı, Okutman Yayıncılık, Ankara 2010.
- Genç, N. ve Demir döğen, O.** (2000)**Yönetim El Kitabı: Temel Kavramlara Giriş**, 2.Baskı, Birey Yayıncılık, İstanbul
- Güven, M. Bakan, İ. ve Yeşil,S.** (2005)“Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 1,134.
- Hagemann, Gisela.** (1997), **Motivasyon El Kitabı**, (çev. Göktuğ Aksan), Rota Yayınları, İstanbul 1997.
- Kantar, H.** (2008) **İşletmede Motivasyon**, Kum Saati Yayınları, İstanbul 2008.
- Karaman, F.** (2010) **İşletmede Motivasyon Ve Verimlilik**, 1. Baskı, Etap Yayınevi, İstanbul
- Kayar, M.** (2012) **Üretim Ve Verimlilik: Temel Esaslar Ve Uygulama**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa 2012.
- Kate,K.** (1996). **Yöneticinin Kılavuzu Motivasyon**, Remzi Kitapevi, İstanbul
- Keser, A.** (2006)**Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Aktüel, İstanbul
- Koçel, T.** (2011)**İşletme Yöneticiliği**, 13. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul
- Köroğlu, K.** (1993) **Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı Ve Kazukiyo Kurosawa Modeli**, MPM Yayınları, Ankara.

**Köse, E.B.** (2015), Kurum Kültürünün Çalışanların İş Tatminine Etkileri: Gıda Sektöründe Bir Araştırma, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul

**Mahmutoğlu Abdülkadir**, (2007), Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Bolu.

**Kıroğlu, İ.** (2007), Çalanların Sosyo-Psikolojik Ve Demografik Özelliklerinin Örgütsel Motivasyon Araçları Karşısındaki Tutumları Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara.

**Öksüz Y.S.** (2010), Kamu Sektöründeki İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Uygulanabilirliği, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Konya.

**Özalp, E.** (1997), “Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetim Tekerleği”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 1-2, 433.

**Özalp, E. ve Çiğdem K.** (1996), **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir

**Özdamar, S.** (1998), “Endüstriyel İlişkiler ve Verimliliğin Önemi”, **Türkiye’de Endüstriyel İlişkiler ve Verimlilik Semineri Notları**, MPM Yayınları, No: 376, s.2.

**Özdemir, M.** (1995), “Verimlilik Üzerine Düşünceler Ve Verimlilik Çalışmaları”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı: 2, 18.

**Özdevecioğlu, M.** (2002), “Kamu Ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları Ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 19, 119.

**Özgüler, V.C.** (2005), “Verimlilik”, Eskişehir Odun pazarı Belediyesi Hizmetçi Eğitim Seminer Notu, 7.

**Özsever, Ç. Gençoğlu, T. ve Erginel, N.** (2009), “İşgücü Verimlilik Takibi İçin Sistem Tasarımı ve Karar Destek Modelinin Geliştirilmesi”, **Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, Yıl: 2009, Sayı: 18, 47.

**Prokopenko, J.** (2011), **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El kitabı**, (çev. Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan), MPM Yayınları: 476, Ankara

**Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.** (2008), **Örgütsel Psikoloji**, 4. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Bursa.

**Sezer, Ö.** (2008), “Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 8, 168.

**Şahin, A.**(2004), “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 11, s.525 - 526.

**Şimşek, M.Ş.ve Akgemci, T.** (2005),**Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış**, 4. Baskı, Adım Matbaacılık, Ankara.

**Talas, C.** (1952), “**Verimliliğin Artırılmasında Psikolojik Faktörlerin Rolü**”, A.Ü.S.B.F. Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, 45.

**Tevruz, S. ve Artan, İ.**(1999), **Davranışlarımızdan Seçmeler (Güdülenme)**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul

**Toker, B.** (2007), “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 1, 2007, 92 - 107.

**Tor,S. Esengün, K.** (2011),“Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama”, **KMÜ Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Yıl: 13, Sayı: 20, 2011, 54.

**Tortop, N.** (2008),“ Yerel Yönetimlerde Verimli Çalışmanın Koşulları”, **İller ve Belediyeler Dergisi**, Sayı: 724, 17-18.

**Üstün,A.** (2009), “**Bilgi Hizmetlerinde Verimlilik Ve Motivasyon**”, Türk Kütüphaneciliği, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009, 603 - 604.

**Yüksel, Ö.** (2003) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitapevi.

**Yılmaz, F.** (2009), Eğitim Örgütlerinde Örgüt kültürünün Öğretmenlerin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi, Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Konya.

