

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÇALIŞANLARIN
MOTİVASYON DÜZEYİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE
BİR ARAŞTIRMA: BATMAN MERKEZDEKİ KAMU
İŞLETMELERİNDE UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Şemdin GÜNEŞ

İSTANBUL, 2015

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÇALIŞANLARIN
MOTİVASYON DÜZEYİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE
BİR ARAŞTIRMA: BATMAN MERKEZDEKİ KAMU
İŞLETMELERİNDE UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Şemdin GÜNEŞ

Öğrenci No:
110786028

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Talat FİRLAR

İSTANBUL, 2015

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON DÜZEYİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BİR ARAŞTIRMA: BATMAN MERKEZDEKİ KAMU İŞLETMELERİNDE UYGULAMA**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 12/08/2015

Aday: **Şemdin GÜNEŞ**

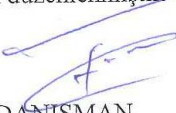


T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

12/9/2015

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi (Uzaktan Öğretim)* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 110786028 numaralı *Şemdin GÜNEŞ'in* "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Personel Güçlendirmenin Çalışanların Motivasyon Düzeyi Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma : Batman Merkezdeki Kamu İşletmelerinde Uygulama*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 08.09.2015 tarih ve 2015/36 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (5.e) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında oy çokluğu/oybirliği ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
YRD.DOÇ. DR TALAT FIRLAR
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
YRD. DOÇ. DR. H. NEYİR TEKELİ
(Kültür Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Şemdin GÜNEŞ
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Talat FIRLAR
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi, 2015
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Personel, Güçlendirme, Motivasyon

ÖZ

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON DÜZEYİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BİR ARAŞTIRMA: BATMAN MERKEZDEKİ KAMU İŞLETMELERİNDE UYGULAMA

İşletmeler yerel ve küresel anlamda sürekliliğini idame ettirmek ister. Bu durum ancak iyi motive olmuş personellerle mümkündür. Çalışanların başarılı olması işletmenin de başarısının artacağı anlamını taşır. İnsanların farklı kişilik yapılarına sahip olmaları istek, ihtiyaç ve beklentilerinin de farklılık teşkil etmesine neden olur. Bu anlamda farklı özellik taşıyan insanların aynı motivasyon faktörlerinden etkilenmeleri beklenmemeleri gerekir. Bir çalışan için motivasyon faktörü çok önemli bir unsur teşkil ederken, diğer çalışan için hiçbir anlam ifade etmeyebilir. Bundan dolayı her iki personelden aynı düzeyde bir verim elde edilmez. Personel güçlendirme de bir motivasyon kaynağı şeklinde düşünülmektedir. Bu çalışmanın temel amacı personel güçlendirmenin örgüt bünyesinde faaliyet gösteren personelin motivasyonunu ne yönde etkilediğinin incelenmesidir. Bu amaca ulaşmak için anket hazırlanmış ve toplamda 175 çalışan ile görüşülmüş ve çalışanların 158'i ankete katılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 20.0 paket programı kullanılmıştır. Çalışma sonucunda personel güçlendirmenin çalışanların performansını yükselttiği görülmüştür.

Name and Surname : Şemdin GÜNEŞ
Supervisor : Asist.Prof.Dr. Talat FIRLAR
Degree and Date : Master's Thesis, 2015
Supplier of : Hospital and Health Care Management
Key Words : Personnel, Empowerment, Motivation

ABSTRACT

THE EFFECTS OF EMPOWERMENT ON THE LEVEL OF MOTIVATION OF THE EMPLOYEES AND RESEARCH STAFF: BATMAN IN THE CENTRE OF PUBLIC ENTERPRISES IN THE APPLICATION

Local and global businesses want to sustain continuity. This situation is possible only with motivated staff. Employees to be successful in business means success will increase. People have different personality structures of the desires, needs and expectations do not constitute causes the differences. In this sense, people with different characteristics they must not expected to be affected by the same motivational factors. One very important aspect of a motivational factor for employees, while other employees may not make any sense to. Thus both yields the same level of the staff is not obtained. Employee empowerment is considered a form of motivation. Main aim of that study is understanding the effect of empowerment on motivation. In order to reach that aim, 158 participants attended to the survey. Data gathered from the survey is analyzed using SPSS 20,0 for Windows. At the end of the study, it is seen that empowerment supports motivation.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MOTİVASYON

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MOTİVASYON KAVRAMI VE ANLAMI	5
1.1.1. Motivasyon Kavramı	5
1.1.2. Motivasyon Süreci	6
1.1.3. Motivasyon Kavramının Özellikleri	7
1.1.4. Motivasyon Faktörleri	8
1.1.4.1. Ücret ve Yan Haklar	8
1.1.4.2. İş Güvencesi	9
1.1.4.3. Kariyer Olanakları	11
1.1.4.4. Liderlik	11
1.1.4.5. Sorumluluk Alma	12
1.1.4.6. İşin Niteliği	13
1.1.4.7. Çalışma Koşulları ve Kurum Kültürü	13
1.1.5. Motivasyon Stratejisinde Kullanılan Araçlar	14
1.1.5.1. Ekonomik Araçlar	14

1.1.5.2. Psiko-Sosyal Araçlar	15
1.1.5.3. Yönetmel Araçlar	17
1.1.6. Motivasyonun Amaçları	18
1.1.6.1. Etkinlik	18
1.1.6.2. Verimlilik	19
1.1.6.3. Kalite	20
1.1.6.4. Karlılık	21
1.1.7. Motivasyonun Önemi	22
1.1.7.1. Organizasyonlar Açısından Önemi	22
1.1.7.2. Yöneticiler Açısından Önemi	23
1.1.7.3. Çalışanlar Açısından Önemi	24
1.2. MOTİVASYON KURAMLARI	25
1.2.1. Kapsam Kuramları	25
1.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	26
1.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	27
1.2.1.3. McClelland'ın Başarı GÜdüsü Kuramı	29
1.2.1.4. Alderfer'in VIG (ERG) Kuramı	29
1.2.2. Süreç Kuramları	30
1.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı	31
1.2.2.2. Lawryer ve Porter'in Beklenti Kuramı	32
1.2.2.3. Adams'ın Eşitlik (Denksizlik) Kuramı	32

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME

2.1. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI	34
2.1.1. Personel Güçlendirme Tarihi Gelişimi	35
2.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME UNSURLARI	36
2.2.1. Çalışan	36

2.2.2. Yönetici.....	37
2.2.3. Örgüt.....	38
2.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN DAVRANIŞSAL AÇIDAN ELE ALINMASI.....	38
2.4. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN BİLİŞSEL AÇIDAN ELE ALINMASI....	38
2.5. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE BENZEŞEN KAVRAMLAR	39
2.5.1. İş Zenginleştirme.....	39
2.5.2. Yetki Devri.....	39
2.5.3. Katılım	40
2.5.4. Motivasyon	40
2.6. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TEMEL UNSURLARI.....	41
2.6.1. Bağımsızlık ve Yetenek.....	41
2.6.2. Kararlara Katılım.....	42
2.6.3. Ortak Hedefler.....	42
2.6.4. Bilgiye Ulaşabilme	43
2.6.5.Yenilik ve Yenilikçilik	43
2.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN AŞAMALARI.....	43
2.8. PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARI	44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİR ARAŞTIRMA: BATMAN MERKEZDEKİ KAMU İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON DÜZEYİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	46
3.2. ARAŞTIRMA KAPSAMI	46
3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	46
3.4. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	47

3.5. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	47
3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	48
3.7. İSTATİSTİKSEL ANALİZLER VE BULGULAR.....	49
3.7.1. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular	49
3.7.2. Araştırmaya Katılan Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	50
3.7.3. Araştırmaya Katılanların Personel Güçlendirme Algısı ve Motivasyon Tatmin Düzeylerine İlişkin Bulgular	53
3.7.4. Personel Güçlendirmenin Motivasyon Boyutları ve Çalışanların Motivasyon Düzeyleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular.....	64
3.7.5. Araştırma Hipotezlerinin Sınanması	65
SONUÇ	70
KAYNAKÇA.....	74
EKLER	80
Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu	80

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo No.	Sayfa No.
Tablo 1. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	28
Tablo 2. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	50
Tablo 3. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular (Devam)	51
Tablo 4. Personel Güçlendirme ve Motivasyon Düzeyleri.....	53
Tablo 5. Katılımcıların Personel Güçlendirme Algısının, Eğitim Seviyesine Göre Değerlendirilmesi (ANOVA Testi)	54
Tablo 6. Katılımcıların Motivasyon Tatmin Düzeylerinin, Eğitim Seviyesine Göre Değerlendirilmesi (ANOVA Testi)	55
Tablo 7. Katılımcıların Personel Güçlendirme Algıları ve Motivasyon Düzeylerinin, Aynı Kurumda Çalışma Süresine Göre Değerlendirilmesi (ANOVA Testi)	56
Tablo 8. Katılımcıların Personel Güçlendirme Algısı ve Motivasyon Düzeylerinin, Görev Pozisyonuna Göre Değerlendirilmesi (ANOVA Testi)	58
Tablo 9. Katılımcıların Personel Güçlendirme Algılarının, Yaş Demografik Özelliğine Göre Değerlendirilmesi (ANOVA Testi)	59
Tablo 10. Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin, Yaş Demografik Özelliğine Göre Değerlendirilmesi (ANOVA Testi)	60
Tablo 11. Katılımcıların Personel Güçlendirme Algısı ve Motivasyon Düzeylerinin, Toplam Çalışma Süresine Göre Değerlendirilmesi (ANOVA Testi).....	61
Tablo 12. Katılımcıların Personel Güçlendirme Algısı ve Motivasyon Düzeylerinin, Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi (ANOVA Testi).....	62
Tablo 13. Katılımcıların Personel Güçlendirme Algısı ve Motivasyon Düzeylerinin, Medeni Duruma Göre Değerlendirilmesi (ANOVA Testi)	63
Tablo 14. Personel Güçlendirme ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki	64
Tablo 15. Personel Güçlendirmenin İçsel Süreç Üzerine Etkisi	65

Tablo 16. Personel Güçlendirmenin Araçsallık Üzerine Etkisi	66
Tablo 17. Personel Güçlendirmenin Dışsal Benlik Üzerine Etkisi	67
Tablo 18. Personel Güçlendirmenin İçsel Benlik Üzerine Etkisi.....	68
Tablo 19. Personel Güçlendirmenin Amaç İçselleştirme Üzerine Etkisi	68

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No.	Sayfa No.
Şekil 1. Motivasyon Süreci.....	6
Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi	27
Şekil 3. Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması	44

SİMGELER VE KISALTMALAR

a.g.e.	: Adı Geçen Eser
AMÇİÇ	: Amaç İçselleştirme
ARÇ	: Araçsallık
C	: Cilt
DIŞB	: Dışsal Benlik
İÇB	: İçsel Benlik
İS	: İçsel Süreç
N (n)	: Frekans (Örneklem Büyüklüğü)
MIT	: Massachusetts Institute of Technology
Ort.	: Ortalama
PG	: Personel Güçlendirme
s	: Sayfa
ss	: Sayfa Aralığı
S	: Sayı
Ss	: Standart Sapma
SPSS	: Statistical Package For Social Sciences- Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi
vb.	: ve benzeri

GİRİŞ

Motivasyon dendiğinde akla davranışların ortaya çıkmasını sağlayan ve bireyleri motive eden unsur akla gelmektedir. Motivasyon esasında tamamen bir psikolojik süreçtir. Motivasyon kavramı iş hayatında üzerinde yoğun bir biçimde tartışılan bir konudur. Öncelikle belirtmek gerekiyor ki motivasyon iş hayatında örgütlerin başarılı bir biçimde faaliyetlerine devam etmeleri için hayati önem taşımaktadır. Motivasyon bir nevi katalizör görevini yerine getirmektedir ve örgütün sahip olduğu amaçlarla bireyin sahip olduğu amaçları uyumlu bir hale getirmektedir. Motivasyon bireylerin çalışmalarını çok daha istekli bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlamaktadır. Bu durum örgütler için son derece önemli bir amaçtır. Bu amaca ulaşabilmek için örgütler, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, ücret sistemleri gibi çeşitli motivasyon teşvik araçlarını kullanmaktadırlar. Yapılan araştırmalar sonucunda bazı motivasyon teşvik araçlarının evrensel nitelik taşıdığı kabul edilmekle birlikte; çalışanları motive eden faktörler, araçlar ve beklentiler kişiden kişiye değişiklik göstermektedir.

Bireylerin iş hayatındaki motivasyon seviyelerinin yüksek olması onların çok daha verimli çalışmalarını sağlayacaktır. Bu durum örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için önemlidir ve artan verimlilik oranı rekabet avantajı elde edilmesini sağlayacaktır. Zira günümüz iş hayatında rekabet avantajı elde etmek örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri için hayati önem taşımaktadır. İş hayatında çalışanların yüksek bir motivasyon seviyesine sahip olmaları onların sadece örgüt için faydalı olmalarını sağlamaz, aynı zamanda sosyal hayatta da mutlu olmalarını sağlar. İş hayatında yüksek bir motivasyon seviyesine sahip olan bireyler işlerini severek yapacaklardır. Bu durum çalışanların sosyal hayatta da mutlu olmaları için önemli bir unsur olacaktır. Bir kişinin motivasyonu hem kişinin kendi içinden, hem de işletme tarafından (dışarıdan) sağlanmalıdır. Ancak, her iki taraftan da (içsel ve dışsal) motivasyonu sağlama gücü işletme yöneticilerin ellerindedir. Bu gücü kullanarak doğru yöntemle ve doğru araçlarla çalışanı motive ettikleri zaman etkinlik ve verimliliğin artış göstermesi tartışılmazdır.

Örgütler günümüzde motivasyonun öneminin farkındadır. Bu sebeple çalışanların motivasyon seviyelerini yüksek tutmak istemektedir. Bu aşamada

motivasyon kaynaklarının bilincinde olmaları gerekmektedir. Motivasyon hakkında çalışma sürecinde detaylı bilgi verilecektir. Örgüt bünyesinde çalışan bireylerin motivasyonlarını etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Bu çalışmada, motivasyonu artıran unsurlardan biri olarak görülebilecek “personel güçlendirme” kavramı üzerinde durulacaktır. Personel güçlendirme dendiğinde akla örgütteki beşeri unsurların güçlendirilmesi gelmektedir. personel güçlendirme motivasyon seviyesinin yükseltilmesi açısından önemli bir kavram olabilmektedir.

Personel en geniş anlamda, örgütteki bütün beşeri kaynakları ifade etmektedir. Personel güçlendirme kavramı, motivasyon ile ilgili olmakla birlikte farklılıklar arz etmektedir. Motivasyonun özünde çalışanın performansını yükseltmek için uygun şartların gerçekleştirilmesi yatar. Güçlendirme kavramında ise kontrol çalışanın kendisindedir ve işletmenin gerçekteki amacı çalışanın kendisini yetiştirmesi ve alanında başarılı olabilmesi için gerekli kararları almasıdır. Sonuçta, motivasyonda zaatlardan yararlanma, güçlendirmede ise üstün davranışlar öne çıkmaktadır.

Çalışmanın Konusu; “Personel Güçlendirmenin Çalışanların Motivasyon Düzeyi Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma: Batman Merkezdeki Kamu İşletmelerinde Uygulama” başlıklı bu araştırma çalışması, literatür taramasının yapıldığı iki bölüm ve uygulama çalışmasının yapıldığı bir bölüm olmak üzere toplam üç ana bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde; insan kaynakları yönetiminde motivasyonun yeri, önemi, motivasyon süreci, motivasyon faktörleri ve motivasyonun amaçları ile literatürde yaygın olarak geçen motivasyon kuramları ele alınmış, bu kuramlardan bazıları literatürden yararlanılarak açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; insan kaynakları yönetiminde personel güçlendirme konusu ana başlık olarak ele alınmıştır. Bu bölümde personel güçlendirmenin temel unsurları, personel güçlendirmenin aşamaları ve uygulamaları alt başlıklar halinde ele alınarak literatür yardımı ile açıklanmıştır.

Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise; personel güçlendirmenin çalışanların motivasyonları üzerine etkilerinin belirlenmesine yönelik bir uygulama çalışması ve uygulama verilerinin analizi sonucunda ulaşılan bulgular ile bu bulgulara ait yorumlara yer verilmiştir.

Çalışmanın Amacı; Araştırmanın temel amacı, güçlendirme faktörlerinin çalışanların motivasyon düzeyleri üzerine etkilerini ortaya çıkartmak ve bu etkilerin açıklanmasında güçlendirme algılarının önemli rol oynayıp oynamadığını tespit etmektir. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizinden ulaşılan bulgulara göre, güçlendirmenin çalışanların bireysel motivasyon düzeyleri üzerinde ne derece etkili olduğu ve bu etkinin güçlendirme algıları yardımıyla açıklanıp açıklanamayacağı anlaşılabacaktır.

Çalışmanın Kapsamı; Bu araştırma çalışması, personel güçlendirmenin çalışanın motivasyonu üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik ulaşılan bulgular ile ilgili literatür bilgilerini kapsamaktadır. Araştırmada personel güçlendirme kavramı alt boyutları ile analiz edilerek, bu kavramın çalışan motivasyonu üzerindeki etkileri detaylı bir şekilde analiz edilmiş ve bu alanda yapılabilecek çalışmalar için kaynak teşkil edilebilecek bir çalışmanın sunulması hedeflenmiştir.

Çalışmanın Varsayım ve Sınırlılıkları; “Personel Güçlendirmenin Çalışanların Motivasyon Düzeyi Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma: Batman Merkezdeki Kamu İşletmelerinde Uygulama” başlıklı bu araştırma çalışmasında, araştırmaya katılan kamu çalışanlarının (örneklem grubunun), Ek.1’de yer alan araştırma anket formundaki sorulara doğru, içten ve samimi cevaplar verdikleri, ayrıca araştırma verilerinin analizi sonucunda ulaşılan bulguların, araştırmanın evrenini (Batman ili Merkez) temsil ettiği varsayılmaktadır.

Araştırmanın belli başlı sınırlılıkları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Araştırma, Batman İli Merkez İlçe sınırları içerisinde yer alan kamu kurum ve kuruluşları ile bu kamu kurum ve kuruluşlarda çalışanlar ile sınırlıdır.
- Araştırmanın bulguları, araştırma anket formunda yer alan soru ve kullanılan ölçek ile sınırlıdır.

- Araştırmanın bulguları, araştırmanın yapıldığı dönem ile sınırlıdır.

Araştırmanın Problemi; bu araştırma çalışmasında, Batman ili Merkez ilçede yer alan kamu kurumlarında çalışan kamu personelinin, personel güçlendirme uygulamalarının motivasyonları üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi esas alınmaktadır. Bu araştırmada personel güçlendirme uygulamalarının, araştırma evreninde yer alan kamu çalışanların motivasyonları üzerinde etkisi olup olmadığı ve ne düzeyde etkili olduğu sorularına cevap aranacaktır. Bu bağlamda araştırmanın problem cümlesi olarak; “Personel güçlendirmenin Batman ilinde yer alan kamu kurumlarında çalışanların motivasyonları üzerinde ne düzeyde etkisi vardır?” sorusu belirlenmiştir.

Çalışmanın Modeli; bu çalışmanın iki modeli bulunmaktadır. Çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde ‘literatür tarama modeli’, uygulama bölümünde ise nicel ‘ilişkisel tarama model’ tercih edilmiştir. Tarama modelleri, geçmişten bugüne kadar gelen veya sürmekte olan bir olay, durum veya yargıyı, herhangi bir değişiklik yapmaksızın olduğu gibi betimlemeyi amaçlayan araştırma model yaklaşımıdır.¹ Çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde konunun kavramsal çerçevesinin belirlenmesi ve tanımlanması amaçlandığından ‘literatür tarama modeli’ tercih edilmiştir. İlişkisel model ise, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişki ve bu ilişkinin düzeyinin belirlenmesine yönelik araştırma modelidir. Bu araştırma çalışmasında, personel güçlendirmenin çalışanların motivasyonları üzerindeki etkisi ve bu etkinin düzeyinin belirlenmesi amaçlandığından, araştırmada ‘ilişkisel tarama modeli’ tercih edilmiştir’

¹ A. Hamdi İslamoğlu, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)*, Beta Basım, İzmit, 2009, ss.33-36.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MOTİVASYON

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MOTİVASYON KAVRAMI VE ANLAMI

İnsan kaynakları yönetiminde motivasyon kavramı her geçen gün önemi artan bir kavram niteliğindedir. Çalışmanın bu aşamasında motivasyon kavramı hakkında genel bilgiler verilecektir. Motivasyon süreci, motivasyonun özellikleri ve amaçları gibi alt başlıklar motivasyon hakkında bilinmesi gereken genel bilgileri sağlayacaktır.

1.1.1. Motivasyon Kavramı

Kavramsal olarak motivasyon, bir birey veya kişinin belirli amaç veya hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik güdülenmesi olarak tanımlanabilir. Literatürde kavrama ilişkin farklı tanımlar yer almaktadır. Bu tanımlara göre motivasyon; çalışanları işletme amaçlarına yaklaştıracı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlara denir.² Öğrenme üzerinde etkili olan motivasyon kavramını, davranışlara yön veren ve devamını sağlayan ayrıca bireysel ihtiyaçlar doğrultusunda belirli hedeflere ulaşmayı sağlayan bir güç şeklinde genellemek mümkündür.

Motivasyon, kavramsal olarak bir kişinin belirli bir amaca veya hedefe yönlendirilmesi veya güdülenmesi olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifade ile motivasyon veya güdü; “birey veya çalışanı belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçiren etki veya güçtür”. Bu tanımdan hareketle motivasyon; harekete geçirme, devam ettirme ve olumlu yöne yöneltme gibi üç temel özelliğe sahip güçtür³. Dolayısı ile tepkilerin seçimi ve tepkilerin gösterilmesindeki gayret motive (güdü) tarafından belirlenmektedir.

Kavrama ilişkin farklı ve çok sayıda tanım bulunmakla birlikte literatürdeki tanımların ortak noktasının, motivasyonun bireyi ve/veya çalışanı belirli amaç ve

² Zeyat Sabuncuoğlu-Melek Tüz, *Örgütsel Davranış*, (2.Baskı), Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005, s.85.

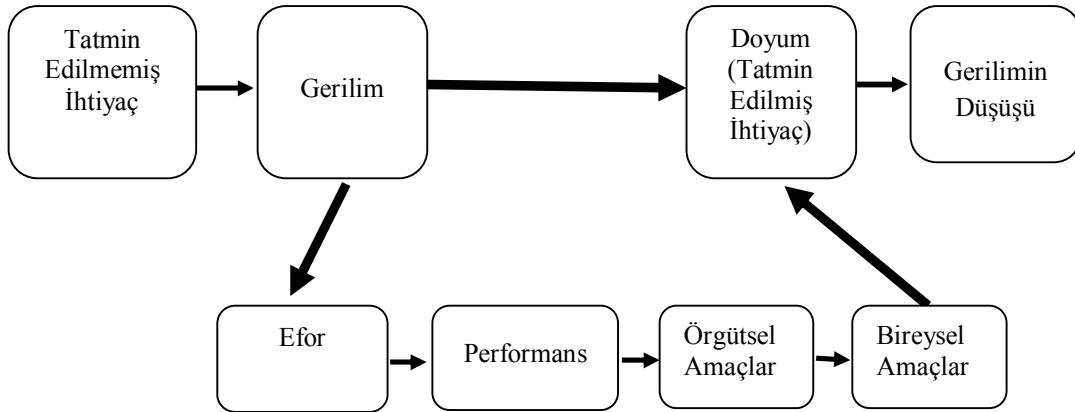
³ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (7. Basım), Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2011, s. 388.

hedeflere ulaşmak için yönlendirilmesi, güdülenmesi veya harekete geçirilmesi olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda motivasyon birey veya çalışanın ihtiyaçlarının tatmin edilmesi suretiyle, amaç ve hedeflere yönlendirilmesi ve performansın artırılması olarak da tanımlanabilir.

1.1.2. Motivasyon Süreci

Motivasyon sürecinin hareket noktasında bireyin tatmin edilmemiş ihtiyaçları yer almaktadır. Bu ihtiyaçlar fiziksel veya psikolojik olabilir. İnsan bedeni olarak düşünüldüğünde, beslenme ihtiyacı sonucunda, açlık ve susuzluk gibi dürtülerin meydana gelmesi ve bunların yeme, içme ile ortadan kaldırılması olduğu gibi insanlarla ilişki kurma ve karşı taraftan sevilme sayılma gibi ihtiyaçlar da motivasyon süreci içerisinde düşünülmelidir. Sonuçta motivasyon sürecini başlatan kişinin bir ihtiyacının varlığı söz konusudur ve bu ihtiyacın giderilmesi ile sorunlar azalır.⁴

Aşağıdaki Şekil 1’de, motivasyonu gerektiren nedenler, diğer bir ifade ile motivasyonu ortaya çıkaran faktörler ve motivasyon süreci yer almaktadır.