## **İNTERNET KAYNAKLARI**

[www.canaktan.org/ekonomi/kamumaliyesi/fayda/anasayfayda.htm](http://www.canaktan.org/ekonomi/kamumaliyesi/fayda/anasayfayda.htm)(14.05.2016)

[www.bartintso.org.tr/bilgi\\_bankasi/mpm/siv/sunum-bartin.pp](http://www.bartintso.org.tr/bilgi_bankasi/mpm/siv/sunum-bartin.pp)(20.05.2016)

<http://notoku.com/skinnerin-edimsel-kosullama-kurami/> (Erişim Tarihi 16.05.2016)

<http://ppmturkiye.wordpress.com> (Erişim Tarihi 16.05.2016)

[www.asosjournal.com](http://www.asosjournal.com) (Erişim Tarihi 16.05.2016)

[www.acikarsiv.atilim.edu.tr](http://www.acikarsiv.atilim.edu.tr) (Erişim Tarihi 16.05.2016)

<http://www.e-motivasyon.net> (Erişim Tarihi 16.05.2016)

<http://www.motivasyonzamani.com>(ErişimTarihi16.05.2016)

## EK 1

### İŞKUR DA MOTİVASYON: İSTANBUL ÖRNEĞİ ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,  
Sorulara vereceğiniz samimi cevaplar anketin değerlendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Sonuçlar sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak olup, cevaplar sadece araştırmacı tarafından değerlendirilecektir. Anketteki sorulara cevaplandırılarak araştırmamıza önemli katkı sağladığınız ve verdiğiniz destek için de şimdiden çok teşekkür ederiz.

1. Cinsiyetiniz  
(...)Kadın (...)Erkek

2. Yaş  
aşımı  
z 20-  
25(  
...)  
26-35(...)  
36-45(...)  
46 ve üzeri(...)

3. Statünüz  
Müdür (...) Memur(...) İşçi(...) Diğer(...)

4. Medeni  
Durumunuz  
Evli(...)Bekar(...)

5. Eğitim Düzeyiniz  
(...) Ortaöğretim (...) Yüksekokul (...) Lisans (...) Yüksek Lisans (...) Doktora

6. Mesleki  
Hizmet Süreniz 1-5  
yıl(...)  
6-10 yıl(...)  
11-20 yıl(...)  
21-25 yıl(...)  
26 yıl ve üzeri(...)

7. İmkân olsa bu kurumdan ayrılmak ister  
misiniz? (...)Evet (...)Hayır

## 8.Aylık Geliriniz

700-999 TL(...)

1000-1999TL(...)

2000-2999TL (...)

3000-4999TL(...)

5000 TL ve üzeri (...)

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Kurumumda ödüllendirme kriterleri personele açıkça aktarılmaktadır.	5	4	3	2	1
2	Kurumumda daha çok maddi nitelikli (ücret, fiziksel koşullar...) ödüller	5	4	3	2	1
3	Kurumumda daha çok manevi nitelikli (terfi, takdir, yetki artırımı...) gibi ödüller	5	4	3	2	1
4	Kurumumuzda ödüller personele adil bir şekilde verilmektedir.	5	4	3	2	1
5	Kurumum yılsonu prim ve ikramiye	5	4	3	2	1
6	Kurumum yiyecek, giyecek vb. aynı yardımlar yapılmaktadır.	5	4	3	2	1
7	Kurumum değerlendirme ve terfi sisteminden	5	4	3	2	1
8	Aldığım ödül işimi sevmemi, işime ilgi duymamı ve çalışma arzusunda artış	5	4	3	2	1
9	Yaptığım iş benim için mutluluk (tatmin, kendini ifade etme vb. ) kaynağı olduğu için herhangi bir ödül beklentisi içinde	5	4	3	2	1
10	Fiziksel çalışma şartları motivasyonumu etkilemektedir.	5	4	3	2	1
11	İşimle ilgili fikir danışılması motivasyonum için çok önemlidir.	5	4	3	2	1
12	Kurumumdaki kural, politika ve ödüllendirme sistemleri işimi iyi yapmamı	5	4	3	2	1
13	İşimi yapabilmem için gerekli olan kaynak ve araçlara sahip olmam motivasyonumu artırır.	5	4	3	2	1
14	Meslek hayatımı bu kurumda geçirmekten mutluluk duyuyorum.	5	4	3	2	1
15	Kurumumdaki olanakları başka bir kurumda bulacağımı düşünmüyorum.	5	4	3	2	1
16	İşim çaba sarf etmeme degecek bir iştir.	5	4	3	2	1
17	Kurumumda belirli dönemlerde çeşitli mesleki eğitim programları düzenlenir.	5	4	3	2	1