Şekil 1. Motivasyon Süreci

Kaynak: Hüseyin Nail Pekel, *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, 2001, s. 21.

Yukarıdaki Şekil.1’incelendiğinde motivasyon için, öncelikli olarak belirli şeylere duyulan ihtiyaçtan, diğer bir ifade ile bireyin tatmin edilmemiş ihtiyaçları

⁴ Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s.434

olması gerektiği anlaşılmaktadır. Bu ihtiyaçlar motivasyonun kaynağını oluşturur. İkinci aşamada ihtiyaçlara karşı uyarılmanın gerçekleşmesi yer alır. İç veya dış uyarıların etkisiyle de birey değişik biçim ve yönde davranışlar sergiler. Bu sayede de üçüncü aşamada gerçekleşmiş olur. İhtiyacı doğuran davranışın amacı isteğin tatmin edilmesidir. İhtiyacın doyurulması noktasında birey mutlu olur ve motivasyon süreci de tamamlanmış olur.⁵

Motivasyon sürecinde bazı sorunlarla karşılaşmak mümkündür. Bu sorunlar; güdülere sadece davranışlara bakılarak tahmin yürütülmesi; sahip olunan güdülerin zaman içinde değişime uğramaları ve birbirleriyle çatışma halinde olabilmeleri nedeniyle gözlemlenmelerinin çok zor olması; bireysel farklılıklar gereği kişilerin güdülere verdikleri önemin ve karşılaşma noktasında harcadıkları çabanın önemli ölçüde farklılık gösterebilmesi şeklinde sıralanabilir.⁶

1.1.3. Motivasyon Kavramının Özellikleri

Motivasyonun iki önemli özelliğinden söz etmek mümkündür. Bunlardan birincisi, motivasyonun kişisel bir olay olmasıdır. Bir başka ifade ile birisini motive eden durum veya unsur, aynı şekilde başka birini motive etmeyebilir. Motivasyonun bir diğer özelliği ise, motivasyon sadece insanların davranışlarından gözlenebilmektedir.⁷

Davranışların kapsamında yer alan arzu ve amaçlar yanında kişinin davranışını etkileyen ve ona yön veren birçok uyarıcıdan da söz etmek gerekir. Bunlar genel manada; çevresel şartlar, kişisel fikirler ve sosyal tutumlardan oluşmaktadır. Bireyin her alanda ihtiyaçları tatmin edilmediği müddetçe bir dengesizliğin ortaya çıkması muhtemeldir. İnsanın doğasında yer alan bu ihtiyaçları belirleyen güdüler kişisel özellik taşımaktadır.⁸

⁵ Ayça Tümtürk, *Motivasyon Kuramları ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Kullanılan Araçlar*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 2002,s.7.

⁶ Ali Sinan Semerci, *İç Motivasyon Sonuçları, T.C.Merkez Bankasında Bir Uygulama*, Uzmanlık Yeterlik Tezi. Ankara, 2005. s.23.

⁷ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayın, İstanbul, 2010, s 634.

⁸ Kemal Can Birkan, *Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2009, s.4.

Motivasyon iç ve dış motivasyon şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Zorlu bir görevin başarılması sonucunda profesyonel büyüme içsel motivasyona örnek olarak gösterilebilir. Bu anlamda içsel motivasyon herhangi bir dışsal ödül olmadan insanların kesin şeyleri yapmasının nedeni şeklinde ifade edilebilir. Dışsal motivasyon ise bireyin çevresinden gelen etkileri kapsamaktadır. Bu durumda dışsal motivasyonda çevreden gelen etkiler kişiyi motive etmede etki göstermektedir. Dışsal motivasyonda çalışanın motive edilmesi konusunda örgüt, çevre veya üstler tarafından farklı uygulamalar kullanılabilmektedir. Çalışanlara emeklilik hakkı, özel sağlık sigortası, fazla çalışma ücreti, ücretli izin ve tatil, vb. gibi maddi nitelikteki ödüller, bu uygulamalara örnek olarak verilebilir.⁹

Literatür incelendiğinde, yüksek düzeyde dışsal motivasyona sahip çalışanların, dışsal motivasyon araçları açısından daha düşük düzeydeki veya sahip olmayan çalışanlara göre öznel iyi oluş düzeylerinin daha düşük olduğu görülmüştür. Buna karşılık, içsel motivasyona sahip olma düzeyinin yükselmesine bağlı olarak çalışanların öznel iyi oluş düzeylerinin de yükseldiği ifade edilmektedir.¹⁰ Bu bilgiler doğrultusunda, içsel motivasyonun dışsal motivasyona göre çalışanlarda daha yüksek düzeyde tatmin yarattığı ve motive ettiği söylenebilir.

1.1.4. Motivasyon Faktörleri

Literatür incelendiğinde genel olarak yedi tane motivasyon faktörü bulunduğu görülmektedir. Söz konusu motivasyon faktörleri ücret ve yan haklar, iş güvencesi, liderlik, kariyer olanakları, işin niteliği, çalışma şartları ve kurum kültürü ve sorumluluk alma olarak sıralanabilir.

1.1.4.1. Ücret ve Yan Haklar

Motivasyonu etkileyen en önemli faktörlerden biri ücret ve yan haklardır. Ücret veya ödül gibi diğer yan haklar, adil dağıtıldığında motivasyon seviyesini ciddi anlamda yükseltirken, adil olmayan bir şekilde dağıtıldığında çalışanların motivasyon seviyelerini önemli ölçüde azaltmaktadır. Çalışanların ücretleri ve diğer yan hakları belirlenirken yöneticilerin elde edilen çıktı ve geçilen emeği göz önüne

⁹ Bilgin Şenel-Mine Şenel-Gülten Eren Gümüştekin, *Banka Çalışanlarının Motivasyon Düzeyleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma*, Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 32 Eylül – Ekim, 2012, s.5.

¹⁰ Ali Eryılmaz, *Ergenlerde Öznel İyi Oluşu Artırma Stratejilerini Kullanma ile Akademik Motivasyon Arasındaki İlişki*, Klinik Psikiyatri Dergisi, S.13, 2010, s.79.

olarak adil bir şekilde davranmalıdırlar.¹¹ Bu bağlamda ücret veya yan hakların, çalışanların kişisel performanslarına göre adil bir şekilde uygulanmasının motivasyonu arttırıcı önemli bir faktör olduğunu söylemek mümkündür.

Ücret ve diğer yan haklar konusunda adil olduğu takdirde çalışanların motivasyon seviyelerinde önemli bir yükseliş görülecektir. Takdir edilme, başarının desteklenmesi ve ücret çalışanların hem motivasyon düzeylerini yükseltmekte hem de örgütlerine olan bağlılıklarını güçlendirmektedir. Zira ücret konusunda adil davranıldığında örgüt içerisindeki birçok içsel sıkıntı ortaya çıkmadan çözülecektir. Hak ettiği kazancı elde ettiğini düşünen çalışan çalışmalarını daha istekli bir şekilde gerçekleştirecektir. Ücret dağılımının adil olması, bireylerin daha fazla kazanç elde etmek için daha üstün performans sergilemelerinin de önünü açacaktır.¹²

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda çalışanların motivasyon düzeyleri ve motivasyonları üzerinde ücret ve benzeri maddi hakların olumlu ve yüksek etkisi bulunduğunu söylemek mümkündür. Ancak, gerek ücret ve gerekse diğer maddi hakların tutarından ziyade bunların çalışanların performans ve özelliklerine göre adil ve eşit bir şekilde verilmesinin, motivasyon üzerinde daha yüksek etkisi olduğunu söylemek mümkündür.

1.1.4.2. İş Güvencesi

Çalışanların motivasyon düzeylerinin yüksek tutulması için gerekli olan diğer bir faktör iş güvencesidir. İnsanlar kendilerini güvende hissetmek istemektedirler. Bu durum çalışma hayatı için de geçerlidir. Çalışma hayatında bireyler kendilerini ne derecede güvende hissederlerse o işe bağlılıkları o seviyede artacaktır. Kendisini güvende hisseden çalışan daha istekli olacaktır. Özellikle son dönemlerde görülen teknolojik gelişmeler insan gücüne olan ihtiyacı azaltmıştır. Bu sebeple çalışanlarda işten çıkarılma korkusu daha yoğun bir biçimde gözlemlenmektedir. Bu sebeple

¹¹ Orkun Şen, *e-Sertifika Programlarının Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Anadolu Üniversitesi Perakendecilik E-Sertifika Programının Motivasyona Etkisi İle İlgili Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, 2010, s.25.

¹² Ferit Ölçer, *Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 25, Temmuz – Aralık 2005, s. 12.

Çalışanların sürekli iş garantisine sahip olmaları artık önemli bir motivasyon kaynağı haline gelmiştir.¹³

İş güvencesi motivasyon düzeyini etkileyen faktörler arasında önemli bir yere sahiptir. Literatürde bu durumu ortaya koyan çeşitli araştırmaların sonuçlarına rastlamak mümkündür. ler'in yaptığı araştırmanın bulgularına göre, motivasyon düzeyini etkileyen en önemli faktörün iş güvencesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Zira işsizliğin artmasıyla beraber insanlar için, çalıştıkları iş yerlerinde kalıcı olabilmek ve ilerleyen yıllardaki maddi konumlarını sağlamlaştırmak önem kazanmıştır.¹⁴ Dolayısı ile çalışanların motivasyonları üzerinde iş güvencesi, asli ve birincil etkiye sahip faktör olarak ifade edilebilir. Bir başka ifade ile çalışanın iş güvencesinin olması, gelecek veya işini kaybetme endişesini ortadan kaldıracadığından daha kolay bir şekilde motive olmasını sağlayacaktır denilebilir.

alışan tarafından algılanan iş güvenliği, çalışanın motivasyon düzeyini yükseltmekte ve kendisine olan güvenini st seviyede tutmaktadır. Tüm bu unsurlar çalışanın verimliliği üzerinde de olumlu etkiler yapmaktadır. İşletmelerin en önemli amaçlarından birinin karlılık seviyelerini yükseltmek olduğu göz önünde bulundurulduğunda, çalışanlara iş güvencesinin sağlanması'nın firma için de kazanç sağlayacağı ileri sürülebilir.¹⁵ İş güvenliğinin sağlanması çalışanlarda risk ve belirsizlik yönündeki endişeleri ortadan kaldıracadığından, hem performans artışına neden olacak hem de buna bağlı olarak verimlilik artışı sağlanarak, işletmenin karlılık düzeyi üzerinde olumlu etki yaratabilecektir denilebilir. Diğer bir ifade ile çalışanlarda iş güvenliğinin sağlanması, aidiyet duygusunun gelişmesine ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılığın artmasına katkı sağlayacak ve buna bağlı olarak nitelikli ve yetişmiş iş gücü kayıplarını en az düzeye indirerek, örgütün performansını ve dolayısı ile karlılığını olumlu yönde etkileyecektir.¹⁶

¹³ Burcu Keskin, *alışanların Performansını Artırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım niversitesi, 2008, s. 47

¹⁴ ölçer, a.g.e., s. 12

¹⁵ Birkan, a.g.e., s. 7

¹⁶ Uğur Alan, *Motivasyon Teorileri ve Motivasyonun İş Hayatı zerindeki Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent niversitesi, 2006, s.16

1.1.4.3. Kariyer Olanakları

Motivasyon düzeyini yüksek tutan faktörlerden bahsederken kariyer olanaklarının öneminden de bahsetmek gerekmektedir. Çalışanlar iş güvencesi açısından kendilerini güvende hissetmekle beraber, yaptıkları işlerde yükselmek isteyeceklerdir. Bu durum hem çalışanların yerlerini sağlamlaştırılmaları, hem de kendilerini geliştirerek daha iyi yerlere gelmek istemeleri açısından faydalı olacaktır. Zira çalışanlar açısından kendilerini geliştirmek ve işyeri bünyesinde veya dışarıda gerçekleştirilen eğitimlere katılmak istenilen bir şeydir. Yeteneklerinin geliştiğini gören çalışanlar daha mutlu olacaktır ve bu durum onların motivasyon seviyelerini yükseltecektir.¹⁷ Kuşkusuz her çalışanın temel amacı ve beklentisi eğitimi, bilgisi, deneyimi, hizmet süresi ve yetenekleri doğrultusunda ilerleyerek kariyer yapabilmektir. Bu bağlamda kariyer olanaklarının kısıtlı olduğu bir işyerinde çalışanların motivasyon düzeylerinin, yüksek ve açık kariyer olanaklarına sahip bir işyerine göre daha düşük olacağını söylemek mümkündür.

1.1.4.4. Liderlik

Liderlik bir örgüt içerisindeki tüm süreçleri etkileyebilmektedir. Zira liderlik doğrudan çalışanlar üzerinde etkilidir. Yöneticilerin bu açıdan sergiledikleri tavır ve davranışlar çalışanların psikolojik durumlarını hemen etkilemektedir. Yöneticilerin uygun olmayan davranışları çalışanların motivasyon düzeylerini azaltırken, uygun davranışlar motivasyon düzeylerini yükseltici etkiye sahip olmaktadır. Yöneticilerin adil ve demokratik davranışlar sergilemelerinin çalışanların motivasyon düzeylerini olumlu etkilediği ifade edilmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin sahip olmaları gereken unsurlar şu şekilde sıralamak mümkündür:¹⁸

- Yöneticilerin sahip oldukları bilgi,
- Yöneticilerin sahip oldukları deneyim,
- İnsan ilişkilerindeki yaklaşımları,
- Çalışanlar ile kurulan iletişim,

¹⁷ Şen, a.g.e., s. 44

¹⁸ Birkan, a.g.e., s. 9-10

- Koordinasyon yetenekleri,
- Meslekte uzmanlık.

Ayrıca örgüt içerisinde çalışanların liderlik özelliklerinin de desteklenmesi gerekmektedir. Liderlik olanaklarının artırıldığı ve kabiliyetlerin geliştirildiği bir ortam, çalışanların motivasyon düzeylerini yükseltecektir.¹⁹ Liderlik anlayışı örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin ne yönde gelişeceğinde belirleyici olmaktadır. İyi iletişim ve karar alma süreçlerine katılım gibi unsurlar motivasyon düzeyleri açısından etkili unsurlardır. Zira yöneticilerin aldıkları kararların çalışanlar tarafından benimsenmesinde, liderlik özelliklerinin büyük etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.²⁰ Dolayısı ile çalışana değer veren, iletişime açık ve adil liderlik modellerinin, çalışanların motivasyonları üzerinde olumlu etkileri olduğunu söylemek mümkündür. Aksi durumda ise, çalışanların liderin ve/veya yöneticinin tavır ve davranışlarından olumsuz etkileneceği ve buna bağlı olarak motivasyon düzeyinin olumsuz yönde etkileneceği söylenebilir.

1.1.4.5. Sorumluluk Alma

Çalışanların motivasyonları üzerinde etkili olan bir başka faktör ise, çalışanlar açısından psikolojik bir etki yaratan sorumluluk alma faktörüdür. Her çalışan çalışma sürecinde kararlar alabilmek ve kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu taşımak istegine sahiptir. Bu durum çalışanların kendilerini “önemli görme istekleri” ile bağlantılıdır denilebilir. Hiçbir şekilde karar alamayan ve sorumluluk elde edemeyen çalışanlar, yükseldiklerine inanmazken aynı zamanda iş güvencesi açısından kendilerini kötü hissedecekleridir. İnsanlar bir taraftan olumsuz tepki almayacaklarına emin olmak, diğer tarafta fikirlerini paylaşmak isterler. Bu noktada çalışanların fikirlerini açıklamalarına olanak sağlamak, onların motivasyon düzeylerini olumlu yönde etkileyerek arttıracaktır.²¹

Yetki ile sorumluluk arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Yetki devredilirken sorumluluk devredilemez. Aynı zamanda sorumluluk paylaşılabilen bir

¹⁹ Alan, a.g.e., s. 80

²⁰ Hüseyin Nail Pekel, *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, 2001, s. 80.

²¹ Keskin, a.g.e., s. 16.

olgudur. Çalışanların iş tatminleri açısından bakıldığında sorumluluğun önemli bir faktör olarak rotaya çıktığı görülmektedir. Çalışanlara verilen sorumluluklar, kendilerini önemli hissetmelerini sağlayacak buna bağlı olarak kendilerini önemli hisseden çalışanlar çok daha istekli bir şekilde çalışacaklardır. Bu durum bir tarafta çalışanların motivasyon düzeylerini yükseltirken diğer tarafta verimliliği artırmaktadır.²² Dolayısı ile çalışanların motivasyonu ve daha yüksek verimlilik elde edilebilmesi için çalışanlara görev ve sorumluluk verilmesi, diğer bir ifade ile görev ve sorumluluk vererek çalışanların motive edilmesi mümkündür denilebilir.

1.1.4.6. İşin Niteliği

İnsanlar doğası gereği her zaman mutlu oldukları işleri yapmak isterler. Hiç kimse mutsuz olduğu bir işte çalışmak istemez. Bu durum, insanın işinde başarılı olmasını sağlayan önemli unsurlardan biridir. Zira sevdiği işi yapan insanlar, bu işi bir görev olarak algılamaktan ziyade bir zevk olarak algılamaktadır.

Bu açıdan değerlendirildiğinde işin niteliğinin çalışanların motivasyon düzeyleri için önemli olduğu söylenebilir. Yapılan işin sahip olduğu özellikler ve çalışma koşullarının çalışan tarafından benimsendiği durumlarda çalışanın motivasyon düzeyi yükselecektir. İşin özellikleri ile çalışanın sahip olduğu kişisel özellikler arasında uyumsuzlukların bulunması durumunda ise, çalışanlar görevlerini isteksiz bir şekilde yerine getireceklerdir.²³ Dolayısı ile işin niteliği veya özellikleri, çalışanların beklenti ve özellikleri ile doğru orantılı ve motivasyon üzerinde bir etkiye sahiptir demek mümkündür.

1.1.4.7. Çalışma Koşulları ve Kurum Kültürü

Çalışanların motivasyon düzeyleri ve motivasyonları üzerinde etkili olan tüm faktörlerin, önemli bir bölümünün çalışma koşulları ve kurum kültürüyle ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

Örgüt içerisindeki çalışma ortamı bireyleri psikolojik olarak etkilemektedir. Çalışma ortamında yer alan istenmeyen durumların ortadan kaldırılması hem çalışanların daha rahat çalışmalarını sağlar hem de verimliliği yükseltir. İstenilen

²² Birkan, a.g.e., s. 11.

²³ Şen, a.g.e., s. 19.

nitelikteki özelliklerle desteklenen bir çalışma ortamı çalışanların motivasyon düzeylerini yükseltecektir.²⁴

20. yüzyılın sonlarına doğru, gelişen modern yönetim anlayışı ve insan faktörünün giderek önem kazanması ile birlikte örgütler motivasyonun önemini daha iyi anlamıştır. Bu sebeple örgütler çalışanların motivasyon düzeylerini yükseltmek için çaba harcamaya başlamışlardır. Çalışanların motivasyon düzeylerinin yükseltilmesi için, çalışma ortamındaki koşulların iyileştirilmesi ve istenilen niteliklere sahip bir kurum kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Bu bağlamda iyi ve sağlıklı çalışma koşulları, çalışanların motivasyon düzeylerini yükseltmektedir.²⁵ Dolayısı ile hem fiziki hem de sosyal açıdan sağlıklı ve iyi organize edilmiş bir çalışma ortamının, çalışanların motivasyonları üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu söylemek mümkündür.

1.1.5. Motivasyon Stratejisinde Kullanılan Araçlar

Motivasyon araçları, kullanıldığı kurum veya kişiye göre farklı önem taşımakla birlikte genel olarak; “ücret-gelir, kariyer olanakları, işin cazibesi, yönetime ve alınan kararlara katılma, güvenlik, statü, vb. gibi farklı şekillerde ortaya çıkmakta ve kullanılmaktadır. Bu bağlamda gerek kişi ve gerekse çalışanların motivasyonlarının yükseltilmesi için kullanılan motivasyon araçları, “maddi niteliğe sahip ekonomik araçlar, psikolojik ve sosyal nitelikteki araçlar ve yönetsel araçlar” olmak üzere üç ana grupta toplamak ve incelemek mümkündür.²⁶

1.1.5.1. Ekonomik Araçlar

Kişi veya çalışanları motive etmede kullanılan ekonomik araçlar, doğrudan kişi veya çalışana maddi kazanım sağlayan araçlardır. Bu bağlamda motivasyon aracı olarak kullanılan maddi niteliğe sahip ekonomik araçları şu şekilde sıralamak ve açıklamak mümkündür.²⁷

²⁴ Şen, a.g.e., s. 49.

²⁵ Zekai Öztürk-Hakan Dünder, *Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler*, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C. 4, S.2, 2003, s.59.

²⁶ Halil Can, *Başarı Güdüsü ve Yönetsel Başarı*, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1997, ss.59-61.

²⁷ Şen, a.g.e., ss. 49-54.

- Ücret Politikası; çalışanların en temel gereksinimleri ile alakalıdır. Bir örgüt içerisinde çalışan kişiler temel gereksinimlerini karşılayabilmek için para kazanmaya ihtiyaç duyarlar. Bu sebeple en önemli motivasyon araçlarından biri gelir getirmesi nedeniyle ücret politikasıdır

- Primli Ücret; daha fazla gayret göstermeyle alakalıdır. Primli ücret çalışanın daha fazla motive olması yoluyla daha verimli olması için kullanılır. Primli ücret asgari performansın en üst seviyedeki performansa yükseltilmesini sağlar.

- Kâra Katılma; Kara katılma olayındaki temel mantık çalışanların en üst düzeyde performans göstermesini sağlamak ve verimliliği yükseltmektir

- Ekonomik Ödüller; ekonomik ödüller de yöneticiler tarafından kullanılan ve çalışanların motivasyon düzeylerini yükselten araçlardır. Ekonomik ödüller elde eden çalışanların daha fazla çalışmaları beklenir.

- Sosyal Haklar Verilmesi; zamanlarının büyük bölümünü örgüt içerisinde geçiren bireylerin sosyal ihtiyaçlarını gidermek için sunulan teşviklerdir. Bu bağlamda yaygın olarak uygulanan sosyal haklara; giyecek yardımı, ulaşım desteği, sağlık sigortası, kira yardımı, araç ve telefon tahsis örneği verilebilir.

Ekonomik nitelikli motivasyon araçları, çalışanları motive eden faktörlerin başında yer almaktadır. Bu bağlamda yukarıda sayılan ekonomik niteliğe sahip motivasyon araçları, sistemli ve adil bir şekilde uygulandığında çalışanları motive edeceği gibi, aksi durumda veya uygulanmadığı hallerde olumsuz motivasyon ortaya çıkacak ve buna bağlı olarak çalışan memnuniyetsizliği ve performans düşüklüğü, verimsizlik, vb. gibi sonuçlar ortaya çıkarabilecektir.

1.1.5.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Ekonomik araçlara ek olarak, psiko-sosyal araçlar da motivasyon açısından önemlidir. Yapılan çalışmalar tek başına ekonomik araçların motivasyon düzeylerini yükseltmek için yeterli olmadıklarını göstermektedir. Bu aşamada, özellikle ekonomik ihtiyaçların giderildikleri durumlarda psiko-sosyal araçların da kullanılması gerekmektedir. Günümüzde yöneticiler bu gerçeğin farkındadırlar ve psiko-sosyal araçların en az ekonomik araçlar kadar önemli olduklarının

bilincindedirler. Artık örgütler çalışanlarının psiko-sosyal beklentilerini analiz etmekte ve ona göre destekler sunulmaktadır.²⁸ En sık kullanılan psiko-sosyal araçları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:²⁹

- İş ortamında ve çalışma esnasında bağımsızlık
- Sosyal katılım
- Değer ve statü
- Çalışanlara terfi, kariyer geliştirme olanakları ve eğitim
- Danışmanlık hizmeti, destek ve çevreye uyum
- Öneri sistemi
- Çalışanlara verilecek psikolojik güvence
- Ceza

Literatürde psiko-sosyal motivasyon araçları genel olarak benzer şekillerde tanımlanmıştır. Farklı bir sınıflandırmada ise psiko-sosyal motivasyon araçları, “Toplumsal Statü ve Değer, Bağımsız Çalışabilme, Kişi ve Örgüt Uyumu, Psikolojik Güvence, Öneri Sistemi, Yükselme ve Gelişme Olanakları, Sosyo- Kültürel Etkinlikler, Açık Rekabet, Başka Kişilerden Yararlanma, Danışmanlık Hizmeti, Çekici Çevre” olarak sıralanmaktadır.³⁰ Dolayısı ile psiko-sosyal motivasyon araçlarının, birey veya çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik geliştirilen motivasyon faktörleri olduğunu söylemek mümkündür.

Ancak her bireyin ve çalışanın farklı psikolojik ve sosyal özelliklere, dolayısı ile farklı psiko-sosyal ihtiyaçlara sahip olduğu dikkate alındığında, her çalışana aynı psiko-sosyal motivasyon aracı, motive edici özelliği sahip olmayacaktır.³¹ Dolayısı ile çalışanları motive etmede kullanılacak psiko-sosyal motivasyon araçlarının, kişilik özellikleri ve buna bağlı ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak uygulanması gerekmektedir. Örneğin bir çalışan için terfi oldukça güçlü motivasyon özelliğine sahip psiko-sosyal araç olarak öneme sahip iken, başka bir çalışan açısından değer

²⁸ Keskin, a.g.e., s. 54.

²⁹ Şen, a.g.e., ss.42-49.

³⁰ Serdar Tarakçıoğlu-Alptekin Sökmen-Yasin Boylu, *Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara’da Bir Araştırma*, İşletme Araştırmaları Dergisi, C. 2, S.1, 2010, s.5.

³¹ Birkan, a.g.e., s. 6.

verilme ve takdir edilme ihtiyacının karşılanması daha etkili bir psiko-sosyal motivasyon aracı olarak görülebilir.

1.1.5.3. Yönetmel Araçlar

Literatürde motivasyon araçları olarak kullanılan yönetmel motivasyon araçlarının, “örgütsel kararlara katılımın sağlanması, yetki ve sorumluluk devri, tüm örgüt çalışanlarının amaç birliğinin sağlanması, kariyer ve eğitim olanakları, örgüt içi iletişim, çalışanların iş güvencesinin sağlanması, katılımcı ve demokratik yönetim, etkin liderlik veya önderlik, sendikal yapılanma, iş tasarımı, vb.” gibi araçlar olarak ifade edildiği görülmektedir.³² Dolayısı ile çalışanları motive edici yönetmel araçların oldukça fazla ve farklı şekillerde uygulandığını ve her örgüt açısından en etkin motive edici yönetmel araç ve/veya araçların kullanılabileceğini söylemek mümkündür.

Çalışanları motive etmede kullanılan yönetmel araçları aşağıdaki gibi sıralamak ve kısaca açıklamak mümkündür:³³

- Amaç birliği; çalışanlar ile örgütün aynı amaçlar doğrultusunda işbirliği içerisinde olması ve/veya bu amaçların benzer nitelikte olması, çalışanların işlerini severek yapmalarını sağlayarak motive olmalarına katkı sağlayacaktır.

- Yetki ve sorumluluğun devredilmesi; üstler ve astlar arasındaki sorumluluk veya yetkinin delege edilmesi veya devredilmesi, çalışanın kendine olan güvenini arttıracak ve takdir edilme ihtiyacını karşılayacaktır. Aynı zamanda doğru ve etkin bir yetki devri, çalışanların inisiyatif kullanmalarını kolaylaştıracak ve verimlilik artışına neden olacaktır. Dolayısı ile yetki ve sorumluluğu devredilmesi, çalışanlarda motive edici bir özelliğe sahip yönetmel araçlardandır denilebilir.

- Çalışma saatlerinde esnek zaman uygulamaları; çalışanların sosyal yaşamlarına zaman ayırabilecekleri şekilde düzenlenecek çalışma saatleri, motive edici bir özelliğe sahip yönetmel araçlardandır denilebilir.

- Yönetmel ve süreçlerde alınan kararlara katılma; gerek çalışanların kendilerini ve gerekse yürüttükleri görevlerini ilgilendiren durum ve süreçlerde alınacak kararlara katılımlarının sağlanması, çalışanın pozitif yönde etkilenecek

³² Tarakçıoğlu, a.g.e., s.5.

³³ Şen, a.g.e. ss. 49-54

motive olmasına katkı sağlayacaktır. Aksi durumda ise çalışanlar olumsuz yönde etkilenecek, performans ve dolayısı ile verim düşüklüğü gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

- Örgüt içi ve çalışanlarla iletişim; çalışanların hem çalışma arkadaşları hem de yöneticileri ile açık, etki ve kolay bir iletişim kurmaları, psikolojik baskı ve tatminsizliği önleyici ve oldukça yüksek motivasyon sağlayıcı yönetsel bir araçtır.

- Çalışma koşullarının iyileştirilmesi; günlük yaşamın önemli bir bölümünün işyerlerinde geçirildiği düşünüldüğünde, çalışma ortamının fiziksel ve sosyal anlamda etkinliği, çalışanlarda tatmini ve dolayısı ile motivasyonu arttırıcı yönetsel bir araç olarak nitelendirilmektedir.

1.1.6. Motivasyonun Amaçları

Motivasyon, örgüt amaçlarına ve hedeflerine ulaşılmasında çalışanların güdülenmesidir. Dolayısı ile motivasyonda istenilen hedeflere ulaşabilmek için bazı amaçlar bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile motivasyon ile sağlanmak istenen sonuçlar, motivasyonun amaçları olarak da ifade edilebilir. Bu bağlamda her örgüt açısından hayati öneme sahip motivasyonun amaçlarını; “etkinlik, verimlilik, kalite, karlılık ve maliyet-fiyat uygunluğu” şeklinde sıralamak mümkündür.³⁴

1.1.6.1. Etkinlik

Etkinlik, işletmenin belirlediği amaçlarına ne derece ulaştığının bir göstergesidir. Diğer bir ifade ile etkinlik, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için gösterdiği çaba ve gerçekleştirdiği faaliyetlerin, ne derecede başarıya ulaştığını ifade etmektedir. Bir örgütte; verimlilik, büyüme ve gelişmenin sağlanması, rekabet gücü ve koşulları, örgütün çevreye uyumu, çalışanların tatmini ve örgütün sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi gibi faktörlerin gerçekleşmesi, etkinliğin sağlandığının göstergeleri olarak kabul edilmektedir.³⁵ Tanımdan da anlaşılacağı üzere etkinlik, örgütün süreç ve faaliyetler ile yönetsel bağlamda başarıya ulaşma derecesi olarak ifade edilmektedir.

³⁴ Mehmet Kaplan, *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, 2007, s.10.

³⁵ Kaplan, a.g.e., s.12.

Dolayısı ile bir örgütün etkin bir şekilde faaliyette bulunabilmesi için, farklı yöntem ve araçlardan yararlanması gerektiği söylenebilir. Kuşkusuz etkin bir faaliyet için ilk gereken araç veya kaynak insan kaynağıdır. İnsan kaynaklarını sırası ile makine ve teçhizat, teknoloji ve yönetsel yeniliklerin kullanılması, hammadde ve enerji gibi diğer araçlar izlemektedir. Örgütün faaliyet sürecinde kullandığı tüm kaynak ve varlıklar içerisinde en büyük öneme sahip insan kaynaklarının, verimli ve etkin bir şekilde örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda kullanılabilmesi, çalışanların motivasyonu ile mümkün olabilecektir. Diğer bir ifade ile motive edilmiş insan kaynağı etkin bir şekilde görev ve sorumluluklarını yerine getireceğinden, örgütün amaçlarına daha çok katkı sağlayacaktır.³⁶

Literatürden edinilen bilgiler doğrultusunda etkinlik, bir örgütün sahip olduğu kaynaklarını optimal bir şekilde kullanması ve sonucunda örgüt amaç ve hedeflerine ulaşma düzeyi olarak tanımlanabilirken, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında asli faktör veya kaynak olarak kabul edilecek insan kaynağının ve/veya çalışanların motivasyonlarının sağlanması, etkinliği sağlanmasını kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı bir faktördür denilebilir.

1.1.6.2. Verimlilik

Verimlilik, bir üretim veya hizmet sistemi içerisinde elde edilen toplam fiziksel gelirin (üretim sonucu çıktı) kullanılan fiziksel girdiye (üretim faktörü sonucu çıktı) oranı şeklinde tanımlanabilir³⁷. Tanımdan hareketle verimlilik, üretimde kullanılan girdiler sonucu elde edilen toplam üretim miktarı veya oranı olarak tanımlanabilir.

Dolayısı ile verimlilik artışından söz edebilmek için üretimde kullanılan tüm girdi miktarlarının sabit kalması, buna karşın elde edilen üretim miktarının artması gerekmektedir. Bu nedenle verimlilik ve/veya verimlilik artışı için girdilerin en etkin şekilde kullanılması gereklidir. İnsan kaynağı veya gücünün de üretimde kullanılan bir girdi olduğu dikkate alındığında, verimlilik artışı için mevcut insan kaynağının performansının artması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların daha yüksek

³⁶ İbrahim Durak, *İşletmelerde Çalışan İnsanlardan Daha Fazla Yaralanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci ve Bir Uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi 1998, ss.21-22

³⁷ İsmail Efil, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2004, s.23

bir performansla çalışmak ve verimliliği artırmak için daha çok istekli olmaları gerekmektedir. Çalışanların istekli olmalarının temel sağlayıcısı ise kesinlikle motivasyon düzeylerinin daha yüksek olmasıdır. Zira en az harcama ile en çok çıktıyı almak için ciddi bir özveri gerekmektedir. Motivasyon seviyelerinin düşük olduğu bir ortamda ise özverili bir çalışma ortamının bulunamayacağı iddia edilebilir.³⁸

Motivasyon belirli amaçlara hizmet etmektedir. Motivasyonun en önemli amaçlarından birisi ise verimlilik. Buna göre, “işletmelerde çalışanların verimliliğinin yükseltilmesini sağlayan en önemli faktör motivasyondur. Ancak kişileri isteklendirebildiğimiz ölçüde verimliliği yükseltmeye yönlendirebiliriz”³⁹. Bir başka görüşe göre ise, “çıktılar bir dönem içinde elde edilen üretim miktarını veya bir dönem içinde elde edilen üretim miktarının parasal tutarını gösterirken, girdiler ise anılan üretimin elde edilmesi için kullanılan girdilerin fiziksel miktarını veya parasal tutarını ifade etmektedir”⁴⁰.

1.1.6.3. Kalite

Kalite nitelik anlamına gelmekle birlikte, istenen özelliklere uygunluğun sağlanması şeklinde ifade edilebilir. İşletmecilik anlamında ise, mal veya hizmetin müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilme yeterliliğidir. Örgütlerin kalitenin yükseltilmesi iş görenlerin bilgi, davranış ve yeteneklerini kullanma derecelerine bağlıdır. Bu anlamda iş görenlerin teknik konular, davranış, motivasyon ve ekip ruhu ile ilgili bilgilere sahip olmaları gerekir. Kalite, tek boyutlu bir kavram olarak nitelendirilemez. Birden fazla boyuta sahip kalite, “performans, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, servis olanakları, estetik” gibi çeşitli farklı boyut ve özelliği kapsamaktadır.⁴¹

Çalışma hayatında çalışanların denetlenmesi kolay değildir. Özellikle hizmet sektöründe kalitenin yükseltilmesi için çalışanların denetlenmesi oldukça zor bir

³⁸ Erol Eren, *Verimliliğin İşletmeler Üzerindeki Etkileri*, Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası Toplantısı, (Antalya Club-Sirene Hotel, 1995), Ankara, 1996, s. 19.

³⁹ Seyhan Korkmaz, *Hastanelerde Doktor Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunun Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, 2008, s. 24

⁴⁰ Ayşe Kırıcı, *Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, 2013, s. 35.

⁴¹ Mehmet Kaplan, *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, 2007, s. 9

konudur. Bu nedenle kalitenin yükseltilmesi için insanları denetlemekten ziyade, onların daha verimli çalışmalarını sağlamak çok daha faydalı olacaktır. Dolayısı ile çalışanların motivasyon düzeylerinin yüksek tutulması, kalitenin elde edilmesi açısından çok daha faydalı olacaktır. Günümüzde, insan faktörünün yer aldığı tüm sektörlerde ve emek yoğun çalışılan hizmet sektöründe, kalitenin en önemli faktörü insan kaynağı olup, kaliteye ulaşılması büyük ölçüde insan kaynağına bağlıdır denilebilir.⁴²

Dolayısı ile yüksek kalite standartlarına ulaşmak veya kaliteyi yükseltebilmenin en önemli koşulu, insan kaynağına veya insana yapılan yatırımdır denilebilir. Yetişmiş ve başarılı çalışanların örgütte kalmasının sağlanması ve daha iyi çalışmaları için motivasyon düzeylerinin yüksek tutulması gerekir. Bu nedenle kalitenin yükseltilmesini isteyen yöneticilerin, çalışanların motivasyonlarını arttırabilmek için çeşitli önlemler almalı veya uygulamalar geliştirmeleri gerekmektedir.⁴³

1.1.6.4. Karlılık

Bir örgüt veya işletmenin temel ekonomik amacı, faaliyetleri sonucunda kar elde etmektir. Karlılık oransal olarak ifade edilen bir kavram olup, belli bir dönemde faaliyetler sonucu elde edilen karın o döneme ait işletmede kullanılan sermayeye oranı ile tespit edilmektedir. Kâr yöneticilerin ve personelin ana motivasyon aracını oluşturmaktadır. Dolayısı ile etkin bir yönetimin temel amacı, çalışanların sahip oldukları yetenekleri ortaya çıkarmak ve performansını arttırmaktır. Bu bağlamda yönetimin etkinliği, çalışanların performans artışı ile doğru orantılıdır demek mümkündür. Etkin bir yönetim, karlılığın artırılması için çalışanlar ile örgütün amaçlarını gerçekleştirebilecek bir sistemin kurulmasını sağlamalı ve çalışanları motive edecek yöntemleri geliştirmelidir. Kar ve dolayısı ile karlılık; “işletme sahiplerinin işletmeden beklentilerini karşılayan, prim veya ikramiye gibi artı kazanç bekleyen yöneticilerin ve daha yüksek ücret kazanmayı isteyen çalışanların temel motivasyon araçlarından biri olarak görülmektedir.”⁴⁴

⁴² Ölçer, a.g.e., s. 4.

⁴³ Pekel, a.g.e., s. 29.

⁴⁴ Kaplan, a.g.e., s.13.

Kuşkusuz çalışanların motivasyonlarının sağlanması veya motivasyon düzeylerinin yükseltilmesinin en etkili sonuçları arasında performans ve verimlilik artışı ile maliyetlerin düşürülmesi yer almaktadır. Dolayısı ile çalışanlarda sağlanacak motivasyon artışı ile elde edilen sonuçlar, işletme veya örgütün karlılığı üzerinde olumlu etki yaratacak ve karlılık düzeyinde artış meydana gelebilecektir.

1.1.7. Motivasyonun Önemi

Motivasyon hem bireylerde hem de çalışanlarda performans, verimlilik ve iş doyumunun artırılması açısından büyük önem taşımaktadır. Bireysel anlamda etkili olan motivasyonun, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması yönünde de katkı ve etkileri bulunmaktadır. Bu bağlamda motivasyonun önemi veya çalışanlarda yüksek motivasyon sağlamanın yararlarını; “organizasyonlar, yöneticiler ve çalışanlar” olmak üzere üç grupta incelemek mümkündür.⁴⁵

1.1.7.1. Organizasyonlar Açısından Önemi

Bireylerin “iş yapmasını” sağlayan en önemli unsurlardan biri motivasyondur. Diğer bir ifadeyle motivasyon bireylerin yaptıkları işi daha fazla gayret göstererek yapmalarını sağlayan unsurdur. İnsanlara yaptıkları işi severek ve daha fazla yaptırdığı için motivasyonun organizasyon için hayati öneme sahip olduğu ileri sürülebilir. Çalışanlar, beklentilerine ulaştığı, ihtiyaçları karşılandığı ve isteklerine cevap verildiği sürece verimli olabilirler.⁴⁶ Dolayısı ile çalışanlarda motivasyonun sağlanması veya motivasyon düzeyinin yükseltilmesinin, performans ve verimlilik artışı sağlamak suretiyle örgütler ve/veya organizasyonlar açısından önem taşıdığını söylemek mümkündür.

Motivasyon örgüt çalışanlarının çok daha verimli bir biçimde çalışmalarını sağlamaktadır. Çalışanların sahip oldukları yeteneklerin ve bilgi birikiminin mümkün olan en üst düzey verimlilik ile kullanılmasını sağlaması, organizasyonların çok daha fazla kazanç elde etmelerini sağlamaktadır. Diğer tarafta, motivasyon seviyesinin düşük olması durumunda çalışanlar istenilen verimlilik düzeyinde faaliyet

⁴⁵ Ali Kahraman, *Dağıtım Kanallarında Bayileri Motive Eden Faktörlerin İncelenmesi: Trakya Birlik Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Dönem Projesi, Trakya Üniversitesi, 2012, s. 25.

⁴⁶ Kahraman, a.g.e., s.29.

göstermeyecekler ve bu durumdan en zararlı çıkan organizasyonun kendisi olacaktır.⁴⁷

1.1.7.2. Yöneticiler Açısından Önemi

Çalışan motivasyonunu organizasyonun amaçları doğrultusunda yönlendirmede, yöneticilere aktif rol düşmektedir. Yöneticilerin motivasyonu göz ardı etmesi, sahip oldukları insan kaynaklarını etkin kullanamamaları sonucunu doğurmaktadır.⁴⁸ Çünkü yöneticilerin başarısı çalışanların, “örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır”.⁴⁹ Yönetici veya yönetimi; bir örgütün elindeki kaynaklarla daha önceden belirlenen amaçlarına ulaşacak şekilde faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi, koordinasyon ve kontrol gibi eylemlerin gerçekleştirildiği bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar birbirleri arasında çeşitli ilişkileri bulunan, düşünen, sentez yapan, günlük olaylardan kendine göre etkilenen, çeşitli sorunları ve değer yargıları olan duygusal bir varlıktır. Bu nedenle çalışanları motive etmede dikkat edilmesi gereken en önemli konuların başında, insan faktörünün psikolojisi ve sosyal durumunun bilinmesi ve yöneticilerin bu doğrultuda hareket etmesi gerektiği söylenebilir.

Yöneticinin başarısı; çalışanların başarısı ve gerçek anlamda tatmini ise onların yönetilmelerine, motive edilme durumlarına, isteklendirilmelerine ve belirli bir koordinasyon dahilinde uyum içerisinde çalıştırılmalarına bağlıdır.⁵⁰ Çalışanlar bazı ihtiyaçlarla ilgili olarak, ihtiyacın tatmin edilmesi amacıyla hareket edecek ve ihtiyacını tatmin ederek bu gerginlikten kurtulacaktır. Bu noktada yönetici, bireylerin davranışlarını izleyerek onların ihtiyaçlarını giderme yönünde gayret sarf etmek zorundadır.⁵¹ Dolayısı ile bir işletme veya örgütte yer alan her kademedeki yöneticinin başarısı, yetki veya sorumluluğu altında çalışanların performans veya başarısı ile doğru orantılıdır denilebilir. Bu nedenle çalışanların motive edilmesi veya yüksek motivasyonlarının sağlanması, performans ve dolayısı ile verimlilik artışı

⁴⁷ Pekel, a.g.e., s.69.

⁴⁸ Koçel, a.g.e., s. 507.

⁴⁹ Gazi C. Uçkun-Elbeyi Pelit, *Hizmet İşletmelerinde İşgören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi*, Standart Ekonomik ve Teknik Dergi, S. 493, Yıl:42, Ocak 2003, s.49.

⁵⁰ Efil, a.g.e., s.99.

⁵¹ Eren, a.g.e., s. 490.

sağlayarak örgüt veya işletmenin amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayacaktır. Böylece yönetici sorumluluk ve görevlerini yerine getirmiş ve kendisinden beklenen yönetsel başarıyı yakalamış olacaktır.

1.1.7.3. Çalışanlar Açısından Önemi

Bireyler; gerek özel hayatlarında gerekse iş hayatlarında yeme, içme, barınma, para kazanma, başarı gibi belirgin ihtiyaçlarını doyuma ulaştırmaya çalışır. Çalışma hayatında da motivasyonun gerekliliği bir gerçektir. Bir işletmenin başarısı da çalışanların istek ve ihtiyaçlarının anlaşılmasına ve bunları karşılayacak bir ortamın sağlanmasıyla yakından ilişkilidir.⁵²

Motivasyonu çalışanlar için önemli kılan neden olarak, insanları mutlu bir şekilde çalışmaya yönlendirmesi gösterilebilir. Motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanlar doğal olarak işini severek yapan kişilerdir. Bu durumda bireyler için sahip oldukları görev ev sorumluluk bir yük olarak algılanmazlar. Ayrıca motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanlar mesleklerinde yükselmek isteyeceklerdir. Daha öncede ifade edildiği üzere kariyer yapmak isteyen ve mesleğinde yükselmek isteyen kişiler için motivasyon önemlidir. Ayrıca motivasyon düzeyinin yüksek olduğu bir ortamda insanlar arasında iyi ilişkilerin görülmesi de doğaldır. Tüm bunlar bireylerin işlerini çok daha mutlu bir şekilde yapmalarını sağlamaktadır.⁵³

Motivasyon seviyesi yüksek olan çalışanlar fikirlerini açıklamaktan çekinmeyeceklerdir. Ayrıca bu kişiler sorumluluk almak isteyecek ve işini çok daha istekli bir şekilde yapacaklardır. Motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanlar belirli hedeflere sahiptirler ve bu hedeflere ulaşma çabası onların iş tatmin düzeylerinin de yüksek olmasını sağlayacaktır. Hedeflere sahip olma duygusu insanlara mutluluk verirken, alınan sorumluluklar “gerekli olma” duygusunun yaşanmasını sağlayacaktır.⁵⁴ Dolayısı ile motivasyonun çalışanlar açısından hem kişisel ihtiyaçların karşılanması, hem iş tatmini hem de çalışana aidiyet ve önemli olma gibi duyguların yerleşmesini sağlayacağından oldukça büyük önem taşımaktadır denilebilir.

⁵² Koçel, a.g.e., s.507.

⁵³ Kahraman, a.g.e., s. 27.

⁵⁴ Keskin, a.g.e., s. 14.

1.2. MOTİVASYON KURAMLARI

Çalışma hayatının giderek gelişmesi ve küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamında, çalışanların motivasyonu ve motivasyon düzeylerinin arttırılması oldukça önem kazanmaya başlamıştır. Modern yönetim anlayışı ile birlikte pek çok araştırmacı, akademisyen, sosyolog ve sosyal psikolog tarafından, motivasyon hakkında araştırma ve çalışmalar yapılmış, motivasyon kuramları geliştirilmiştir.

Motivasyon kuramlarının geliştirilmesine yönelik çalışmaları başlatan en önemli faktör, insanın neden çalışmak zorunda olduğu veya diğer bir ifade ile neden çalıştığı sorusunun ortaya çıkması ve bu soruya cevap aranmasıdır. Araştırma çalışmaları ve kuramların ortak noktası, çalışanları motive edebilmek için ne tür özendirici uygulama veya aracın gerektiği değil, çalışanları motive etmeye yönelten davranışların temelinde yatan nedenlerin ortaya konmasıdır.⁵⁵

Tarihsel süreç içinde incelendiğinde ilk motivasyon kuramcılarının, çalışanların aslında işlerini sevmedikleri, ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir ücret veya gelir elde etmek için çalıştıklarını savunmuştur. Gelişen zaman içerisinde kuramcıların bu düşüncelerinin eksik olduğu ve yeniden gözden geçirilmesinin gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu süreçte yönetim kuramcıları gerek çalışanların ve gerekse yöneticilerin, çalışma nedenlerini, yaptıkları işten elde ettikleri içsel veya yaradılıştan olan etmenlere dayalı olarak açıklamaya çalışmışlardır. Motivasyon kuramcılarının teorileri, “kapsam ve süreç kuramları” olmak üzere iki ana başlık altında toplanmaktadır.⁵⁶

1.2.1. Kapsam Kuramları

Literatürde, bireyi güdülemek suretiyle “harekete geçiren, belirli bir amaca veya hedefe yönlendiren veya bireyin davranışlarını etkileyerek yavaşlatan ve durduran” bireysel faktörleri inceleyen kuramlar, ‘kapsam kuramları’ olarak adlandırılmaktadır. Motivasyonda klasik yaklaşımlar olarak nitelenen kapsam kuramları, literatürde ‘içerik kuramları’ olarak da kullanılmaktadır. Kurumsal bağlamda ele alındığında kapsam kuramları, çalışanları hangi ihtiyaçların

⁵⁵ Levent Kıdak-Mehmet Aksaraylı, *Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri*, Celal Bayar Üniversitesi S.B.F. Sosyal Bilimler Dergisi, C.7, S.1, 2009, s.77.