18	Kurumumda ödüller beklentilerim doğrultusunda gerçekleşmektedir.	5	4	3	2	1
19	Kurumumdan daha çok maddi nitelikli (ücret, fiziksel koşullar...) gibi ödüller	5	4	3	2	1
20	Kurumumdan daha çok manevi nitelikli (terfi, takdir, yetki artırımı...) gibi ödüller	5	4	3	2	1
21	Kurumum tarafından verilen ödül beklentim doğrultusunda olmazsa	5	4	3	2	1
22	Aldığım ödülün beklentimi karşılaması işteki verimimi arttırmaktadır.	5	4	3	2	1
23	Kurumdan beklediğim ödülü almam kurum için değerli olduğumun bir göstergesidir.	5	4	3	2	1
24	Önemli bir unvana sahip olmayı daha yüksek maaşlı bir işe tercih ederim.	5	4	3	2	1
25	Yükselme olanakları mesleğimde motivasyonum için çok önemlidir.	5	4	3	2	1
26	Yaptığım işle ilgili övgü dolu sözler almam motivasyonumu	5	4	3	2	1
27	Yaptığım işlerden memnun olunması motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	5	4	3	2	1
28	Kurumumda yılsonu prim ve ikramiye verilmesi motivasyonumu olumlu	5	4	3	2	1
29	Çalışma saati süresince müzik yayını verilmektedir.	5	4	3	2	1
30	Kurumumda renk uyumu vardır.	5	4	3	2	1
31	Kurumumdaki çalışma sandalyesinden	5	4	3	2	1
32	Çalışma yerim yeterli büyüklüktedir.	5	4	3	2	1
33	Kurumumda rahat çalışma ortamı mevcuttur.	5	4	3	2	1
34	Kurumumda verilen ödüller hakkındaki fikirlerimizi yöneticilerimize rahatlıkla	5	4	3	2	1
35	Yöneticilerimiz kurumda karar alırken bizim görüşlerimizi dikkate alır.	5	4	3	2	1
36	Yöneticilerimiz bize adil bir şekilde	5	4	3	2	1
37	Kurumumda yöneticilerimle ve iş arkadaşarımla uyumlu bir şekilde çalışırız.	5	4	3	2	1
38	Yöneticim söylediklerime özenli bir şekilde dinlemektedir.	5	4	3	2	1
39	Yöneticim şikayet ve isteklerimi dikkate	5	4	3	2	1
40	Başarısız ve yetersiz olduğumuzda yönetimin sağladığı destekten memnunum.	5	4	3	2	1



Evrak Tarih ve Sayısı: 17/08/2016-5191



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044-5191  
Konu : Muhammed Sabir ELHAZNEVİ Etik  
Kurul Onay hk.

17/08/2016

Sayın Muhammed Sabir ELHAZNEVİ

Enstitümüz Y1112.040029 numaralı İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencilerinden MUHAMMED SABİR ELHAZNEVİ'nin "İŞKUR'DA ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU (İSTANBUL ÖRNEĞİ)" adlı tez çalışması gereği "İŞKUR da Motivasyon: İstanbul Örneği Anketi" ile ilgili anketinin 01.08.2016 tarih ve 2016/13 İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Yrd. Doç. Dr. Çiğdem ÖZARLI  
Müdür V.

Evrakın Doğrulması İçin : <https://evrakdogrulama.aydin.edu.tr/x/Visor/Dogulu/BelgeDogulama.aspx?V=BEKV5191>

Adres: Beşyol Mah. İnönü Cad. No:58 Sarıbağç, 34295 Kültürcükesme7/İSTANBUL  
Telefon:444 1 428  
Elektronik Adı:<http://www.aydin.edu.tr>

Bilgi için: Canan TOPDİTAR  
Uzman, Enstitü Sekreteri



KİŞİSEL BİLGİLER	
Ad,Soyad	: Muhammed sabir el Haznevi
Adres	: Burhaniye Mahallesi, nur baba caddesi, yunus emre sokak, no:29\B Üsküdar\İSTANBUL
Telefon	: 0543 550 07 71
E-mail	: m.s.haznevi86@gmail.com
Cinsiyet	: Erkek
Doğum tarihi	: 01.09.1986
Uyruk	: Türk
EĞİTİM BİLGİLERİ	
01/2005 – 01/2008	
01/2008 – 01/2009	
01/2000 – 01/2003	
İŞ DENEYİMİ	
01/08/2008 – 31/08/2008	Medrese Müdürü
01/07/2008 – 01/07/2008	Öğretmen
YABANCI DİLLER	
Lehçe	Arapça