⁵⁶ Celalettin Serinkan, *Liderlik ve Motivasyon*, Nobel Yayınları, Ankara, 2008.s.83.

güdülediğini ortaya koymaya çalışmakta ve bireyi belirli bir yönde davranmaya yöneltten çeşitli güçleri ya da güdülerini tanımlamayı amaçlamaktadır. Kurum yöneticisinin, çalışanları belirli şekilde davranmaya iten faktörleri tanımasının ve onları güdüleyen özelliklerin farkında olmasının yönetim kalitesini artıracak muhakkaktır. Kapsam kuramları, insan doğasından hareket ederek olası eylemlerinin nedenlerine ilişkin bir rota sunmaktadır.⁵⁷

Bu çalışmada; literatürde en yaygın bilinen kapsam kuramlarından ‘Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı’, ‘Herzberg’in İkili Etmen Kuramı’, ‘McClelland’ın Başarı Gütüsü Kuramı’ ve ‘Alderfer’in VIG (ERG) Kuramı’ literatürden yararlanılarak kısaca açıklanmıştır.

1.2.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Literatürde motivasyon ve bireylerin motivasyonu ile ilgili farklı kapsam kuramları yer almaktadır. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramı, kapsam kuramları içerisinde en çok bilinen ve öneme sahip kuramlardan birisi olarak kabul edilmektedir.

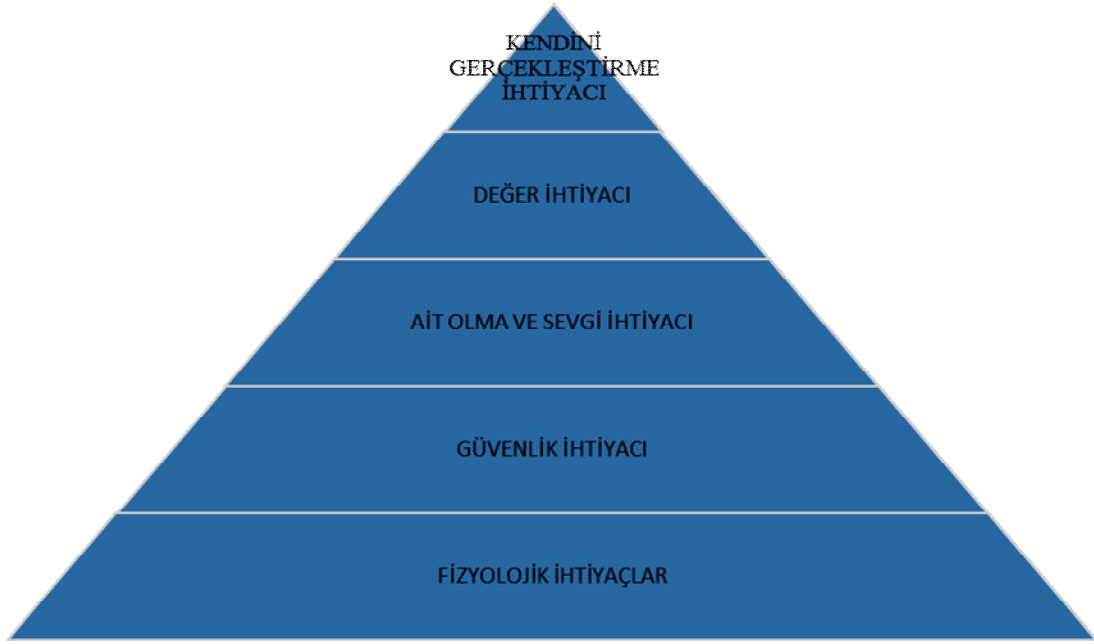
Maslow’a göre insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre kendi içinde sıralamak mümkündür. Maslow, insan ihtiyaçlarını en önemliden başlayarak bir piramit şeklinde beş grupta sıralamıştır. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinde, her insanın öncelikle temel ihtiyacının karşılanması gerektiği ve buna bağlı motive olduğu, motivasyonun sağlanması ile ancak bir sonraki ihtiyacın önem kazandığı teorisi esastır. Buna göre ihtiyaçlar piramidinin ilk basamağı, insanın temel ihtiyaçlarının yer aldığı ‘fizyolojik ihtiyaçlardır’. Bireyin yeme, içme, barınma, vb. gibi temel ihtiyaçlarının karşılanması durumunda, piramidin bir üst basamağında yer alan ihtiyacın karşılanması önem kazanacak ve bu süreç devam ederek, piramidin tepesinde yer alan ‘kendini gerçekleştirme ihtiyacı’ nı karşılayacaktır.⁵⁸ Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde, bireyin ihtiyaçlarının karşılanması ile motivasyon arasında güçlü ve doğru bir ilişkinin yer aldığı söylenebilir. Diğer bir ifade ile her ihtiyacın karşılanması bireyi motive ederek, bir sonraki ihtiyacın karşılanmasına

⁵⁷ Demet Gürüz-Emet Gürel, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2006.s.283

⁵⁸ Dursun Çiçek, *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005, ss.13-14.

yönlendirecek ve burada da motivasyon sağlanarak, süreç devam edecektir. Dolayısı ile motivasyonda bireyin ihtiyaçlarının karşılanması önem taşımaktadır demek mümkündür.

Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar teorisi piramidini aşağıdaki Şekil.2’de görmek mümkündür.



Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi

Kaynak: Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışları*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2003,s.63.

Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı; bireyin gösterdiği her davranışın ihtiyaçların karşılanması ve bu ihtiyaçların önceliklere göre belirli bir sıralamaya sahip olduğu, gibi iki temel varsayıma dayanmaktadır.⁵⁹ Ancak, her birey açısından ihtiyaçların önemi ve karşılanma düzeyi farklı olacağından, bu ihtiyaçların karşılanmasının kişilerde yaratacağı motivasyon düzeyinin de farklı olacağını söylemek mümkündür.

1.2.1.2. Herzberg’in Çift Faktör Kuramı

Psikolog Frederick Herzberg, Çift Faktör Kuramı veya diğer bir ifade ile hijyen-motivatör teorisi olarak adlandırılan bir ihtiyaçlar teorisi geliştirmiştir. Bu teori İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımları arasında, en yaygın motivasyon görüşüdür.

⁵⁹ Çiçek, a.g.e., s.14.

Çift Faktör Kuramı, iş tutumunun belirgin etkilerinden ortaya çıkan işteki eylemler sıralamasının incelenmesinden türetilerek geliştirilmiştir. Bu teori Herzberg'in, Pittsburgh'ta 200 mühendis ve muhasebeciden meydana gelen bir grup üzerinde yapmış olduğu araştırmada ortaya çıkmıştır.⁶⁰ Herzberg'in Çift Faktör Kuramına ilişkin araştırma bulgu ve sonuçlarına göre, ortaya çıkan çift faktör ve bu faktörleri oluşturan alt faktörler aşağıdaki Tablo.1'de görülmektedir.

Tablo 1. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

MOTİVATÖRLER	HİJYEN FAKTÖRLER
• Başarı • Tanınma • İlerleme • İşin Kendisi • Sorumluluk • Büyüme	• Şirket Politikası • Teknik Gözetim • Kişilerarası İlişkiler • Ücret • İş Güvenliği • Kişisel Yaşam • Çalışma Koşulları • Makam

Kaynak: Dursun Çiçek, a.g.e., s.17.

Yukarıda yer alan Tablo.1 incelendiğinde, çalışanları motive eden ve durum koruyucu (hijyen) iki ana faktör bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile bu kuramda motivasyonu sağlayan ve çalışanı motive etmeyip sadece mevcut durumu koruyan çift faktör bulunmaktadır. Bir başka ifade ile hijyen faktörler, çalışma ortamında bulunması gereken asgari veya zorunlu faktörler iken, motive edici faktörler motivasyon sağlayan ve davranışlara yön veren faktörlerdir. Motive edici faktörlerin bulunması bireylerin çok daha iyi faaliyet göstermelerini sağlamaktadır.⁶¹ Bu bağlamda hijyen faktörlerin sadece çalışanların beklenti ve ihtiyaçları olduğu, dolayısı ile bu faktörlerin çalışanın sadece durumunu korumasını sağladığı söylenebilir. Dolayısı ile çalışanların hijyen faktörleri ile motive edilmesi mümkün değildir. Herzberg'in teorisinin özellikle gelişmiş ekonomilerde çok daha aktif olduğu söylenebilir. Bu durumun sebebi az gelişmiş ekonomilerde ücret gibi

⁶⁰ Koçel, a.g.e., s. 626

⁶¹ Çiçek, a.g.e., s. 18.

ekonomik faktörlerin daha fazla öneme sahip olması gösterilebilir. Gelişmiş ekonomilerde ise maddi çıkardan ziyade psiko-sosyal konular daha büyük öneme sahiptir demek mümkündür.

1.2.1.3. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

McClelland tarafından (1961,1987) geliştirilen bu kurama göre, kişiyi davranış göstermeye yönelten üç grup ihtiyaç bulunmaktadır. Birey veya çalışanları davranışa yönelten ihtiyaçlar, “İlişki Kurma ve Bağlanma İhtiyacı, Güç Kazanma İhtiyacı ve Başarma İhtiyacı” başlıkları altında gruplandırılmıştır. İlişki kurma ve bağlanma ihtiyacı insanların doğasında bulunan bir ihtiyaçtır. İnsanlar çocukluklarından itibaren aile ve arkadaşlarıyla ilişki kurar. Bu durum bireylerin iş hayatında da devam etmektedir. Güç kazanma ihtiyacı ise bireyin diğer insanlardan daha güçlü olmayı istemesi ve ezilmek veya altta kalmayı istememesini ifade etmektedir. Yetkisi az olan kişi yetkisi çok olan kişiye karşı her zaman ikinci planda kalabilmektedir. Başarma ihtiyacı her insanda görülmemektedir. Kimi insanlar için başarı önemli görülmezken kimi insanlarda ciddi bir başarı arzusu bulunmaktadır. Başarma ihtiyacı birçok kişi için en temel ihtiyaçlardan biri olarak görülebilmektedir.⁶²

Başarı Güdüsü kuramının, bir yönetici açısından bilinmesi veya algılanması gereken gerçek anlamını, “eğer çalışanın sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse doğru personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Böylece kişi güdülenme için kendisine uygun ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak kullanacaktır” şeklinde ifade etmek mümkündür.⁶³

1.2.1.4. Alderfer'in VIG (ERG) Kuramı

1960 yılında yazdığı bir makalede Maslow'un kuramını tartışan Alderfer yapmış olduğu bir görgül araştırmanın sonuçlarını ortaya koymuş; varlık sürdürme, ilişki ve gelişme sözcüklerinin baş harflerini birleştirerek geliştirdiği VİG (ERG)

⁶² Saime Oral-Zeynep Kuşluvan, *Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar*, Verimlilik Dergisi, S.3, 1997. s.102

⁶³ Koçel, a.g.e., s.516.

kuramını sunmuştur. Bu kuramda üç önemli nokta bulunmaktadır. Bu noktaları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:⁶⁴

- Varlık Sürdürme: Varlık sürdürme gereksinimleri Maslow'da da bulunan fizyolojik gereksinimleri ve güvenlik gereksinimlerini bünyesinde bulundurmaktadır. Yazar bu gereksinimlerin büyük çoğunlukla çalışma ve para gibi faktörlerle giderilen gereksinimler olduğunu belirtmektedir.

- İlişki: Maslow'da bulunan toplumsal gereksinimler ve saygınlık gereksinimi bu kapsamda değerlendirilmektedir. Bu kapsamda kişi diğer insanlarla ilişkilere sahip olmayı istemektedir.

- Gelişme: Bu gereksinimde bireyin kendisini geliştirme ve yaşadığı çevrede yeni yetenekler geliştirme isteği söz konusudur.

Alderfer'in kuramı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının daha basite indirgenmiş bir modelidir denilebilir. Ancak, Maslow ve Alderfer'in kuramları arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Maslow'a göre ihtiyaçların giderilmesinde bir piramit sistemi bulunmaktadır. Alderfer'e göre ise bir bireyde farklı ihtiyaçlar aynı anda görülebilmektedir. Maslow ihtiyaçları beş gruba ayırırken Alderfer üç gruba ayırmaktadır.

1.2.2.Süreç Kuramları

Kişilerin davranışlarının ne şekilde harekete geçirilerek yönlendirileceğini veya yavaşlatılacağını açıklamaya yarayan kuramlar ise, 'süreç kuramları' olarak adlandırılmaktadır. Süreç kuramları, kapsam kuramlarının güdülemenin karmaşık yapısını açıklamada yetersiz kalmaları nedeniyle geliştirilmişlerdir. Bu nedenle süreç kuramları, 'motivasyonda modern yaklaşımlar' olarak da bilinmektedir. Süreç kuramları, güdülemenin işleyişini faaliyetlerle açıklamaya çalışmakta ve davranışın ortaya çıkışından durduruşuna dek gerçekleşen faaliyetlerdeki değişkenleri konu etmektedirler.⁶⁵ Süreç kuramları, "kapsam kuramlarının aksine ihtiyaç ve güdüler

⁶⁴ Halil Aşan-Öznur Aydın, *Örgütsel Davranış*, (Ed.) Halil Can, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2006, s.105

⁶⁵ Gürüz ve Gürel, a.g.e., s.288.

üzerinde durmak yerine, insan ihtiyaçlarını karşılamada kullanılan ve amaç (sonuç) denilebilen dışsal birtakım faktörler” üzerinde yoğunlaşmışlardır.⁶⁶

Bu çalışmada, literatürde en yaygın bilinen süreç kuramlarından ‘Vroom’un Beklenti Kuramı’, ‘Lawyer ve Porter’in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı’ ile ‘Adams’ın Eşitlik Kuramı’ literatürden yararlanılarak kısaca açıklanmıştır.

1.2.2.1. Vroom’un Beklenti Kuramı

Vroom’a göre, kişinin sonuç için gayretli olması, sarf edeceği efor ile sonuca ulaşacağı beklentisi, bireyi o sonucu ele geçirme isteğine yönlendirecektir. Böylece maksimum iş tatmini ve motivasyon sonucu performans sağlanacaktır. Yüksek düzeyde sağlanan iş tatmini bireyin daha gayretli çalışmasını sağlayacaktır. Bu kurama göre bireyi motive edecek olan ödüller içsel veya dışsal olabilir. Bu modele göre; bir kişinin motivasyonu belli bir davranışın, kendini belli bir sonuca ulaştırma beklentisine, bu belli olan sonucun birey açısından olan önem derecesine ve elde etmek istediği bazı amaçlara ulaşmasında, örgütsel ortamda bulacağı imkânların, araç olabilirlik ölçüsüne bağlıdır.⁶⁷

Victor Vroom’un geliştirdiği teoriye göre, “bir kişinin iş için gayreti iki faktöre bağlıdır”. Bunlar:⁶⁸

- Valens; kişinin herhangi bir ödülü almak istemesi ve bu isteğin derecesini belirtmektedir.
- Bekleyiş; kişinin fark ettiği olasılığı belirtmektedir. Bu noktadaki olasılık belirli bir gayret neticesinde belirli bir miktar ödülün elde edileceği beklentisidir.

Yukarıdaki bilgilerden de anlaşılacağı üzere Vroom’un geliştirdiği kuramın temel felsefesi, bir işten beklenen ümit ve ödüllerin başarının nedeni oluşturmasıdır. Dolayısı ile çalışanın geleceğe yönelik ümit ve/veya beklentileri ile çalışma sürecinde alacağı ödüller, motivasyonu için dayanak oluşturmaktadır demek

⁶⁶ Adnan Çelik-M. Şerif Şimşek-Tahir Akgemici, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, (7. Baskı), Gazi Kitapevi, Ankara, 2011, s.194.

⁶⁷ Çiçek, a.g.e., ss.21-22.

⁶⁸ Koçel, a.g.e., s.649

mümkündür. Diğer bir ifade ile beklenti ve ödüller, motivasyonu sağlayan faktörlerdir denilebilir.

1.2.2.2. Lawyer ve Porter'in Beklenti Kuramı

Süreç kuramlarından olan Lawyer ve Porter Beklenti Kuramı, Vroom'un modelini esas almakla birlikte, bazı noktaları geliştirilmiş bir motivasyon model kuramıdır.⁶⁹ Lawyer ve Porter'in kuramında, bireylerin tatmin olmalarını elde edilen çıktı ile beklenen çıktı arasındaki fark belirlemektedir. Elde edilen çıktının belirlenmesinde eğitim, beceri, deneyim, zorluk ve sorumluluk gibi etmenler belirleyici olmaktadır. Kurama göre elde edilen çıktıların yüksek olması durumunda doyum ortaya çıkar. Diğer tarafta elde edilen çıktıların az olması durumunda ise doyum duygusu yaşanmaz.⁷⁰

Vroom ile Lawyer-Porter kuramının ortak özellikleri bulunmaktadır. Bunlardan ilki çıktı konusudur. Her iki kurama göre de birey alternatifler arasında karar verirken hangisinin çıktılarının daha faydalı olacağı üzerinde durmaktadır. Bir diğer ortak nokta da her iki kuramda da tüm faktörlerin eşit kabul edilmesi durumunda bireylerin en yüksek sonucu verecek olan alternatifi seçecek olmaları ve bu şekilde davranmak istemeleridir.⁷¹

1.2.2.3. Adams'ın Eşitlik (Denksizlik) Kuramı

J.Stacy Adams tarafından geliştirilen bu kurama göre, “kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ve eşitsizliklere bağlıdır”.⁷² Çalışanlar yaptıkları iş karşılığı işletmelerden aldığı menfaatleri, diğer çalışanlar ile karşılaştırır. Menfaatlerde farklılık varsa çalışanlar arasında gerginlik, huzursuzluk doğmasına neden olur. Eğer adaletsizlik yoksa çalışanın motivasyonu üzerinde olumsuzluk görülmeyecektir. Çalışanlar arasında dengeli ödül dağıtımı işletmenin başarısı için gereklidir. Özellikle aynı kademede çalışan kişiler için bu daha da önem arz etmektedir. Çalışan, kendisi ile diğer çalışanların arasında eşitliğin ve dengenin sağlandığına inandığı zaman etkin olarak çalışır. Eğer çalışan eşitsizliğin

⁶⁹ Koçel, a.g.e., s. 634.

⁷⁰ Eren, a.g.e., ss.598-599.

⁷¹ Birkan, a.g.e., s.37

⁷² Koçel, a.g.e., s.523.

devam ettiğine inanırsa, işletmeden ayrılma kararı verebilir. Çünkü sosyal ilişkiler olumsuz yönde etkilenir ve kişi yalnızlığa itilmiş olur.⁷³

Yöneticiler davranışlar sergilerken nasıl algılanacağını göz önünde bulundurmalarıdır. Yöneticiler diğer kişiler tarafından davranışlarının eşitsizlik gibi algılanmaması konusunda dikkatli davranmalıdırlar. Örnek vermek gerekirse, motivasyonu yükseltmesi beklenen ve yukarıda belirtilen ücret artışı ve terfi gibi uygulamalar eğer adil algılanmayacaksa motivasyon düzeyinin düşmesine neden olacaktır.⁷⁴ Dolayısı ile çalışanları motive edecek veya motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyecek faktörlerden biri, yönetim anlayışının ve/veya yöneticilerin, çalışanlara karşı eşit davranış sergilemeleri ve adil davranmalarıdır. Örneğin, aynı hatayı yapan çalışanlardan birine diğerine göre daha fazla tepki verilmesi, çalışandan yöneticinin adil olmadığı veya eşit davranmadığı algısını oluşturacak ve motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir. Eşitsizliği devam etmesi durumunda ise, çalışanın performans ve verimi düşecek ve çalışanı yeni iş arayışlarına yöneltecektir.

⁷³ Koçel, a.g.e., ss.523-524.

⁷⁴ Şen, a.g.e., s. 25.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME

2.1. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI

Yönetim bilimi içerisinde ele alınan güçlendirme kavramı, “çalışanlar arasında yardımlaşma, paylaşım, iş başı eğitim yolu ile yetiştirme ve takım çalışması yolu ile çalışanların karar verme yetki ve haklarını arttırma, buna bağlı olarak personeli geliştirme süreci” olarak tanımlanabilir.⁷⁵ Kavramın tanımından da anlaşılacağı üzere personel güçlendirme, çalışanların kişisel gelişimlerini sağlamaya ve buna bağlı olarak daha etkin ve verimli bir çalışma ortamı sağlamaya yönelik bir süreç olarak adlandırılabilir.

Personel güçlendirmenin kapsamının net olması başarılı sonuç vermesi için önemlidir. Personel güçlendirmenin ne şekilde değerlendirilmesi ve ele alınması gerektiğine ilişkin, ‘davranışsal (ilişkisel)’ ve ‘psikolojik (bilişsel)’ boyutlar ele alan iki farklı yaklaşım bulunmaktadır.⁷⁶ Personel güçlendirme, bir örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için gereken tüm koşul ve süreçleri (müşteri tatmini, verimlilik, kalite, vb.) yerine getirebilmek amacıyla, yetenekli ve sorumluluk bilincine sahip çalışanlar oluşturma sürecidir. Bir başka ifade ile personel güçlendirme, çalışana işi ile ilgili yetki ve sorumluluk vermek, işin sahibi olduğu algısını oluşturmak olarak da tanımlanabilir.⁷⁷

Örgütsel açıdan personel güçlendirme, örgütü amaç ve hedeflerine ulaşılmasında çalışanların karar ve süreçlere katılımı olarak kabul edilirken, motivasyon açısından ise “personelin işe bağlılığını, işe ve iş yerine dair olumlu duygularını güçlendirmeye yönelik psikolojik bir yatırım” olarak da değerlendirilmektedir.⁷⁸

⁷⁵ Koçel, a.g.e., s.414.

⁷⁶ Pelit Elbeyi, *Güçlendirmede Yönetici ve İş Gören Algılamalarının Karşılaştırılması*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.25, 2011, s.211.

⁷⁷ Murat Akçakaya, *Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme*, Karadeniz Araştırmaları Dergisi, S.25, Bahar 2010, s.149.

⁷⁸ Koçel, a.g.e., s.417.

2.1.1. Personel Güçlendirmenin Tarihi Gelişimi

Küreselleşme ile birlikte artan uluslararası rekabet, hızlı değişen teknolojik gelişmelere bağlı olarak pek çok işletme veya örgüt, daha kaliteli ve nitelikli çalışanlara sahip olabilmek için personelin güçlendirilmesi yönünde çabalar sarf etmekte, personelin girişimciliği ve yaratıcılığını arttırarak olumlu kazanımlar elde etmeye çalışmaktadır. Modern yönetim anlayışı içerisinde etkin bir konuma sahip personel güçlendirme anlayışı, tarihsel süreci oldukça yeni sayılabilecek bu yaklaşımın çerçevesi henüz tam olarak belirlenememiştir.⁷⁹

1920’lerde F. W. Taylor’un öncüsü olduğu ‘Bilimsel Yönetim Yaklaşımı’na göre, personelin asli görevi sadece işini yapmak ve verilen görevleri yerine getirmektir. Buna karşın işin işleyiş ve süreçlere ilişkin düşünsel ve yönetsel kısmı sadece yönetim kademesindeki kişilere aittir.⁸⁰ Çalışanı veya personeli sadece iş gören bir makine gibi kabul eden bu yönetim yaklaşımı, başlangıçta örgütler veya işletmeler açısından verimlilik artışı sağlamış ise de; “işgücü devri, işe devamsızlık ve işe yabancılaşma” gibi çalışanların performansını olumsuz yönde etkileyecek sonuçlar ortaya çıkarmıştır.⁸¹ Elton Mayo ve arkadaşlarının öncülüğünü yaptığı Hawthorne Çalışmaları olarak bilinen deneylerinde, personelin yönetime katılımının manevi ve maddi faydalar sağlayacağı yönünde bulgular elde edilmiştir.⁸² Elton Mayo ve arkadaşları, yönetime katılan personelin kendi kendini motive edebileceğini ve iyi bir çalışma gerçekleştirebileceğini savunmuşlardır.⁸³

Personel güçlendirmenin tarih sahnesine ilk çıkışı 1950’li yılları bulmaktadır.⁸⁴ Bu yıllarda Mayo’nun görüşleri temel alınarak, Maslow tarafından başlatılan ve beşeri ilişkiler olarak adlandırılan yaklaşıma göre; personel sahip olduğu yetenek ve kabiliyeti kullanmak ve geliştirmek ister. Özellikle Mc Gregor’un Y Teori’sinin insan doğasına daha olumlu bakması ve personelin özdenetimi tercih

⁷⁹ Selin Arda, *Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2006, s.3.

⁸⁰ Yılmaz Seçgin, *Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, 2007, s.12.

⁸¹ Eren, a.g.e., ss. 12-13

⁸² Seçgin, a.g.e., s.12

⁸³ Arda, a.g.e., s.4

⁸⁴ Gülfer Uzun, *Personel Güçlendirme Yöntemleri ve Honda Türkiye A.Ş.’deki İnceleme*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, 2007, s.2.

edeceği, kendilerini gerçekleştirmek için örgüte katkıda bulunacağı ve bu yüzden motivasyon teşvikli iş dizaynı varsayımı, personel güçlendirmeden yararlanma düşüncesinin temelini oluşturmuştur.⁸⁵ Mc Gregor'un Y Teorisi de, insanın sahip olduğu potansiyelin gerekli ortam hazırlanarak geliştirilmesi esasına dayanmaktadır. Bu teorinin varsayımlarını benimseyen yöneticiler, danışmacı bir yönetim tarzı göstermekte, astlarını geliştirmeyi hedeflemekte ve bireyin motive olmasını sağlayacak şartları oluşturmaya çalışmaktadır.⁸⁶

2.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME UNSURLARI

Personel güçlendirme, kavramsal olarak çalışanların kişisel anlamda geliştirilmesine yönelik uygulama ve faaliyetler bütünü olarak kabul edilmektedir. Dolayısı ile personel güçlendirmenin, farklı unsurları içeren bir süreç olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanların geliştirilmesi sürecinde, diğer bir ifade ile personel güçlendirmenin üç temel unsuru bulunmaktadır. Bunlar çalışan, yönetici ve örgüttür.⁸⁷

2.2.1. Çalışan

Personel güçlendirmenin sağlıklı bir şekilde hayata geçirilebilmesi için en önemli faktör personelin kendisidir. Çalışanın kişisel özellikleri, güçlendirme istekleri, olayları kontrol edebileceklerine olan inançları, değişime olan bakışları ve algılamaları, katılım, paylaşım ve iş birliğine olan ilgileri bunların yanında gerekli yeteneğe ve yeterliliğe sahip olmaları personel güçlendirmeyi etkilemektedir.⁸⁸

Çalışanın kendini tanıması, potansiyelinin farkında olması gerekir. Bu nedenle kendine güven duyan çalışanı güçlendirmek daha kolay olacaktır. Çalışanda sürekli kendini geliştirme isteği olması, değişime açık olması ve aksiyona dönük olması da personel güçlendirmenin çalışan boyutunda dikkat edilmesi gereken başlıklar olarak sayılabilir.⁸⁹ Dolayısı ile personel güçlendirmenin etkin bir şekilde gerçekleşebilmesinin ilk ve en önemli koşulunun, personelin değişime olan inancı ve

⁸⁵ Seçgin, a.g.e., s.13

⁸⁶ Koçel, a.g.e., s.23

⁸⁷ Adnan Ceylan, *Çalışanların Güçlendirilme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma*, Öner. C.5. s. 17, 2002, ss.113-120.

⁸⁸ Ceylan, a.g.e., s.113.

⁸⁹ Öznur Yüksel-Hakan Erkutlu, *Personeli Güçlendirme: Empowerment*, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2003, ss.131-142.

değişimi istemeleri ile birlikte gelişmeye açık ve uygun olmalarıdır demek mümkündür.

2.2.2. Yönetici

Kuşkusuz personel güçlendirme için öncelikle çalışanların değişime ve gelişime açık ve uygun olmaları gerekmektedir birlikte, personelin güçlendirilmesinde veya personel güçlendirme sürecinde örgütün yönetim anlayışı ve yönetim biçimi oldukça büyük bir etkiye sahiptir.⁹⁰ Diğer bir ifade ile personel değişim ve gelişime açık ve uygun olsa bile, yönetim anlayışı ve yönetim biçiminin personelin güçlendirilmesi yönünde bir düşünceye sahip olmaması veya yeterince önem vermemesi, personel güçlendirme faaliyetlerini aksatacak veya olumsuz yönde etkileyecektir demek mümkündür.

Bu bağlamda, “yöneticinin yaratacağı güven, bağlılık ve problem çözme yaklaşımı, ortamı güçlendirmeyi etkileyecektir”. Çalışanları güçlendirmek için, yöneticilerin çalışanlara güvenmeleri gereklidir.⁹¹ Dolayısı ile olay ve süreçlere katılımcı, iletişime açık ve bilgi paylaşan bir yönetici veya yönetim anlayışının varlığı, personel güçlendirmeyi olumlu yönde etkileyerek hızlandıracaktır. Yöneticilerin; personel güçlendirme uygulamaları sırasında ortaya çıkması muhtemel hatalara karşı, astlarının duydukları korkuyu ortadan kaldıran, onların karar almalarını destekleyen, motive edici bir yönetici profili çizmeleri, bu uygulamayı destekleyen özelliklerindendir. Çalışanların karar alıp uygulayabilmelerini teşvik eden ve onları sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini organizasyonun performansını olumlu yönde etkileyebilecek bir biçimde kullanmaları amacıyla güdeleyebilen yöneticiler, personeli güçlendirmenin başarıyla gerçekleştirilebilmesine ön ayak olacaklardır.⁹² Bu bağlamda personel güçlendirmede, çalışan ve yönetici ve/veya yönetim anlayışının aynı amaç ve hedefe kanalize olması gerektiği, diğer bir ifade ile güçlendirmeyi istemeleri gerektiği söylenebilir.

⁹⁰ Koçel, a.g.e., s. 342.

⁹¹ Volkan Kargın, *Personeli Güçlendirme Kavramı ve Konfeksiyon İmalat İşletmelerinde Personeli Güçlendirme Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2000, s. 27.

⁹² Yüksel, Erkutlu, a.g.e., s.136.

2.2.3.Örgüt

Personel güçlendirme ile ilgili son aktör, personel güçlendirmenin içerisinde var olacağı örgüttür. Örgütün işleyiş tarzı ve yapısı, bunlarla ilgili özellikler personel güçlendirmeyi etkileyen faktörler arasındadır. Örgüt içerisinde tam bir açıklık sağlanmalı, tüm ilişkiler, işleyişler, iletişim, misyon, vizyon ve iş tanımlarında açık ve net olmalıdır.⁹³

2.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN DAVRANIŞSAL AÇIDAN ELE ALINMASI

Personel güçlendirmenin davranışsal boyutta incelemesinde ön plana çıkan, üst yönetimin personel güçlendirmedeki rolüdür. Organizasyon içerisinde güç paylaşımı ve kararlara katılımın sağlanmasıdır. Bir diğer ifade ile personel güçlendirmenin davranışsal boyutu, üst yönetimin görev ve sorumluluklarını, etkin bir güçlendirme için neler yapması gerektiğini ayrıca güçlendirmenin önündeki engelleri nasıl ortadan kaldıracağını açıklamaya çalışmaktadır.⁹⁴

Bu yaklaşımdan hareketle davranışsal boyutta vurgu, üstün astına “güç” vermesi şeklinde görülmektedir. Bu bağlamda güç üst yöneticiden orta kademe yöneticiye oradan da en alt kademedeki iş görene kadar dağıtılmaktadır. Personel güçlendirme davranışsal boyutta inceleyen araştırmacılar ve uygulamacılar “güç” kavramı üzerinde durmuşlardır. “Güç, kişinin sosyal bir grup içinde, amaçlarını gerçekleştirmek için bir pozisyona sahip olmasıdır”.⁹⁵ Dolayısı ile personel güçlendirmede her kademedeki örgüt üyesinin, yetki ve sorumluluk paylaşarak üstün astına veya deneyimli personelin daha az deneyime sahip çalışma arkadaşına güç vermesi mümkündür denilebilir.

2.4. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN BİLİŞSEL AÇIDAN ELE ALINMASI

Conger ve Kanungo (1988:478), personel güçlendirmeyi, motivasyondaki ‘kişinin kendini etkili hissetmesi’ kavramı ile tanımlarken; Thomas ve Velthouse (1990:668), psikolojik olarak güçlendirme kavramının çok boyutlu olduğunu

⁹³ Koçel, a.g.e., s.344.

⁹⁴ Gülşen Bolat, *Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012, s. 81.

⁹⁵ Gürüz, Emet, a.g.e., s. 5.

savunmuşlardır. Bu çalışmada, güçlendirme, kişinin işe karşı içsel motivasyonunun artmasını sağlayan dört boyut ile tanımlanmıştır. Bu boyutlar:⁹⁶

- Anlam: Gerçekleştirilen çalışmaların doğası ile bireyin kendi amaç ve değerleri arasındaki tutarlılık,
- Yetkinlik: Çalışanın, çalışmanın gerçekleştirilmesi için gerekli olan yetenekleri kendisinde görmesi,
- Serbesti: Bireylerin otonom olmaları durumunu ifade eder. Serbesti söz konusu olduğunda çalışanlar süreçleri kendileri yönetebilir ve gerekli durumlarda gerekli müdahalelerde bulunabilir,
- Etki: Çalışanların, karar alma ve değişiklik yapma gibi çalışmanın neticesinde etki sahibi olan konularda değişiklik yapabilme veya belirleyici olabilme durumu ifade edilir.

2.5. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE BENZEŞEN KAVRAMLAR

Personel güçlendirme ile bazı kavramlar birbirine benzeşmektedir. Bu kavramlar arasında iş zenginleştirme, yetki devri, katılım ve motivasyon bulunmaktadır. Anılan kavramlar ile personel güçlendirme arasındaki benzerlik ve farklılıklar alt başlıklar halinde ele alınarak incelenmiştir.

2.5.1. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirmede, “birbirinden farklı nitelikte işler dikey düzeyde aynı kişi tarafından yapılır ve özellikle yeni yetki ve sorumluluklar yüklenir”.⁹⁷ Burada da kısmen güçlendirmeye benzeyen bir düzenleme söz konusudur. Ancak temel fark, iş zenginleştirme, işle ilgili olarak bazı yetkilerde değişiklik ve artış sağlamakta iken personel güçlendirmede iş ve kontrol tamamen işi yapana bırakılmaktadır.

2.5.2. Yetki Devri

Görev ve sorumluluğun bir asta verilmesi noktasında yetki devri ile güçlendirme kavramları benzerlik göstermektedir. Çünkü yetki devrinin temelinde,

⁹⁶ Güner Çöl, *Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri*, Doğu Üniversitesi Dergisi, C. 9, S.1, 2008, ss. 35-46.

⁹⁷ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., ss.90-91.

üst kademenin yetkiyi devretmesi ve sonucun kontrolü anlayışı yatmaktadır. Oysa güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin, o işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır.⁹⁸

Örgütlerde yetki devri örgütsel etkinlik ve verimlilik için yetki devredilen personelin aynı zamanda güçlendirilmesi de gerekmektedir. Personel güçlendirmede, “ilgili işi bizzat yapan personelin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini sağlayabilmek ve işe karşı tutumunu değiştirmek kısaca işin sahibi haline getirmek olduğu görülmektedir”.⁹⁹

2.5.3. Katılım

Katılım veya yönetime katılma; “personelin örgütünde meydana gelen ve işlerini etkileyen problemlerin çözümü için fikirlerini beyan ettikleri süreç” olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle “karar verme ve uygulama gücünün belli ölçülerde astlara verilmesi” olarak tanımlanabilir.¹⁰⁰ Katılımın en yüksek olduğu durumda çalışanlar sorunlarını tarif ederken, katılımın hiç olmadığı durumda kararlar yönetimce alınacaktır ve katılımın artmasıyla motivasyon, işin anlamı, başarıma anlayışı artış gösterecektir.¹⁰¹

Katılım ile personel güçlendirme arasındaki en önemli ayrım, katılım da son kararı verecek olan yönetici kademesindekilerken, personel güçlendirmede bu karar bizzat çalışan tarafından alınmaktadır.¹⁰² Personel güçlendirme de, güçlendirilmiş personel devamlı surette problemlerle yüzleşmesi sonucunda kararlar vermek durumundadır.

2.5.4. Motivasyon

Personelin motive edilebilmesi için kişiye göre değişkenlik göstermekle birlikte farklı motive edici faktör veya araçlara ihtiyaç duyulmaktadır. Motivatör veya motivasyon araçları olarak adlandırılan bu faktörlere, ‘gelir, güvenlik, terfi,

⁹⁸ Nilüfer Şahin, *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2007, s.6.

⁹⁹ Oya Aytemiz Seymen, *İşletmelerde Yeniden Yapılanma (Reengineering) Süreç Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulanması*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000, s.74.

¹⁰⁰ Eren, a.g.e., s.381

¹⁰¹ Koçel, a.g.e., s.415

¹⁰² Seymen, a.g.e., s.75.

daha cazip iş, statü kazanma, kişisel güç ve otorite kazanma, kararlara katılma, adil olma ve devamlı disiplin' gibi örnekler vermek mümkündür. Örgüt ve/veya işletmeler, çalışanlarını motive etmede anılan araçları kullanarak personel motivasyonu sağlayabilmektedir.¹⁰³

Güçlendirme de, personeli motive etmekte kullanılan bir araç olması nedeniyle uygulanış ve kapsam itibarıyla motivasyondan farklıdır. Motivasyonun hareket noktası 'komuta ve kontrol' dür. Güçlendirmenin hareket noktası personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesidir.¹⁰⁴

Gerek kapsam ve gerekse süreç yaklaşımları içerisinde yer alan motivasyon teorileri, "kişilerin davranışlarının nasıl kontrol edileceği veya yönlendirileceği konusunda geliştirilen teknikler üzerinde dururken, güçlendirme çalışanların kendisini yetiştirmesi, geliştirmesi, işinde başarılı olabilmesi ve işiyle ilgili kararları verebilmesi için işletmenin neler yapması gerektiğini" ortaya koymaktadır.¹⁰⁵

2.6. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TEMEL UNSURLARI

Personel güçlendirme çalışmalarının etkin bir şekilde gerçekleşmesi ve istenilen başarı düzeyine ulaşabilmesi için çeşitli unsurların bir arada olması gerekmektedir. Bu bağlamda personel güçlendirmede bağımsızlık ve yetenek, kararlara katılım, ortak hedefler, bilgiye ulaşabilme ve yenilik temel unsurlardan bazıları olarak kabul edilmektedir.¹⁰⁶

2.6.1. Bağımsızlık ve Yetenek

Bağımsızlık, personel güçlendirme çalışmalarında üzerinde durulan bir kavramdır. Personele güçlendirmenin başarıya ulaşması için verilen yetki ile beraber sorumluluğun da verilmesi gerekmektedir. "Güçlendirilen takımlar, işletmenin yaşamını devam ettirirken, üstün performans için gerekli olan seçkin hizmeti sağlamaya olanak tanıyan süreçlerin yönetim sorumluluğunu da üstlenmektedir".¹⁰⁷

¹⁰³ Eren, a.g.e., ss.507-517.

¹⁰⁴ İsmail Dalay, Recai Coşkun, Remzi Altunışık, *Modern Yönetim Yaklaşımları*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2002, ss. 220-221

¹⁰⁵ Ayhan Karakaş, *İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme*, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl 6, S.11, Nisan 2014, ss.84-85.

¹⁰⁶ Karakaş, a.g.e., ss. 87-89.

¹⁰⁷ Karakaş, a.g.e., s.89.

Yetki ve sorumluluğun çalışanlara devredilmesinde temel amaç, yetki ve sorumluluk devredilen personelin yönetim süreçlerine katılımının sağlanmasıdır.¹⁰⁸ Ancak, kendisine yetki ve sorumluluk devredilen personel, aldığı yetki ve sorumluluğu kullanma konusunda yeterli bilgi ve yönetsel beceriye sahip değilse, devirden istenilen hedef ve sonuçlara ulaşmak mümkün olmayabilir. Bu nedenle yeteneksiz kişilere devredilen yetki ve sorumluluk, gerek kurumsallaşmamış firmalar ve gerekse kurumsal firmalar açısından zaman, para ve üretim kaybı, vb. gibi olumsuz sonuçlar doğurabilecektir.

2.6.2. Kararlara Katılım

Personel güçlendirme, personelin bir yöneticinin onayını almaksızın ve kararlarının reddedilmesi söz konusu olmaksızın karar verme yetkisine sahip olmalarını öngörmektedir. Bu, personel güçlendirmenin, temelidir. Personel güçlendirme anlayışı, personelin günlük çalışma süreçleri ve ilişkilerini geliştirmeyi istediklerini varsaymaktadır. Personelin büyük bir kısmının örgütün performansını ve kalitesini artırma konusunda kişisel sorumluluk almak istediklerini göstermektedir.¹⁰⁹

2.6.3. Ortak Hedefler

Ortak hedeflerle ifade edilmek istenen, örgüt içinde çalışanları, belirtilen amaçlara doğru hareketlendirmeyi sağlayacak olan misyon, vizyon, değerler ve hedeflerdir. Güçlendirilen takımlar; takım içinde içsel, müşterilerle, tedarikçilerle ve örgüt içindeki diğer takımlarla yatay ve üstündeki hiyerarşi kademeleriyle dikey olmak üzere üç boyutta ortak hedeflere yönlendirilirler. Çalışanlar ortak misyon, vizyon, değerler ve hedefleri paylaşırlar ve bir bütün olarak enerjilerini ortak hedefe doğru harcarlar. Denilebilir ki ortak hedef yoksa güçlendirmede yoktur¹¹⁰.

Bir örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinde, çalışanların ve/veya personelin örgütün ortak amaç ve hedeflerine yönlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Ancak, personelin örgütün ortak amaçlarına yönlendirilebilmesi, her çalışan tarafından paylaşılan örgüt kültürüne olan katkısı ile mümkündür.¹¹¹ Bu nedenle çalışanların kişisel çaba ve çalışmaları ile farklılık yaratabilecekleri,

¹⁰⁸ Şahin, a.g.e., 37.

¹⁰⁹ Karakaş, a.g.e., s.88.

¹¹⁰ Akçakaya, a.g.e., s. 157.

¹¹¹ Şahin, a.g.e., s.39.

kendilerini örgütün bir parçası olarak gördükleri, değerli hissedildikleri ve yaptıkları işte yetkin olduklarının anlaşılacağı bir örgüt ve/veya kurum kültürünün oluşturulması büyük bir öneme sahiptir denilebilir.

2.6.4. Bilgiye Ulaşabilme

Çalışanlara örgütün stratejisi ve hedefleri hakkında bilgiye ulaşma imkanının verilmesi güçlendirme ile bağlantılı önemli bir faktördür. Bilgi paylaşımı iş görenlerin örgüte olan bağlılıklarını arttıracak gibi, onların örgütlerine ve örgüt yönetimine olan güvenlerini de olumlu yönde etkileyecektir. Bu yönüyle örgütlerde bilgi paylaşımını destekleyen bir iletişim yapısının tasarlanması ve uygulanması, güçlendirme çalışmalarını etkileyen en önemli unsurlardan biridir.¹¹²

2.6.5. Yenilik ve Yenilikçilik

Yenilikçilik, ürün, hizmet ve süreçlerde farklılık yaratmak ve bu amaçla yenilik yönlü anlayış ve faaliyetlerde bulunmak olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde ortaya çıkan yeniliklerin önemli bir kısmı, çalışanlar ve/veya personel tarafından yapılmaktadır. Literatürde yenilikçi faaliyetlerin teşvik edildiği örgüt veya işletmelerde, personel güçlendirmenin daha etkin ve kolay bir şekilde gerçekleştirilebildiği ifade edilmektedir.¹¹³

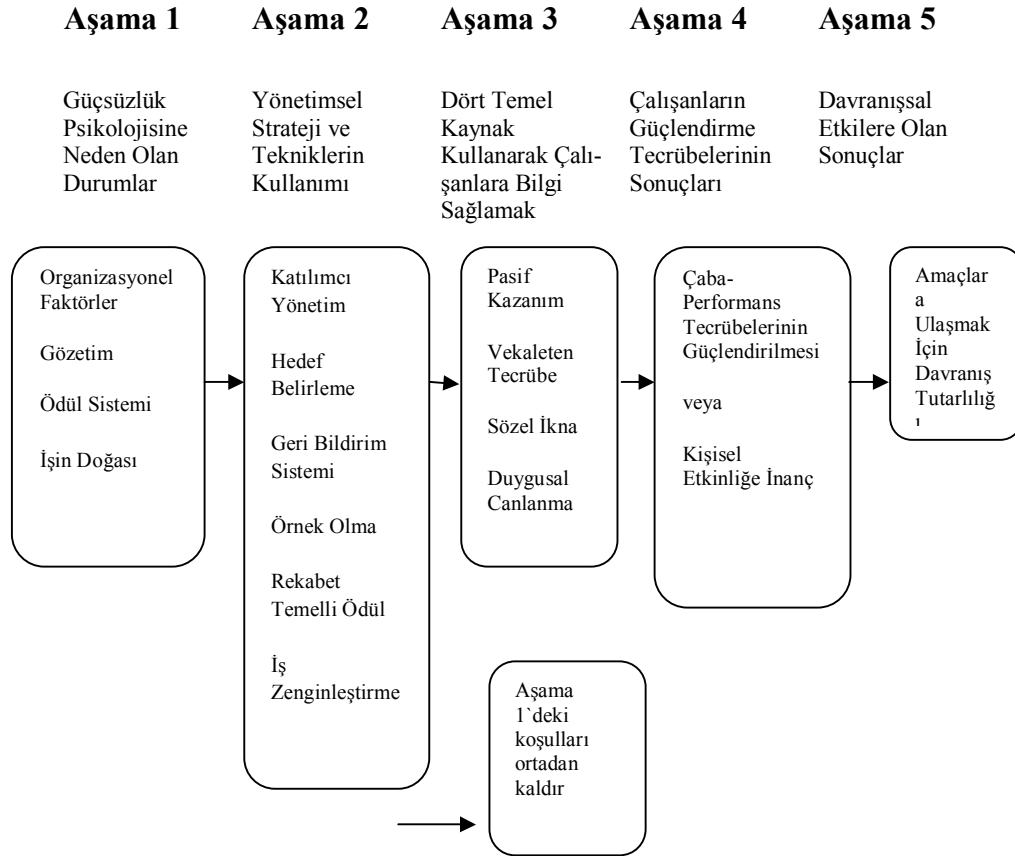
2.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN AŞAMALARI

Personel güçlendirme belli bir süreci kapsayan bir faaliyettir. Bir işletmede personelin güçlendirilmesi birbirini izleyen adımlardaki faaliyetlerin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu süreci en kapsamlı biçimde tanımlayan Conger ve Kanungo'nun çalışmasıdır. Çalışmaya göre; güçlendirmenin ilk adımı, organizasyonel faktörlerdir. Bu faktörler, organizasyon yapısı, koçluk biçimi, ödüllendirme sistemi ve işin yapısal özellikleridir. İkinci adım, birinci adıma bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu adımda, kullanılan yönetim teknikleri öne çıkmaktadır. Bunlar, katılımlı yönetim, hedef belirleme, geri besleme sistemleri, iş zenginleştirme gibi tekniklerdir. Üçüncü aşama, dört temel kaynak yoluyla, öz yeterlilik bilgisinin çalışanlara aktarılmasıdır. Bu aşamanın bir diğer parçası ise, güçlendirmeyi engelleyen bariyerlerin ortadan kaldırılmasıdır. Dördüncü aşama, üçüncü aşamanın

¹¹² Bolat, a.g.e., s. 87

¹¹³ Karakaş, a.g.e., s.88.

bir sonucu olarak, çalışanda, çaba-performans beklentisinin veya inancının artmasıdır. Beşinci aşama ise, iş amaçlarına yönelik kalıcı inisiyatif ve motivasyonun olduğu aşamadır.¹¹⁴ Conger ve Kanungo tarafından geliştirilen personel güçlendirmenin beş aşamasını, aşağıda yer alan Şekil.4’de ayrıntılı olarak görmek mümkündür.



Şekil 3. Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması

Kaynak: Jay A. Conger-Rabindra N. Kanungo, *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*, Academy of Management Review, Vol.13, No:3, 1988, p.475, http://www.jstor.org/stable/258093?seq=5#page_scan_tab_contents, Erişim Tarihi: 14.05.2015.

2.8. PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARI

Barutçugil'e göre; "güçlendirme süreci, vizyonun oluşturulması aşamasında başlar. Vizyon ve misyonu tanımlayan ifadelerde personele değer veren ve rollerinin

¹¹⁴ Jay A. Conger-Rabindra N. Kanungo, *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*, Academy of Management Review, Vol.13, No:3, 1988, pp.471-474, http://www.jstor.org/stable/258093?seq=5#page_scan_tab_contents, Erişim Tarihi: 14.05.2015.

önemini vurgulayan bir sözcüğün bulunması anlamlıdır”.¹¹⁵ Literatürde güçlendirme sürecinin genel olarak üç aşamada gerçekleştiği ifade edilmektedir. Bu aşamalar:¹¹⁶

- Çalışanların kendi işleri ile ilgili konularda inisiyatif sahibi olmaları için onlara cesaret vermek,
- Çalışanların sorumluluk sahibi olmalarını sağlamak ve iş geliştirme gibi konulara katılımlarını sağlama,
- Çalışanların çoğu durumda üstlerden izin almayı beklemeksizin inisiyatif alabilmesidir.

Çalışanları güçlendirmenin başarılı olabilmesi için en önemli koşullardan birisi, bilginin organizasyon içerisinde üst yönetim ve güçlendirilecek personel arasındaki paylaşımıdır. Bu nedenle personeli güçlendirme uygulamalarının başarısının ilk koşulu, bilgi paylaşımına olanak sağlayan bir enformasyon sisteminin ve tasarımın yürürlüğe konulmasıdır.¹¹⁷

¹¹⁵ İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 400.

¹¹⁶ Hatice Sarıaltın-Aydın Yılmaz, *Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2007, ss. 207- 208.

¹¹⁷ Yüksel, Erkutlu, a.g.e., s.139.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİR ARAŞTIRMA: BATMAN MERKEZDEKİ KAMU İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON DÜZEYİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın temel amacı, güçlendirme faktörlerinin çalışanların motivasyon düzeyleri üzerine etkilerini ortaya çıkartmak ve bu etkilerin açıklanmasında güçlendirme algılarının önemli rol oynayıp oynamadığını tespit etmektir. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizinden ulaşılan bulgulara göre, güçlendirmenin çalışanların bireysel motivasyon düzeyleri üzerinde ne derece etkili olduğu ve bu etkinin güçlendirme algıları yardımıyla açıklanıp açıklanamayacağı anlaşılabacaktır.

3.2. ARAŞTIRMA KAPSAMI

Bu araştırma çalışması, personel güçlendirmenin çalışanın motivasyonu üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik ulaşılan bulgular ile ilgili literatür bilgilerini kapsamaktadır. Araştırmada personel güçlendirme kavramı alt boyutları ile analiz edilerek, bu kavramın çalışan motivasyonu üzerindeki etkileri detaylı bir şekilde analiz edilmiş ve bu alanda yapılabilecek çalışmalar için kaynak teşkil edilebilecek bir çalışmanın sunulması hedeflenmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu çalışmada aşağıda yer alan hipotezler, uygun istatistiksel yöntemlerle sınanarak doğrulukları ispatlanmaya çalışılmıştır.

H₁: Personeli güçlendirme ile İçsel Süreç Motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Personeli güçlendirme ile Araçsallık Motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Personeli güçlendirme ile Dışsal Benlik Motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Personeli güçlendirme ile İçsel Benlik Motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Personeli güçlendirme ile Amaç İçselleştirme Motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.4. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, Batman il merkezinde bulunan kamu kurumlarında çalışmakta olan iş görenler oluşturmaktadır. Evrenin büyük olması ve hepsinden bilgi toplamanın mümkün olmayacağından dolayı, araştırmada örneklem grubu oluşturulmuştur. Bu nedenle araştırmaya konu olan anket çalışması söz konusu il merkezi sınırları içerisindeki belli başlı kurumlarda çalışanlara uygulanmıştır. Anket gönüllülük esasına göre yapıp, her bir çalışanla tek tek görüşülerek doldurulmuştur. Ankete katılan kişiler rastgele seçilmiştir. Toplamda 175 çalışan ile görüşülmüş ve çalışanların 158'i ankete katılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER

Bu araştırmanın veri toplama tekniği olarak, anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma anket formu kendi içinde üç bölümden oluşmakta olup, formda yer alan ifadeler 5'li Likert tipi ölçeklidir. Katılımcılar verilen ifadeleri 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum şeklinde değerlendirmiştir. Anket formu 7 maddelik demografik özellikler, 30 maddelik motivasyon ölçeği ve 11 maddelik personel güçlendirme ölçeğinden oluşmaktadır. Motivasyon ölçeği, Barbuto ve Scholl (1998) tarafından geliştirilen Motivasyon Kaynakları Envanteri (Motivation Sources Inventory) adlı ölçektir. Ölçek beş boyutlu motivasyon kaynağı boyutunu ölçmektedir. Bunlar; İçsel süreç (Intrinsic Process), Araçsal (Instrumental), Dışsal benlik (External Self-concept), İçsel benlik (Internal Self-concept) ve Amaç içselleştirmedir (Goal Internalization). Her bir boyut 6 madde ile ölçülmektedir. 5 boyutta toplam 30 ifadeden oluşan ölçekteki anket kısmında görülmektedir. Boyutlar belirtildiği sıradadır. Personel güçlendirmenin değerlendirilmesi için çalışmada Spreitzer(1995)'in ortaya koyduğu anket kullanılmıştır. Spreitzer(1995) personel güçlendirmeyi, 4 boyutta (Anlam, Yetenek, Yetkinlik ve Etki) 11 soruyla

değerlendirmektedir. Çalışmada kullanılan anket bu anketin geliştirilmiş ve uyarlanmış bir şekli olup, değerlendirmede 1 den 5 e kadar olan nicel değerler verilerek her bir ifade için faktör değeri hesaplanmış ve toplam faktör değerlerine göre faktör analizine gidilmiştir.

3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada kullanılan yöntem nicel araştırma yöntemi olup, araştırmanın veri toplama aracı olarak anket formu hazırlanmış ve Batman İlinde Kamu kurumlarında çalışanlara anket uygulaması yapılmıştır. Çalışmada birincil veriler kullanılmıştır. Bu çalışmanın araştırma modeli, tanımlayıcı araştırma modelidir. Tanımlayıcı araştırma modeli; bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamak ve bu durum veya olgunun düzgün bir portresini çizmektir.¹¹⁸ Bu çalışmada, günümüz organizasyonlarında en önemli iki ana unsur olan personel güçlendirme ve motivasyonu, iki bileşen olarak nitelendirebileceğimiz yönetici ve personel açısından nasıl görüldüğü ve örgüt performansına ne gibi katkılar sağladığı araştırılmıştır.

Araştırma verileri SPSS 20.0 for Windows İstatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeğin iç tutarlılığının (güvenilirlik) belirlenmesinde Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayısı hesaplanmıştır.¹¹⁹ Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler (frekans, dağılım, standart sapma, vb.), iki değişken arasındaki ilişkinin belirlenmesinde bağımsız t-testi ve tek yönlü ANOVA ve farklılıkların belirlenmesinde Scheffe testi kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özellik bağımsız değişkenleri ile personel güçlendirmenin motivasyon süreçleri (bağımlı değişkenler) arasındaki ilişkinin belirlenmesinde Pearson korelasyon katsayı testi, etkinin belirlenmesinde ise regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmada ulaşılan bulgular istatistiksel olarak %95 güvenilirlikte ve %5 hata payında sonuçlar içermektedir.

¹¹⁸ İslamoğlu, a.g.e., s.35.

¹¹⁹ Cronbach's Alpha değeri 0-1 arasında değişen bir değer olup, değer 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu kabul edilir. Alpha değerinin 0,50 ve altında çıkması halinde ise ölçeğin güvenilirliğinden bahsedilemez. **Kaynak:** İslamoğlu, a.g.e., s.132.

3.7. İSTATİSTİKSEL ANALİZLER VE BULGULAR

Çalışmanın bu başlığı altında; araştırma anket formunda kullanılan personel güçlendirme ve motivasyon ölçeklerinin güvenilirlik analizi sonuçları, araştırmaya katılan örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar, katılımcıların ölçeklerde yer alan ifadelerle verdikleri cevapların ortalamaları ve bunlara ilişkin tanımlayıcı istatistiksel analizler ile araştırma hipotezlerinin sonuçları alt başlıklar halinde değerlendirilerek, ulaşılan bulgular yorumlanmıştır.

3.7.1. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Güvenilirlik, araştırma veri formu ile toplanan verilerin ne ölçüde tesadüfi hatadan veya örnekleme hatasından arındığını gösteren bir sonuçtur. Bu durumu tespit etmenin ölçüsü, ölçeğin aynı sonuçları farklı zamanlarda veya farklı gruplarda hangi ölçüde verdiğiidir. Araştırma ölçeğinin birden fazla uygulaması yapılarak, sonuçların hangi ölçüde tutarlı olduğu saptanır. Güvenilirliğin belirlenmesinde yaygın olarak Cronbach's Alpha Testi yapılmaktadır. Test sonucunda elde edilen değer 0 ile 1 arasında olup, değer 1'e yaklaştıkça verilerin güvenilirlik düzeyi de artmaktadır. Literatürde; Alpha değerinin 0-0,40 arasında çıkması halinde verilerin güvenilirliğinin olmadığı, 0,40-0,50 arasında çıkması durumunda düşük düzeyde güvenilir olduğu, 0,50-0,60 arasında çıkması durumunda güvenilir, 0,60-0,80 arasında çıkması halinde yüksek güvenilirlikte ve 0,80-1,00 arasında çıkması halinde ise verilerin oldukça yüksek güvenilirlikte olduğu kabul edilmektedir.¹²⁰

Araştırmada kullanılan iki ölçekten; Personel Güçlendirme Ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,869 olarak bulunmuş ve ölçeğin oldukça yüksek güvenilirlikte olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın bir diğer ölçeği olan Motivasyon Ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise 0,904 bulunmuş ve ölçeğin oldukça güvenilir olduğu belirlenmiştir. Ölçeklerin güvenilirliklerine ilişkin ulaşılan bulgular, her iki ölçekle elde edilen verilerin, istatistiksel olarak tesadüfi hatalardan ve/veya örnekleme hatalarından arındığını ($p<0,05$) göstermektedir.

¹²⁰ İslamoğlu, a.g.e., ss.129-132.

3.7.2. Araştırmaya Katılan Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında, araştırmaya katılan örneklem grubu içindeki her bir bireye ilişkin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, aynı kurumdaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve görev pozisyonu gibi bağımsız demografik özelliklerine ilişkin bulgular ve bulguların yorumlarına yer verilmiştir.

Tablo 2. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Demografik Özellikler	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yaş	18 Yaş ve Altı	9	5,7
	18-25 Yaş	57	36,1
	26-35 Yaş	56	35,4
	36 Yaş ve üstü	36	22,8
	Toplam	158	100,0
Cinsiyet	Bayan	77	48,7
	Bay	81	51,3
	Toplam	158	100,0
Medeni Durum	Evli	67	42,4
	Bekar	91	57,6
	Toplam	158	100,0

Araştırma örneklem grubunu oluşturan 158 kamu çalışanı katılımcının yaş, cinsiyet ve medeni durum demografik özelliklerinin yer aldığı yukarıdaki Tablo.2 incelendiğinde;

Yaş demografik özellik bağımsız değişkenine göre katılımcıların %36,1'i (57 Kişi) 18-25 yaş grubundaki, %35,4'ü (56 Kişi) 26-35 yaş grubundaki, %22,8'i ise (36 Kişi) 36 yaş ve üstü kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların sadece %5,7'si (9 Kişi) 18 yaş ve altı grubundadır. Bulgulara göre, katılımcıların büyük çoğunluğunun genç ve orta yaş grubundaki kişilerden oluştuğu söylenebilir.

Cinsiyet demografik özellik bağımsız değişkenine göre katılımcıların %48,7'si bayan, %51,3'ü ise erkeklerden oluşmaktadır. Bulgulara göre; kamuda

Çalışanların cinsiyet demografik özelliklerine göre, göreceli olarak erkeklerin kadınlardan daha fazla istihdam edildiği söylenebilir.

Medeni durum demografik özellik bağımsız değişkenine göre katılımcıların %42,4’ evli, %57,6’sının ise bekarlardan oluştuğu görülmektedir. Bulgulara göre, bekar katılımcı sayısının fazla olduğu söylenebilir. Bu durumu araştırmaya katılanların önemli bir bölümünün genç kişilerden oluşması ile açıklamak mümkündür.

Tablo 3. Örneklem Grubunun Demografik zelliklerine İlişkin Bulgular (Devam)

Demografik zellikler	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Eğitim Seviyesi	İlköğretim	10	6,3
	Lise	49	31,0
	Yüksekokul	69	43,7
	niversite	30	19,0
	Toplam	158	100,0
Aynı Kurumda alışma Süresi	1 Yıldan Az	28	17,7
	1-5 Yıl	66	41,8
	5-10 Yıl	40	25,3
	10 Yıl st	24	15,2
	Toplam	158	100,0
Toplam alışma Süresi	1 Yıldan Az	32	20,3
	1-5 Yıl	35	22,2
	5-10 Yıl	52	32,9
	10 Yıl st	39	24,7
	Toplam	158	100,0
Pozisyon	Memur	109	69,0
	şef	12	7,6
	Müdür Yardımcısı	14	8,9
	Müdür	11	7,0
	Diğer	12	7,6
	Toplam	158	100,0

Araştırma örneklem grubunu oluşturan 158 kamu çalışanı katılımcının eğitim düzeyi, aynı kurumdaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve görev pozisyonu demografik özelliklerinin yer aldığı yukarıdaki Tablo.3 incelendiğinde;

Eğitim seviyesi demografik özellik bağımsız değişkenine göre katılımcıların %43,7'si (69 Kişi) yüksekokul düzeyinde, %31'i (49 Kişi) lise, %19'u (30 Kişi) üniversite ve sadece %6,3'ü (10 Kişi) ise ilköğretim düzeyinde eğitime sahip oldukları görülmektedir. Bulgulara göre, araştırmaya katılan kamu çalışanlarının lise ve yüksekokul düzeyinde eğitime sahip oldukları, üniversite düzeyinde eğitime sahip olanların düşük olduğu ve araştırma örneklem grubunun göreceli olarak yeterli düzeyde eğitilmiş kişilerden oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aynı işyerinde çalışma süresi demografik özellik bağımsız değişkenine göre katılımcıların %41,8'i (66 Kişi) 1-5 yıl arası, %25,3'ü (40 Kişi) 5-10 yıl arası, %15,2'si (24 Kişi) 10 yıl ve üstü kamuda çalışmakta iken %17,7'si (28 Kişi) ise 1 yıldan daha az bir süredir çalışmaktadır. Bulgulara göre, araştırma örneklem grubunu oluşturan kişilerin toplam aynı işyerinde çalışma süresi ağırlıklı olarak 1-10 yıl arasındadır. Dolayısı ile katılımcıların iş deneyimlerinin yeterli düzeyde olduğu, diğer bir ifade ile mesleki yeterliliklerinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Toplam çalışma süresi demografik özellik bağımsız değişkenine göre katılımcıların %32,9'u (52 Kişi) 5-10 yılı arasında, %24,7'si (39 Kişi) 10 yıldan fazla, %22,2'si (35 Kişi) 1-5 yıl arasında ve %20,3'ü (32 Kişi) ise 1 yıldan az süredir aynı kurumda çalışmaktadır.

Katılımcıların görev pozisyon demografik özellik bağımsız değişkenine göre %69'u (109 Kişi) memur, %8,9'u (14 Kişi) şef, %7'si (11 Kişi) müdür ve %7,6'sı (12 Kişi) ise diğer görev ve hizmetlerde çalışmaktadır.

3.7.3. Araştırmaya Katılanların Personel Güçlendirme Algısı ve Motivasyon Tatmin Düzeylerine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu başlığı altında, araştırmaya katılanların personel güçlendirme algıları ile motivasyon ve motivasyondan kaynaklı tatmin düzeyleri istatistiksel bulgulara göre değerlendirilmiştir. Ayrıca ulaşılan bulguların, katılımcıların bağımsız demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı analizler ile test edilerek yorumlanmıştır.

Tablo 4. Personel Güçlendirme ve Motivasyon Düzeyleri

	N	Ort.	Ss	Min.	Max.
İçsel Süreç	158	3,173	0,600	1,670	4,550
Araçsallık	158	3,236	0,571	2,000	4,830
Dışsal Benlik	158	3,488	0,567	1,830	4,830
İçsel Benlik	158	3,915	0,598	1,640	5,000
Amaç İçselleştirme	158	2,571	0,723	1,330	4,330
Personel Güçlendirme	158	3,754	0,430	1,636	4,545

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının motivasyon boyutları ve personel güçlendirme düzeylerinin yer aldığı Tablo.4 incelendiğinde; katılımcıların “içsel süreç” düzeylerinin orta ($3,173 \pm 0,600$); “araçsallık” düzeylerinin orta ($3,236 \pm 0,571$), “dışsal benlik” düzeylerinin yüksek ($3,488 \pm 0,567$), “içsel benlik” düzeylerinin yüksek ($3,915 \pm 0,598$), “amaç içselleştirme” düzeylerinin zayıf ($2,571 \pm 0,723$), “personel güçlendirme” düzeylerinin yüksek ($3,754 \pm 0,430$) olduğu görülmektedir.

Bulgulara göre; katılımcıların yetersiz düzeyde motivasyona sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle yetersiz motivasyona bağlı çalışanlarda örgütün amaçlarının içselleştirilemediği görülmektedir. Ancak, çalışma süresi arttıkça çalışanlarda örgütün amaç ve hedeflerinin içselleştirilmesinin göreceli olarak arttığı görülmekle birlikte kamunun personel politikası, yönetim anlayışı ve liyakat, ödüllendirme, vb. gibi motivasyon artırıcı araçları yetersiz kullanmasına bağlı, çalışanlarda amaç içselleştirmenin düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Buna karşın

personel güçlendirme boyutunda, çalışanların personel güçlendirilmesine ilişkin uygulama ve faaliyetlerin yeterli düzeyde olduğuna ilişkin güçlü bir algı ve düşünceye sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların Personel Güçlendirme Algısının, Eğitim Seviyesine Göre Değerlendirilmesi (ANOVA Testi)

	Eğitim Düzeyi	N	Ort.	Ss	F	p
Personel Güçlendirme	İlköğretim	10	3,809	0,384	0,252	0,860
	Lise	49	3,768	0,395		
	Yüksekokul	69	3,762	0,418		
	Üniversite	30	3,697	0,530		
	Lise	49	2,647	0,777		
	Yüksekokul	69	2,574	0,741		
	Üniversite	30	2,488	0,629		

Araştırmaya katılanların personel güçlendirme algı düzeylerinin (ortalamalar), katılımcıların eğitim düzeyi demografik özellik bağımsız değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesine yönelik ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) testi yapılmıştır. Yukarıdaki Tablo.5'te yer alan ANOVA testi bulgularına göre;

Katılımcıların personel güçlendirme yönündeki algı ve düşüncelerinin, eğitim düzeyi demografik özelliğine göre eğitim grupları arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma olmadığı belirlenmiştir ($F=0,252$; $p=0,860>0.05$). Ancak üniversite düzeyindeki eğitime sahip katılımcıların, personel güçlendirme algı ve düşüncelerinin, diğer eğitim düzeyindeki katılımcılara göre göreceli olarak daha düşük olduğu görülmektedir. Bulgulara göre, her eğitim düzeyindeki katılımcının bulunduğu kamu kuruluşunda, personel güçlendirmeye yönelik faaliyet ve uygulamaların yeterli düzeyde yapıldığına ilişkin algı ve düşünceye sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılanların motivasyon boyutlarına ilişkin tatmin düzeylerinin (ortalamaların), katılımcıların eğitim düzeyi demografik özellik bağımsız değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesine yönelik ANOVA (Tek

Yönlü Varyans Analizi) testi yapılmıştır. ANOVA testi sonucunda ulaşılan istatistiksel bulgular aşağıdaki Tablo.6’da görülmektedir.

Tablo 6. Katılımcıların Motivasyon Tatmin Düzeylerinin, Eğitim Seviyesine Göre Değerlendirilmesi (ANOVA Testi)

	Eğitim Düzeyi	N	Ort.	Ss	F	p
İçsel Süreç	İlköğretim	10	3,100	0,446	0,914	0,436
	Lise	49	3,252	0,548		
	Yüksekokul	69	3,093	0,646		
	Üniversite	30	3,251	0,612		
Araçsallık	İlköğretim	10	3,317	0,434	0,607	0,611
	Lise	49	3,170	0,638		
	Yüksekokul	69	3,295	0,563		
	Üniversite	30	3,183	0,520		
Dışsal Benlik	İlköğretim	10	3,667	0,774	0,686	0,562
	Lise	49	3,541	0,538		
	Yüksekokul	69	3,435	0,566		
	Üniversite	30	3,467	0,547		
İçsel Benlik	İlköğretim	10	3,902	0,433	0,599	0,617
	Lise	49	4,005	0,563		
	Yüksekokul	69	3,855	0,630		
	Üniversite	30	3,909	0,630		
Amaç İçselleştirme	İlköğretim	10	2,429	0,626	0,434	0,729
	Lise	49	2,647	0,777		
	Yüksekokul	69	2,574	0,741		
	Üniversite	30	2,488	0,629		

Yukarıdaki Tablo.6 incelendiğinde; katılımcıların motivasyon boyutlarına ilişkin tatmin düzeylerinin, eğitim düzeylerine ve/veya eğitim grupları arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma olmadığı görülmektedir. Tablo.6’da da görüleceği üzere, motivasyon boyutlarının tamamında anlamlılık değerini gösteren p değeri %5’ten ($p>0,05$) büyüktür. Ulaşılan bulgulara göre katılımcıların; kamuda çalışanların motivasyonlarının arttırılmasına yönelik etkin bir sistemin olmadığına ilişkin düşüncelerinin, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Bu bağlamda kamu politika ve uygulamalarının, çalışanların motivasyonlarını artırma yönünde yetersiz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 7. Katılımcıların Personel Güçlendirme Algıları ve Motivasyon Düzeylerinin, Aynı Kurumda Çalışma Süresine Göre Değerlendirilmesi (ANOVA Testi)

	Çalışma Süresi	N	Ort.	Ss	F	p
Personel Güçlendirme	1 Yıldan Az	32	3,611	0,635	1,846	0,141
	1-5 Yıl	35	3,745	0,392		
	5-10 Yıl	52	3,834	0,339		
	10 Yıl üstü	39	3,774	0,339		
İçsel Süreç	1 Yıldan Az	32	3,057	0,610	0,677	0,568
	1-5 Yıl	35	3,251	0,576		
	5-10 Yıl	52	3,209	0,629		
	10 Yıl üstü	39	3,148	0,579		
Araçsalılık	1 Yıldan Az	32	3,307	0,552	2,205	0,090
	1-5 Yıl	35	3,195	0,616		
	5-10 Yıl	52	3,103	0,588		
	10 Yıl üstü	39	3,393	0,490		
Dışsal Benlik	1 Yıldan Az	32	3,385	0,546	1,003	0,393
	1-5 Yıl	35	3,610	0,602		
	5-10 Yıl	52	3,449	0,574		
	10 Yıl üstü	39	3,517	0,540		
İçsel Benlik	1 Yıldan Az	32	3,787	0,728	0,793	0,499
	1-5 Yıl	35	3,995	0,521		
	5-10 Yıl	52	3,956	0,631		
	10 Yıl üstü	39	3,891	0,494		
Amaç İçselleştirme	1 Yıldan Az	32	2,412	0,563	0,827	0,481
	1-5 Yıl	35	2,673	0,800		
	5-10 Yıl	52	2,560	0,723		
	10 Yıl üstü	39	2,625	0,768		

Katılımcıların personel güçlendirme yönündeki algı ve düşüncelerinin; aynı kurumda çalışma süresi demografik özelliğine göre, aynı kurumda çalışma süresi grupları arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma olmadığı belirlenmiştir (F=1,846;

$p=0,141>0.05$). Ancak bir yıldan az süredir çalışan katılımcıların personel güçlendirme algı ve düşüncelerinin, diğer çalışma sürelerindeki katılımcılara göre göreceli olarak daha düşük olduğu görülmektedir. Buna karşın 5-10 yıl süreyle çalışan katılımcıların, personel güçlendirme algı ve düşüncelerinin ise diğer çalışma süresindeki katılımcılara göre, göreceli olarak daha yüksek olduğu görülmektedir. Ulaşılan bulgulara göre, aynı kurumda çalışma süresi arttıkça çalışanlarda personel güçlendirme algısının arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların motivasyon boyutlarına ilişkin tatmin düzeylerinin, aynı kurumda çalışma süresi demografik özelliğine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin ANOVA testi yapılmıştır. Test sonucunda ulaşılan bulgulara göre; katılımcıların motivasyon boyutlarına ilişkin tatmin düzeyleri, aynı kurumda çalışma süresi grupları arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşmamaktadır. Yukarıdaki Tablo.7’de de görüleceği üzere motivasyon boyutlarının tamamında, anlamlılık değerini gösteren p değeri %5’ten ($p>0,05$) büyüktür. Ulaşılan bulgulara göre katılımcıların; kamuda çalışanların motivasyonlarının artırılmasına yönelik etkin bir sistemin olmadığına ilişkin düşüncelerinin, aynı kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermediği görülmektedir.

Türkiye’de uygulanan kamu personel politikasında, kurum bazında kısmen farklılıkları olmakla birlikte kamu personelinin ücret, terfi, ikramiye, ödül, vb. gibi motivasyonu arttırıcı uygulamalar ve yöntemler, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu ve yönetmelikler ile belirlenmiştir. Bu nedenle özel sektördeki motivasyon arttırıcı uygulama ve yöntemlerin, kamu kuruluşlarında uygulanabilmesi yasal açıdan kısıtlı ve sınırlıdır. Dolayısı ile kamuda çalışanların motivasyonlarının arttırılabilmesine yönelik kurum bazındaki uygulamalar da yetersiz kalmakta ve çalışanların motivasyonları eksik veya düşük düzeyde gerçekleşmektedir. Örneğin özel sektörde eğitim, deneyim ve liyakat gibi koşulları karşılayan bir personelin terfi ve kariyer olanakları daha belirgin ve kolay iken, kamuda çalışanların terfileri belirli sürelerle tabi olarak yapılmakta veya siyasi faktörlere bağlı olarak (nepotizm) daha düşük eğitim, deneyim ve liyakate sahip biri terfi ettirilebilmektedir.

Tablo 8. Katılımcıların Personel Güçlendirme Algısı ve Motivasyon Düzeylerinin, Görev Pozisyonuna Göre Değerlendirilmesi (ANOVA Testi)

	Görev Pozisyonu	N	Ort.	Ss	F	p
Personel Güçlendirme	Memur	109	3,796	0,393	1,755	0,141
	Şef	12	3,742	0,342		
	Müdür Yardımcısı	14	3,545	0,621		
	Müdür	11	3,826	0,262		
	Diğer	12	3,568	0,604		
İçsel Süreç	Memur	109	3,223	0,549	0,931	0,448
	Şef	12	2,948	0,637		
	Müdür Yardımcısı	14	3,143	0,650		
	Müdür	11	3,172	0,692		
	Diğer	12	2,979	0,842		
Araçsalılık	Memur	109	3,269	0,555	1,313	0,268
	Şef	12	3,389	0,484		
	Müdür Yardımcısı	14	3,238	0,640		
	Müdür	11	3,030	0,674		
	Diğer	12	2,972	0,590		
Dışsal Benlik	Memur	109	3,526	0,581	1,096	0,361
	Şef	12	3,236	0,392		
	Müdür Yardımcısı	14	3,500	0,559		
	Müdür	11	3,576	0,550		
	Diğer	12	3,306	0,585		
İçsel Benlik	Memur	109	3,992	0,592	1,698	0,153
	Şef	12	3,638	0,368		
	Müdür Yardımcısı	14	3,750	0,720		
	Müdür	11	3,864	0,497		
	Diğer	12	3,730	0,681		
Amaç İçselleştirme	Memur	109	2,602	0,776	1,585	0,181
	Şef	12	2,724	0,578		
	Müdür Yardımcısı	14	2,656	0,669		
	Müdür	11	2,076	0,449		
	Diğer	12	2,490	0,446		

Katılımcıların personel güçlendirme yönündeki algı ve düşüncelerinin; görev pozisyonu demografik özelliğine göre, pozisyon grupları arasında anlamlı düzeyde

bir farklılaşma olmadığı belirlenmiştir ($F=1,755$; $p=0,141>0.05$). Ancak müdür yardımcısı ve diğer görev pozisyonunda çalışan katılımcıların personel güçlendirme algı ve düşüncelerinin, diğer pozisyonundaki katılımcılara göre göreceli olarak daha düşük olduğu belirlenmiştir. Buna karşın müdür düzeyinde çalışan katılımcıların, personel güçlendirme algı ve düşüncelerinin ise diğer çalışma süresindeki katılımcılara göre, göreceli olarak daha yüksek olduğu görülmektedir. Bulgulara göre, araştırmaya katılanların görev pozisyonu arttıkça, personel güçlendirme algısı düzeyinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların motivasyon boyutlarına ilişkin tatmin düzeylerinin; görev pozisyonu demografik özelliğine göre, pozisyon grupları arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma olmadığı belirlenmiştir. Tablo.8’de de görüleceği üzere motivasyon boyutlarının tamamında, anlamlılık değerini gösteren p değeri %5’ten ($p>0,05$) büyüktür. Ulaşılan bulguya göre, kamuda çalışanların motivasyonlarının artırılmasına yönelik etkin bir sistemin olmadığına ilişkin düşünce ve/veya algının, katılımcıların görev pozisyonlarına göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 9. Katılımcıların Personel Güçlendirme Algılarının, Yaş Demografik Özelliğine Göre Değerlendirilmesi (ANOVA Testi)

	Yaş Grupları	N	Ort.	Ss	F	p
Personel Güçlendirme	18 Yaş Ve Altı	9	3,919	0,271	1,175	0,321
	18-25 Yaş	57	3,679	0,429		
	26-35 Yaş	56	3,786	0,469		
	36 Yaş Ve üstü	36	3,783	0,391		

Yukarıdaki Tablo.9 incelendiğinde, katılımcıların personel güçlendirme yönündeki algı ve düşüncelerinin, yaş grupları arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma olmadığı görülmektedir ($F=1,175$; $p=0,321>0.05$). Ulaşılan bulguya göre, çalışanların yaş demografik özellikleri ile personel güçlendirme algıları arasında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 10. Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin, Yaş Demografik Özelliğine Göre Değerlendirilmesi (ANOVA Testi)

	Yaş Grupları	N	Ort.	Ss	F	p
İçsel Süreç	18 Yaş Ve Altı	9	2,970	0,653	0,769	0,513
	18-25 Yaş	57	3,126	0,573		
	26-35 Yaş	56	3,192	0,603		
	36 Yaş Ve üstü	36	3,266	0,628		
Araçsallık	18 Yaş Ve Altı	9	3,259	0,541	1,179	0,320
	18-25 Yaş	57	3,129	0,538		
	26-35 Yaş	56	3,274	0,656		
	36 Yaş Ve üstü	36	3,343	0,473		
Dışsal Benlik	18 Yaş Ve Altı	9	3,722	0,768	0,736	0,532
	18-25 Yaş	57	3,430	0,598		
	26-35 Yaş	56	3,494	0,559		
	36 Yaş Ve üstü	36	3,514	0,474		
İçsel Benlik	18 Yaş Ve Altı	9	4,251	0,339	1,688	0,172
	18-25 Yaş	57	3,807	0,629		
	26-35 Yaş	56	3,954	0,631		
	36 Yaş Ve üstü	36	3,939	0,516		
Amaç İçselleştirme	18 Yaş Ve Altı	9	2,185	0,664	1,848	0,141
	18-25 Yaş	57	2,651	0,776		
	26-35 Yaş	56	2,649	0,710		
	36 Yaş Ve üstü	36	2,421	0,636		

Yukarıdaki Tablo.10 incelendiğinde, katılımcıların motivasyon boyutlarına ilişkin tatmin düzeylerinin; yaş düzeyi demografik özelliğine göre, yaş grupları arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma olmadığı görülmektedir. Tablo.10’da da görüleceği üzere motivasyon boyutlarının tamamında, anlamlılık değerini gösteren p değeri %5’ten ($p>0,05$) büyüktür. Ulaşılan bulgulara göre, kamuda çalışanların motivasyonlarının arttırılmasına yönelik etkin bir sistemin olmadığına ilişkin düşüncelerinin, yaş düzeylerine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 11. Katılımcıların Personel Güçlendirme Algısı ve Motivasyon Düzeylerinin, Toplam Çalışma Süresine Göre Değerlendirilmesi (ANOVA Testi)

	Toplam Çalışma Süresi	N	Ort.	Ss	F	p
Personel Güçlendirme	1 Yıldan Az	28	3,734	0,413	0,502	0,681
	1-5 Yıl	66	3,718	0,421		
	5-10 Yıl	40	3,820	0,373		
	10 Yıl üstü	24	3,769	0,558		
İçsel Süreç	1 Yıldan Az	28	3,106	0,646	0,611	0,609
	1-5 Yıl	66	3,125	0,612		
	5-10 Yıl	40	3,253	0,604		
	10 Yıl üstü	24	3,247	0,508		
Araçsallık	1 Yıldan Az	28	3,482	0,602	3,060	0,030
	1-5 Yıl	66	3,172	0,597		
	5-10 Yıl	40	3,108	0,552		
	10 Yıl üstü	24	3,340	0,392		
Dışsal Benlik	1 Yıldan Az	28	3,441	0,537	0,097	0,962
	1-5 Yıl	66	3,498	0,560		
	5-10 Yıl	40	3,513	0,616		
	10 Yıl üstü	24	3,479	0,567		
İçsel Benlik	1 Yıldan Az	28	3,943	0,622	0,605	0,613
	1-5 Yıl	66	3,904	0,559		
	5-10 Yıl	40	3,990	0,609		
	10 Yıl üstü	24	3,786	0,667		
Amaç İçselleştirme	1 Yıldan Az	28	2,594	0,791	0,797	0,497
	1-5 Yıl	66	2,582	0,656		
	5-10 Yıl	40	2,656	0,788		
	10 Yıl üstü	24	2,373	0,713		

Katılımcıların personel güçlendirme yönündeki algı ve düşüncelerinin; toplam çalışma süresi demografik özelliğine göre, çalışma süresi grupları arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma olmadığı belirlenmiştir ($F=0,502$; $p=0,681>0.05$). Ulaşılan bulguya göre, çalışanların toplam çalışma süresi demografik özellikleri ile personel güçlendirme algıları arasında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların motivasyon boyutlarına ilişkin tatmin düzeylerinin; toplam çalışma süresi demografik özelliğine göre, çalışma süresi grupları arasında, araçsallık boyutu dışındaki diğer boyutlarda anlamlı düzeyde bir farklılaşma olmadığı belirlenmiştir. Tablo.11 de de görüleceği üzere motivasyon boyutlarının; içsel süreç, dışsal benlik, içsel benlik ve amaç içselleştirme boyutlarının tamamında, anlamlılık değerini gösteren p değeri %5'ten ($p>0,05$) büyüktür. Motivasyonun araçsallık boyutunda ise, 1 yıldan daha az çalışanların diğer çalışma süresi gruplarındaki katılımcılara göre, motivasyon için psikolojik araçlara olan ihtiyaç düzeylerinin daha fazla olduğu görülmüştür ($p=0,030<0,05$). Diğer bir ifade ile 1 yıldan az toplam çalışma süresine sahip katılımcılar; davranışlarının onaylanması, takdir edilme gibi psikolojik motivasyon araçlarından, diğer gruplardaki katılımcılara göre daha fazla olumlu yönde etkilenmekte ve motive olmaktadır.

Tablo 12. Katılımcıların Personel Güçlendirme Algısı ve Motivasyon Düzeylerinin, Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi (ANOVA Testi)

	Cinsiyet	N	Ort.	Ss	t	p
Personel Güçlendirme	Bayan	77	3,754	0,425	0,003	0,997
	Bay	81	3,754	0,436		
İçsel Süreç	Bayan	77	3,192	0,617	0,392	0,695
	Bay	81	3,154	0,585		
Araçsallık	Bayan	77	3,201	0,612	-0,750	0,455
	Bay	81	3,270	0,531		
Dışsal Benlik	Bayan	77	3,513	0,570	0,530	0,597
	Bay	81	3,465	0,567		
İçsel Benlik	Bayan	77	3,920	0,624	0,107	0,915
	Bay	81	3,910	0,575		
Amaç İçselleştirme	Bayan	77	2,538	0,753	-0,556	0,579
	Bay	81	2,602	0,696		

Katılımcıların personel güçlendirme yönündeki algı ve düşüncelerinin; cinsiyet demografik özelliğine göre, erkek ve kadın katılımcılar arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma olmadığı belirlenmiştir ($t=0,003$; $p=0,997>0,05$). Ulaşılan bu bulgu; kadın ve erkek çalışanların personel güçlendirme algılarının aynı olduğunu, diğer bir ifade ile değişmediğini göstermektedir.

Katılımcıların motivasyon boyutlarına ilişkin tatmin düzeylerinin; cinsiyet demografik özelliğine göre kadın ve erkek katılımcılar arasında, motivasyon boyutlarının tamamında anlamlı düzeyde bir farklılaşma olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Ulaşılan bulguya göre, motivasyonun tüm boyutlarında kadın ve erkek katılımcıların aynı düzeyde algı ve düşünceye sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 13. Katılımcıların Personel Güçlendirme Algısı ve Motivasyon Düzeylerinin, Medeni Duruma Göre Değerlendirilmesi (ANOVA Testi)

	Medeni Durum	N	Ort.	Ss	t	p
Personel Güçlendirme	Evli	67	3,817	0,396	1,577	0,117
	Bekar	91	3,708	0,450		
İçsel Süreç	Evli	67	3,137	0,560	-0,643	0,521
	Bekar	91	3,199	0,629		
Araçsallık	Evli	67	3,244	0,587	0,141	0,888
	Bekar	91	3,231	0,563		
Dışsal Benlik	Evli	67	3,440	0,654	-0,915	0,382
	Bekar	91	3,524	0,494		
İçsel Benlik	Evli	67	3,912	0,630	-0,044	0,965
	Bekar	91	3,916	0,576		
Amaç İçselleştirme	Evli	67	2,482	0,696	-1,327	0,187
	Bekar	91	2,636	0,739		

Katılımcıların personel güçlendirme yönündeki algı ve düşüncelerinin; medeni durum demografik özelliğine göre, evli ve bekar katılımcılar arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma olmadığı belirlenmiştir ($t=1,577$; $p=0,117>0,05$). Ulaşılan bu bulgu; katılımcıların personel güçlendirme algılarının, medeni durumlarına göre farklılaşmadığını göstermektedir.

Katılımcıların motivasyon boyutlarına ilişkin tatmin düzeylerinin; medeni durum demografik özelliğine göre, evli ve bekar katılımcılar arasında motivasyon boyutlarının tamamında anlamlı düzeyde bir farklılaşma olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Ulaşılan bulguya göre; evli ve bekar katılımcılar, motivasyonun tüm boyutlarında aynı düzeyde algı ve düşünceye sahiptirler. Diğer bir ifade ile evli ve bekar katılımcılar kurumlarının, gerek motivasyon alt boyutları ve gerekse

motivasyon düzeyinde, çalışan motivasyonunu yeterli düzeyde sağlayamadığını düşünmektedir.

3.7.4. Personel Güçlendirmenin Motivasyon Boyutları ve Çalışanların Motivasyon Düzeyleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların; personel güçlendirme algı düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik korelasyon analizi ve analiz sonucunda ulaşılan bulgular, aşağıdaki Tablo.14'te verilmiş ve tablonun devamında ulaşılan bulgular değerlendirilmiştir.

Tablo 14. Personel Güçlendirme ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki

	İçsel Süreç	Araçsalılık	Dışsal Benlik	İçsel Benlik	Amaç İçselleştirme	Personel Güçlendirme
İçsel Süreç	-					
Araçsalılık	-0,010*	-				
Dışsal Benlik	0,254	0,096	-			
İçsel Benlik	-0,025	0,079	0,354	-		
Amaç İçselleştirme	-0,161*	0,059	0,119	0,203	-	
Personel Güçlendirme	0,199	0,028	0,273	0,537**	0,065	-

Personel güçlendirme ve motivasyon boyutları ile motivasyon boyutlarının kendi aralarındaki ilişkinin düzeyinin belirlenmesine yönelik korelasyon analizi¹²¹ sonucunda ulaşılan bulgulara göre;

¹²¹ Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişki düzeyinin belirlenmesine yönelik yapılan istatistik analizidir. Korelasyon değeri (r) 1'e yaklaştıkça değişkenler arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin varlığından, değerin negatif çıkması halinde ise ilişkinin negatif yönlü olduğu, diğer bir ifade ile ters yönlü bir ilişkiden söz edilir. İlişkinin düzeyinin güçlü olabilmesi için r değerinin 0,5 ve üzerinde olması beklenir. **Kaynak:** İslamoğlu, a.g.e., s.248.

Motivasyon boyutlarının kendi aralarında zayıf yönlü bir korelasyon ilişkisi olduğu görülmektedir. Özellikle; araçsallık ve amaç içselleştirme alt boyutları ile içsel süreç alt boyutu arasında ters yönlü bir ilişki ($r=-0,010$ ve $r=-0,161$) olduğu görülmektedir. Buna göre, katılımcıları motive eden işe ilişkin kişisel psikolojik tutumlar ile örgütün amaçlarını içselleştirilmesi ve maddi nitelikli motivasyon araçları arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Motivasyon alt boyutları içerisinde en güçlü pozitif ilişkinin içsel benlik alt boyutu ile dışsal benlik alt boyutu arasında ($r=0,354$) olduğu görülmektedir. Ancak bu ilişkinin düzeyinin de istatistiksel olarak güçlü olduğu söylenemez ($r<0,5$).

Personel güçlendirme ile motivasyon alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Diğer bir ifade ile personel güçlendirme yönlü uygulama ve faaliyetler, tüm boyutlarda çalışanların motivasyonları üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Tablo.14’de de görüleceği üzere, personel güçlendirme ile içsel benlik motivasyon boyutu arasındaki ilişki ($r=0,537$), hem diğer motivasyon boyutlarına göre daha yüksek hem de istatistiksel olarak yüksek kabul edilebilir düzeydedir. Bu bağlamda personel güçlendirmenin, kamuda çalışanların kişisel beceri ve yetenekleri ile kendilerine olan güven düzeylerini olumlu yönde etkileyerek motive ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

3.7.5. Araştırma Hipotezlerinin Sınanması

Çalışmanın bu başlığı altında, araştırma hipotezi olarak kurulan beş ana hipotez regresyon analizleri ile sınanarak doğrulukları test edilmiş ve hipotezlere ilişkin ulaşılan bulgular yorumlanmıştır.

Tablo 15. Personel Güçlendirmenin İçsel Süreç Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
İçsel Süreç	Sabit	2,128	5,145	0,000	6,457	0,012	0,034
	Personel Güçlendirme	0,278	2,541	0,012			

Personel güçlendirme ile motivasyon alt boyutlarından içsel süreç arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda, istatistiksel

olarak anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu ($F=6,457$; $p=0,012<0,050$) bulunmuştur. Çalışanların içsel süreç motivasyon düzeyi ile personel güçlendirme değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,034$). Ancak personel güçlendirme düzeyinin artması, çalışanlarda içsel süreç düzeyini de arttırmaktadır ($\beta=0,278$). Analiz sonucunda ulaşılan bu bulguya göre, araştırma hipotezlerinden “**H₁: Personel güçlendirme ile İçsel Süreç Motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır**” hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların personel güçlendirme algılarının yüksek olması, içsel motivasyon düzeylerini arttırmakta ve motive etmektedir. Bu nedenle personelin güçlendirilmesine yönelik yapılan uygulamalar, çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmelerini sağlayarak psikolojilerini olumlu yönde etkilemekte ve içsel motivasyonlarını arttırmaktadır. H₁ hipotezinin kabul edilmesi, diğer bir ifade ile hipotezin doğruluğu yukarıda aktarılan gerekçelerden kaynaklanmaktadır.

Tablo 16. Personel Güçlendirmenin Araçsallık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Araçsallık	Sabit	3,098	7,705	0,000	0,120	0,730	-0,006
	Personel Güçlendirme	0,037	0,346	0,730			

Personel güçlendirme ile motivasyon alt boyutlarından araçsallık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmadığı ($F=0,120$; $p=0,730>0,050$) belirlenmiştir. Analiz sonucunda ulaşılan bu bulguya göre, araştırma hipotezlerinden “**H₂: Personel güçlendirme ile Araçsallık Motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır**” hipotezi reddedilmiştir. Dolayısı ile personel güçlendirmenin, kamuda çalışanların araçsallık boyutunda motivasyonları üzerinde etkisinin olmadığı görülmüştür. Nitekim regresyon analizi sonucunda ($R^2= -0,006$) ulaşılan değerin negatif çıkması, personel güçlendirme ile araçsallık motivasyon boyutu arasında negatif bir ilişkinin olduğunu da göstermektedir.

Çalışanları motive edecek çekici motivasyon faktörlerinin yetersizliği ve buna bağlı olarak beklentilerin karşılanamaması, motivasyonun gerçekleşmesini

engellemektedir. Personel güçlendirme yönündeki uygulamalar, çalışanların psikolojileri üzerinde olumlu etkiler yaratmakla birlikte, motivasyon sağlayan bir özelliğe sahip değildir. Diğer bir ifade ile personel güçlendirme çalışanlarda içsel süreç üzerinde olumlu etki yaratırken, beklentileri karşılamadığı için motivasyonu sağlamamaktadır. Bu nedenlerle kurulan H₂ hipotezi doğrulanamamış ve reddedilmiştir.

Tablo 17. Personel Güçlendirmenin Dışsal Benlik Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Dışsal Benlik	Sabit	2,138	5,566	0,000	12,534	0,001	0,068
	Personel Güçlendirme	0,360	3,540	0,001			

Personel güçlendirme ile motivasyon alt boyutlarından dışsal benlik arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda, istatistiksek olarak anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu ($F=12,534$; $p=0,001<0,050$) bulunmuştur. Çalışanların dışsal benlik düzeyi ile personel güçlendirme değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,068$). Ancak personel güçlendirme düzeyinin artması, çalışanlarda dışsal benlik düzeyini de arttırmaktadır ($\beta=0,360$). Analiz sonucunda ulaşılan bu bulguya göre, araştırma hipotezlerinden “**H₃: Personeli güçlendirme ile Dışsal Benlik Motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır**” hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanları bir eyleme yönelten içsel güdülerini bulunmakla birlikte, bu güdülerini harekete geçiren beklenti ve kazanımların bulunması gerekmektedir. Diğer bir ifade ile beklenti ve amaçların gerçekleşmesi olanağının bulunması, çalışanı güdüleyerek harekete geçirecektir. Buna karşın beklenti ve amaçların gerçekleşme olasılığının zayıf veya hiç olmadığı durumlarda ise, çalışan motive olamayacak ve harekete geçmeyecektir. Personel güçlendirme çalışma veya uygulamaları, çalışanların beklenti ve amaçlarına (ödül, terfi, izin, vb.) ulaşmaları yönünde güdülemekte ve dışsal benlik motivasyonlarını arttırmaktadır. Ayrıca personel güçlendirme çalışmaları veya uygulamaları çalışanın takdir edildiklerine olan

inançlarını arttırarak motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle H₃ hipotezinin doğruluğu ispatlanmış ve kabul edilmiştir.

Tablo 18. Personel Güçlendirmenin İçsel Benlik Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
İçsel Benlik	Sabit	1,110	3,128	0,002	63,224	0,000	0,284
	Personel Güçlendirme	0,747	7,951	0,000			

Personel güçlendirme ile motivasyon alt boyutlarından içsel benlik arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu ($F=63,224$; $p=0,000<0,050$) bulunmuştur. Çalışanların içsel benlik düzeyi ile personel güçlendirme değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,284$). Bu bağlamda personel güçlendirme düzeyinin artması, çalışanlarda içsel benlik düzeyini de güçlü bir şekilde arttırmaktadır ($\beta=0,747$). Analiz sonucunda ulaşılan bu bulguya göre, araştırma hipotezlerinden “**H₄: Personeli güçlendirme ile İçsel Benlik Motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır**” hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların kişisel yetenek ve becerilerinin ortaya çıkarılması, kendilerine olan özgüvenlerini ve dolayısı ile motivasyonlarını arttırmaktadır. Personel güçlendirme yolu ile çalışanların kişisel beceri ve yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve buna bağlı olarak yetki ve sorumluluk verilmesi çalışanın içsel benliğinin olumlu yönde etkilenmesine ve dolayısı ile motivasyonuna katkı sağlayacaktır. Dolayısı ile personel güçlendirmenin, kamuda çalışanların içsel benlikleri üzerinde olumlu etki yaparak motivasyonlarını sağlamaktadır. Bu nedenle H₄ hipotezinin doğruluğu ispatlanmış ve kabul edilmiştir.

Tablo 19. Personel Güçlendirmenin Amaç İçselleştirme Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Amaç İçselleştirme	Sabit	2,158	4,250	0,000	0,669	0,415	-0,002
	Personel Güçlendirme	0,110	0,818	0,415			

Personel güçlendirme ile motivasyon alt boyutlarından amaç içselleştirme arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmadığı ($F=0,669$; $p=0,415>0,050$) belirlenmiştir. Analiz sonucunda ulaşılan bu bulguya göre, araştırma hipotezlerinden **“H₅: Personeli güçlendirme ile Amaç İçselleştirme Motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır”** hipotezi reddedilmiştir. Dolayısı ile personel güçlendirmenin, kamuda çalışanların amaç içselleştirme boyutunda motivasyonları üzerinde etkisinin olmadığı görülmüştür. Nitekim regresyon analizi sonucunda ($R^2= -0,002$) ulaşılan değerin negatif çıkması, personel güçlendirme ile amaç içselleştirme motivasyon boyutu arasında negatif bir ilişkinin olduğunu da göstermektedir.

Personel güçlendirme yönlü uygulamaların, kamuda çalışanların örgüt amaçlarını benimsemelerini sağlayacak nitelikte motive etmediği ve çalışanların kurumun amaç ve hedeflerini içselleştirmedikleri görülmektedir. Çalışanlar, doğru ve adil bir ücret politikası, kariyer ve terfi olanağı, kararlara katılımcı bir yönetim anlayışı, vb. gibi motive edici uygulamaların varlığına inandıkları taktirde örgütsel bağlılıkları artacak ve çalıştıkları kurumun amaç ve hedeflerini içselleştirerek, daha yüksek performans sergileyecektir. Ancak anılan motivasyon faktörlerinin bulunmaması halinde ise, örgütün amaçlarını içselleştirmeyerek sadece verilen işleri yapmakla yetinecek ve fazla performans sergilemeyeceklerdir. Bu nedenle personel güçlendirme uygulamaları, çalışanların örgüt amaçlarını içselleştirmelerini sağlamamakta ve amaçlara ulaşma yönünde motive etmemektedir. Dolayısı ile H₅ hipotezinin doğruluğu ispatlanamamış ve reddedilmiştir.

SONUÇ

Küreselleşme ile birlikte rekabetin de arttığı günümüz iş dünyasında çalışanların sadece davranışsal olarak güçlendirilmesi, yani gücün astlarla paylaşılması değil kendilerini psikolojik olarak da güçlendirilmiş hissetmeleri önem kazanmıştır. Psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanların bilgi ve uzmanlıklarına daha fazla güvendikleri, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları ve olayları kontrol edebileceklerine inandıkları gözlemlenmektedir. Çalışanlar, yaptıkları işin kendilerince bir anlamı olması, kendilerini o işi yapacak yetkinlikte hissetmeleri, işleriyle ilgili karar alırken üstlerinden bağımsız hareket edebilmeleri ve çevrelerindeki olaylara tesir edebileceklerini görmeleri durumunda kendilerini psikolojik olarak güçlü hissetmektedirler. Diğer taraftan iş yaşamında motivasyonun etkin şekilde yönetimi, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için çalışanların potansiyellerini en iyi şekilde kullanmalarına imkan sağlamaktadır.

Motivasyon, kişileri çalışmaya isteklendirme ve verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir. Kişiler çalıştıkları kurumları için belli amaçlar doğrultusunda çalışırlar. Bu amaçlar üretim veya hizmet olabilir. Kişilerin yapmış oldukları bu hizmetler karşılığında para, yiyecek veya giyecek gibi bazı şeyler verilmektedir. Böylece kişiler kurumlarının amaçlarına göre ve belli bir yöne doğru yönlendirilebilir. Yöneticilerin kişileri motive edebilmesi için bir takım sosyo-psikolojik araçları bulunmaktadır. Bunlar takdir edilme, çalışmada bağımsızlık, yetki ve sorumluluk verme, örgütsel değerlere inanma, kendine güven, ait olma duygusu, amaçların birliği, geri besleme, kararlara katılma, dürüstlük, adaletli olma, değer ve statü, gelişme ve başarı, öneri sistemi ve psikolojik güvencedir. Yöneticilerin kullandıkları veya kullanabilecekleri bu motivasyon araçları sayesinde kişilerin işlerini benimsemelerini ve daha fazla verimlilik ve de etkinlik içinde faaliyette bulunmalarını sağlamış olurlar.

Günümüzün hızla değişen ortamında, her gün birçok yeni yönetim metodu ortaya atılmaktadır. Buna rağmen etkili olup olmadıkları veya ne kadar fayda sağladıkları konusunda çoğu kez yeteri kadar bilgi ve kanıt bulunmamaktadır. Güçlendirme; 1980'li yıllarda ortaya çıkan ve rekabet baskılarıyla yapıları değişerek daha hızlı bir biçimde işlemeye zorlanan işletmelerin, dinamizm ihtiyacını

karşılamayı vaat eden bir yönetim yaklaşımıdır. Güçlendirme, çalışanları işlerinin sahibi konumuna getirmeyi ve işletmenin stratejik fırsat ve tehdit durumunu değerlendirerek bağımsız şekilde hareket ettirmeyi öğreten bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın esasında işi icra eden kişilere güvenerek uzmanlık ve bilgilerinden yararlanmak vardır. Bu post-modern yönetim yaklaşımı, odak noktasının dış müşteri tatmininden insan kaynağı önemine doğru kaydığı günümüzde, personel ve örgütün etkililiğini arttırmayı ve rekabet avantajını sağlamayı vaat etmektedir. Yaklaşım temellerinin yaklaşık olarak otuz yıl önce ortaya atılmış olmasına rağmen bu konudaki çalışmaların sonuçları çelişkilidir. Birçok çalışma personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık veya iş tatmini gibi çalışanların işyerindeki önemli tutumlarına etkisini kanıtlamıştır. Buna rağmen yönetici açısından asıl önemli konu olan “güçlendirmenin motivasyona etkili olup olmadığı” hususundaki bulgular yetersizdir.

Bu amaçla personel güçlendirmenin motivasyon açısından önemini ortaya çıkaracak ve psikolojik güçlendirme kuramının bu kavramlar arasındaki ilişkinin açıklanmasında geçerli olup olmadığına ışık tutacak bu araştırma tasarlanmıştır. Bununla beraber bu çalışmada psikolojik güçlendirme algılarının bireysel performansa etkili olup olmadıkları da araştırılmıştır. Bu araştırmanın, bir il merkezindeki kurumlarda gerçekleştirilen personel güçlendirme ile ilgili olarak durum tespitine yönelik ve tanımlayıcı nitelikteki bir çalışma olması nedeniyle, faaliyet gösterilen sektörde diğer işletmeler için bir genelleme yapılamaz. Araştırma kapsamında sadece seçilen kurumlar için geçerli durumun belirlenmesi amaçlanmıştır. Dolayısıyla bu çalışma güçlendirme faktörleri, algıları ve motivasyon arasında ilişkiyi aramaya ve bunlarla ilgili yorum yapmaya yönelik bir araştırmadır.

Çalışanların algıladığı personel güçlendirme düzeyinin yüksek olduğu, motivasyon düzeyinin ise orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların algıladığı personel güçlendirme düzeyinin ve motivasyon düzeyinin eğitim, çalışma süresi, görev pozisyonu, yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik özellikler bağımsız değişkenlerine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Personel güçlendirme ile çalışanların motivasyonu arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu, personel güçlendirmenin dışsal benlik ile ilgili motivasyon, içsel benlik ile ilgili motivasyon, içsel süreç ile ilgili motivasyon düzeyini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Buna karşın personel güçlendirme yönlü uygulamaların, çalışanların araçsallık ve amaç içselleştirme motivasyon boyutları üzerinde etkisinin bulunmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Sosyal faktörler ve bilgi paylaşımı gibi güçlendirme faktörlerinin, kişilerin psikolojik algılarına etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu faktörler örgütün amaçları ve vizyonu konusundaki bilgiler, işletme ve departmanın mevcut durumu ve başarı düzeyi konusundaki bilgiler, çalışanların iş konusundaki uzmanlığı, çalışanların meslektaşları ile yürüttükleri ilişkiler, örgüt kültürü ve yöneticilerin davranışları olarak özetlenebilirler. Kuramsal çerçevenin ortaya koyduğu gibi güçlendirme “bir alternatif motivasyon çerçevesi” olarak kabul edilecek olursa, bu unsurların çalışanları motive ettiği kabul edilmelidir.

Güçlendirme faktörlerinin çalışanların psikolojik algılarına olan etkisi tespit edilmiş ve bu faktörlerin motivasyona etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle tez içinde genişçe tartışılan ve güçlendirilmiş personelin daha yüksek motive olacağı varsayımı doğrulanmıştır. Bununla beraber psikolojik algıların da motivasyona etkisi gözlemlenmiştir. Dolayısıyla güçlendirme faktörlerinin motivasyona olan etkisinin açıklanmasında psikolojik güçlendirme kuramının geçerli olduğu anlaşılmıştır. Sahada toplanan veriler güçlendirme faktörlerinin ve edinilen psikolojik algıların motivasyona olan etkilerine bir kanıt getirmişlerdir. Buna karşın, kamunun genel yönetim anlayışı ve personel politikası ile terfi, ücret zammı, vb. gibi uygulamalarda görülen kurumsal olmayan işleyişe bağlı olarak, çalışanlarda örgütün amaçlarının içselleştirilmediği ve motivasyonda araçsallık boyutunun etkin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifade ile kamu personel politika ve uygulamalarının, personel güçlendirme yolu ile bile çalışanlarda araçsallık ve amaç içselleştirme boyutlarında etkisiz kalarak, motivasyon sağlamadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma verilerinin analizi sonucunda ulaşılan bulgular doğrultusunda araştırmanın problem cümlesi olan, “Personel güçlendirmenin Batman ilinde yer alan kamu kurumlarında çalışanların motivasyonları üzerinde ne düzeyde etkisi vardır” sorusu;

Personel güçlendirme çalışmalarının, kamu çalışanlarının motivasyonları üzerinde olumlu etkileri olduğu, ancak bu etkilerin kamunun personel politikası ve uygulamaları nedeniyle sınırlı düzeyde olduğu, özellikle kamu çalışanlarının araçsallık ve amaç içselleştirme motivasyon boyutlarında, personel güçlendirmenin etkisinin olmadığı şeklinde cevaplandırılmıştır. Kamunun, kurum bazında personel politika ve uygulamalarının olmaması, ücret, terfi, ödüllendirme, yetki ve sorumluluk devri, vb. gibi motivasyon faktörlerinin hem yasal düzenlemeler ile hem de tüm çalışanları kapsayacak şekilde yapılması, kamunun zayıf ve eksik yönlerini oluşturmaktadır. Bu bağlamda personelin güçlendirilmesine yönelik faaliyet ve uygulamalar çalışanları motive etmekle birlikte, kişisel motivasyonun arttırılması ve kurumun amaçlarının çalışanlarca içselleştirilerek, kurumun amaç ve hedeflerine daha etkin ve kolay ulaşılabilmesi yönünde motive edememektedir. Kuşkusuz kamuda yaygın olarak görülen nepotik (siyasi) yaklaşım ve uygulamalar, çalışanların motivasyonları üzerinde de olumsuz etki yaratmakta veya motivasyonu azaltmaktadır.

Araştırma verilerinin analizi sonucunda ulaşılan bulgular doğrultusunda, gelecekte aynı nitelikte çalışma yapacak araştırmacı ve kamu kurum yöneticilerine şu öneriler getirilmektedir:

Araştırmacılar İçin Öneriler; Personel güçlendirmenin çalışanların motivasyonları üzerindeki etkilerinin belirlenmesinde, kamu ve özel sektör kurumlarını birlikte değerlendirecek bir uygulama yaparak, farklılık ve motivasyon etkileri daha ayrıntılı olarak ortaya konabilir.

Kamu Yöneticileri İçin Öneriler; Kamunun amaç ve hedefleri, özel sektör işletmelerin amaç ve hedefleri gibi daha dar bir kapsama ve kitleye hitap etmediği, toplumun genel ve ortak çıkarları ile devletin çıkarlarına yönelik olduğu için, çalışanların bu amaç ve hedefleri içselleştirmeleri kamu yararına. Bu bağlamda personel güçlendirme uygulamalarının, çalışanların tüm boyutlarda motivasyonlarını sağlayacak şekilde yapılması ve özellikle kamu amaçlarının içselleştirilerek, kamu yararının gözetilmesi sağlanmalıdır. Düşük motivasyona bağlı performans ve verim düşüklüğünün, kamuya yaratacağı maliyetlerin en aza indirgenmesi amaç olarak belirlenmesi ve bu yönde yönetsel bir sistem oluşturulmalıdır.

KAYNAKÇA

Kitap

Aşan, Ö., Aydın, E. M., **Örgütsel Davranış**, Editör: Halil Can, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2006.

Ataman, G., **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002.

Barutçugil, İ., Stratejik **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Can, H., **Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı**, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1997.

Cüceloğlu, D., **İnsan ve Davranışları**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2003.

Çelik, A., Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 7. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, 2011.

Dalay, İ., Coşkun, R., Altunışık, R., **Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2002.

Efil, İ., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003.

Eren, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7. Basım, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2011.

Gürüz, D., Gürel, E., **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2006.

İslamoğlu, A. H., **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri(SPSS Uygulamalı)**, Beta Basım, İzmit, 2009.

Koçel, T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayın, İstanbul, 2001.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., **Örgütsel Psikoloji**, Furkan Ofset, Bursa, 2005.

Serinkan, C., **Liderlik ve Motivasyon**, Nobel Yayınları, Ankara, 2008.

Seymen, O. A., **İşletmelerde Yeniden Yapılanma (Reengineering) Süreç Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulanması**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000.

Sürelî Yayınlar

Akçakaya, M., **Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme**, Karadeniz Araştırmaları Dergisi, S.25, Bahar 2010, ss.145-174.

Ceylan, A., **Çalışanların Güçlendirilme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, C.5. S. 17, 2002, ss.113-120.

Conger Jay A., Rabindra N. Kanungo, **The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice**, Academy of Management Review, Vol.13, No:3, 1988, pp.471-482, http://www.jstor.org/stable/258093?seq=5#page_scan_tab_contents, Erişim Tarihi: 14.05.2015.

Çöl, G., **Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması**, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.6, S.2, 2008, ss.35-46.

Elbeyi, P., **Güçlendirmede Yönetici ve İş Gören Algılamalarının Karşılaştırılması**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.25, 2011, ss.209-225.

Eren, E., **Verimliliğin İşletmeler Üzerindeki Etkileri**, Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası Toplantısı, 1996.

- Eryılmaz, A., **Ergenlerde Öznel İyi Oluşu Artırma Stratejilerini Kullanma ile Akademik Motivasyon Arasındaki İlişki**, Klinik Psikiyatri Dergisi, S.13, 2010, ss.77-84.
- Kıdak, L., Aksaraylı, M., **Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri**, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.7, S.1, 2009, ss.75-94.
- Karakaş, A., **İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme**, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl 6, S.11, Nisan 2014, ss.79-105.
- Oral, S., Kuşlivan, Z., **Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar**, Verimlilik Dergisi, S.3, 1997, ss.93-116.
- Ölçer, F., **Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S. 25, Temmuz – Aralık 2005, ss.1-26.
- Öztürk, Z., DüNDAR, H., **Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler**, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.4, S.2, 2003, ss.57-67.
- Sarıaltın, H., Yılmaz, A., **Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği**, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 18, 2007, 205-226.
- Şenel, B., Şenel, M., Gümüştekin, G. E., **Banka Çalışanlarının Motivasyon Düzeyleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma**, Akademik Bakış Dergisi, S.32 2012, ss.1-18,
- Tarakçıoğlu, S., Sökmen, A., Boylu, Y., **Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara’da Bir Araştırma**, İşletme Araştırmaları Dergisi, C. 2, S.1, 2010, ss.3-20.

Uçkun, C. G., Pelit, E., **Hizmet İşletmelerinde İşgören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi**, Standart Ekonomik ve Teknik Dergi, Yıl. 42, S.493, Ocak 2003, ss.49-54.

Yüksel, Ö., Erkutlu, H., **Personeli Güçlendirme: Empowerment**, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2003, ss.131-142.

Diğer Yayınlar

Arda, S., **Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006.

Alan, U., **Motivasyon Teorileri ve Motivasyonun İş Hayatı Üzerindeki Etkileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Bolat, G., **Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2012.

Birkan, K. C., **Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

Çiçek, D., **Örgütlerde Motivasyon ve İş yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Durak, İ., **İşletmelerde Çalışan İnsanlardan Daha Fazla Yaralanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci ve Bir Uygulama**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 1998.

- Kahraman, A., **Dağıtım Kanallarında Bayileri Motive Eden Faktörlerin İncelenmesi: Trakya Birlik Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- Kargın, V., **Personeli Güçlendirme Kavramı ve Konfeksiyon İmalat İşletmelerinde Personeli Güçlendirme Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2000.
- Kaplan, M., **Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Keskin, B., **Çalışanların Performansını Artırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Kırcı, A., **Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, 2013.
- Korkmaz, S., **Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Pekel, H. N., **İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- Semerci, A. S., **İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Bir Uygulama**, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, 2005.

- Şahin, N., **“Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”**, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007.
- Seçgin, Y., **Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat, 2007.
- Şen, O., **e-Sertifika Programlarının Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Anadolu Üniversitesi Perakendecilik E-Sertifika Programının Motivasyona Etkisi İle İlgili Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Tümtürk, A., **Motivasyon Kuramları ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Kullanılan Araçlar**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
- Uzun, G., **Personel Güçlendirme Yöntemleri ve Honda Türkiye A.Ş.’deki İnceleme**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2007.

EKLER

Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

DEMOKRAFİK SORULAR

Yaşınız	☐ 18 yaş ve altı	☐ 18-25 yaş	☐ 26-35 yaş	☐ 36 yaş ve üstü	
Cinsiyetiniz	☐ Bayan	☐ Bay			
Medeni durumunuz	☐ Evli	☐ Bekar			
Eğitim seviyeniz	☐ İlköğretim	☐ Lise	☐ Yüksekokul	☐ Üniversite	
Toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz	☐ 1 yıldan az	☐ 1-5 yıl	☐ 5-10 yıl	☐ 10 yıl ve üstü	
Bulunduğunuz işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz	☐ 1 yıldan az	☐ 1-5 yıl	☐ 5-10 yıl	☐ 10 yıl ve üstü	
Pozisyonunuz	☐ Memur	☐ Şef	☐ Müdür Yrd.	☐ Müdür	☐ Diğer

PERSONEL GÜÇLENDİRME

Aşağıdaki ifadelerden sizin için en uygun olanını işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşimi yaparken kendimi bağımsız hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
İşimle ilgili herhangi bir problemle karşılaştığım zaman bu problemleri çözmem konusunda teşvik ediliyim.	☐	☐	☐	☐	☐
İşimle ilgili ortaya çıkan problemleri üstlerimin onayına gerek kalmadan inisiyatif kullanarak çözebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
Yaratıcı düşünebilme ve fikirlerimizi özgürce ifade edebilme konusunda yöneticiler tarafından cesaretlendirilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
Üstün bir hizmet gerçekleştirdiğimde yöneticilerim tarafından takdir ediliyim.	☐	☐	☐	☐	☐
İşyerinde çalışanlar önemsenir ve onlara değer verilir.	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticiler demokratik bir tutum sergileyerek çalışanlara, kararlara katılım imkanı verirler.	☐	☐	☐	☐	☐
İşimizde sağlamış olduğumuz başarılar gerektiği gibi ödüllendirilir.	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticiler çalışanların işlerinde daha başarılı olabilmeleri için gerekli desteği verirler.	☐	☐	☐	☐	☐
Sahip olduğum bilgi ve yetenekleri yaptığım işe tam olarak aktarabilmek için kendimi istekli ve motive edilmiş görüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticiler, iş yerinde yenilik ve iyileştirme yapabilmemiz için gerekli ortamı sağlayıp bize fırsat vermektedirler.	☐	☐	☐	☐	☐

MOTİVASYON

1. Aşağıdaki ifadelere katılım derecenize göre ifadenin karşısındaki uygun kutucuğu işaretleyiniz. 1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne katılıyor Ne Katılmıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum					
	1	2	3	4	5
1-Sadece eğlenceli işleri yapmaktan hoşlanırım.					
2-Eğer yaptığım işten hoşlanmasaydım ayrılırdım.					
3-Genelde daha eğlenceli bir şeyler yapabilmek için işimi ertelerim.					
4-İşlerin seçiminde genellikle kulağa en hoş gelen işi seçerim.					
5-Vaktimi geçirmek için seçtiğim kişiler, vakit geçirmek için en eğlenceli olabilecek kişilerdir.					
6-İki iş arasında seçim yapma durumunda, en önemli kriter hangisinin daha eğlenceli olduğudur.					
7-İşin şartları o işi yaparken ne kadar çaba sarf edeceğimi belirtir.					
8-Bir günlük çalışmam bir günlük ücret içindir.					
9-Eğer çalışma performansımın daha fazla ücret getireceğini bilirimsem daha fazla performans gösteririm.					
10-İşlerin seçiminde genellikle en fazla ücreti olanı seçerim.					
11-İşte en çok sevdiğim gün maaş günüdür.					
12-İnsanlar daha iyi iş fırsatları için her zaman tetikte olmalıdırlar.					
13-Başkalarının davranışlarını onaylaması benim için önemlidir.					
14-Sıklıkla başkalarının ne düşüneceğini hesaba katarak kararlar veririm.					
15-Eğer bir projede toplumsal farkındalık söz konusu ise o proje üzerinde daha sıkı çalışırım.					
16-İş seçiminde beni başarılı bir insan olarak tanıttak işi seçmeyi isterim.					
17-En fazla arkadaşına sahip olanlar hayatlarını en yoğun yaşayanlardır.					
18-Örgütteki en etkili insanlar tarafından görüleceğini bildiğimde elimden gelen en iyi iş performansını gösteririm.					

19-Aldığım kararlar kendim için oluşturduğum yüksek standartları yansıtabilir.					
20-Yetenek ve becerilerimi kullanmama izin veren bir örgüt için çalışmam önemlidir.					
21-Aldığım kararların benim davranış standartlarım ile uyumlu olmasına gayret ederim.					
22-Kendini motive edebilen biri olduğumu düşünüyorum.					
23-Bana kişisel başarımla ilgili veren şeyler yapmaktan hoşlanırım.					
24-Yetenek ve değerlerimin örgütün başarısını etkilediğini bilmeyi isterim.					
25-Bir kurumun misyonu ile hemfikir değilsem o kurum için çalışmam.					
26-Bir işi başarmak için sıkı çalışmadan önce o işin gayesine inanmak zorundayım.					
27-Gayesine inanmadıkça veya amacımı içselleştirmedikçe, sıkı çalışmam.					
28-Çalışmak için bir yer seçerken, benim inanç ve değerlerimi destekleyecek olan yeri ararım.					
29-Sıkı çalışmam için örgütün misyonunun benim değerlerim ile uyumlu olması gerekir.					
30-Eğer bir örgüt benim kabul ettiğim misyonlarını başarıyorsa, benim bu başarıdan sorumlu olup olmamam önemli değil.					

ÖZGEÇMİŞ

10 Mayıs 1974 tarihinde Batman’da doğdum. İlk, Orta ve Liseyi Batman’da okudum. Batman Sağlık Meslek Lisesini bitirdiğim 1993 yılının ekim ayında Sağlık Memuru olarak atamam yapıldı. Daha sonra Erzurum Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik bölümünü bitirdim. 2012 bahar döneminde Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalında Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, tezli yüksek lisans eğitimine başladım.

1994’ten beri Batman Bölge Devlet Hastanesi kan merkezinde Sağlık Memuru olarak çalışmaktayım. Evli 4 çocuk babasıyım.

Aday: Şemdin GÜNEŞ