

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ**  
**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ: BİR**  
**KAMU KURUMUNDA ARAŞTIRMA**

**TEZİ YAZAN**  
**Caner BOZPİNAR**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Murat KOÇ**

**Jüri Üyesi – Üniv. İçi: Dr. Öğr. Üyesi Yonca BİR**

**Jüri Üyesi – Üniv. Dışı: Doç. Dr. Utku GÜĞERCİN**

**(Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MERSİN / NİSAN 2025**

**T.C.**  
**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYALBİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

**2022001014** numaralı öğrencimiz olan **Caner BOZPİNAR** tarafından hazırlanan “**Çalışanların Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma**” başlıklı tez çalışması jüri üyelerimiz tarafından **oy birliği** ile İşletme Yönetimi Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

( Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır)

Üni. İçi- Tez Danışmanı- Jüri Başkanı: Prof. Dr. Murat KOÇ

( Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır)

Jüri Üyesi – Üniv. İçi : Dr. Öğr. Üyesi Yonca BİR

( Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır)

Jüri Üyesi – Üniv. Dışı: Doç. Dr. Utku GÜĞERCİN

(Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi)

**Yukarıda imzaları, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylıyorum.**

28/04/2025

Doç. Dr. Saadet SAĞTAŞ TUTKUNCA

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu’ndaki hükümlere tabidir.

## İTHAF

*Babam Şehit J. Kur. Binbaşı Ayhan BOZPINAR 'a  
ithafen...*



**ETİK BEYANI**

Adı – Soyadı: Caner BOZPİNAR  
Numarası: 2022001014  
Ana Bilim / Bilim Dalı: İşletme Yönetimi  
Programı: Tezli Yüksek Lisans ( x )      Doktora ( )  
Tezin Adı: Çalışanların Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma

Bu araştırmanın tüm süreçlerinde, başlangıcından sonuçlandırılmasına kadar, bilimsel etik kurallarına ve akademik standartlara titizlikle uyulmuştur. Tezde yer alan tüm bilgiler, etik değerlere ve akademik kurallara uygun olarak derlenip sunulmuş, ayrıca tez yazım kurallarına riayet edilerek hazırlanmıştır. Başkalarının eserlerinden alıntı yapılırken, gerekli tüm atıflar bilimsel kurallara uygun bir şekilde yapılmıştır.

28/04/2025

Caner BOZPİNAR

## TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans tez çalışmamın her aşamasında bana ilham veren, yeteneklerimi keşfetme ve geliştirme fırsatları sunan, yapabileceklerime olan inancını hiçbir zaman kaybetmeyen, her zaman desteğini esirgemeyen ve bana güvenerek yol gösteren değerli danışmanım Prof. Dr. Murat KOÇ'a,

Yüksek Lisans tez çalışmamda katkılarını esirgemeyen, değerli görüşleri ve önerileriyle her zaman yanımda olan, bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşmaktan hiç çekinmeyen, iletişim kurmakta hiçbir zaman tereddüt etmediğim değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Yonca BİR'e,

Eğitim hayatım boyunca hep yanımda olan, desteğini hiç eksik etmeyen ve en iyisini başarabileceğime inanan en büyük motivasyon kaynağım annem Nesrin BOZPİNAR'a, bana olan güvenini her zaman hissettiren değerli hocalarım Doç. Dr. Zafer BUZCU ve Dr. Cumali BOZPİNAR'a, ayrıca her zaman yanımda olan abim Serkan HAZIR'a ve tüm sevdiklerime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Caner BOZPİNAR

**ÖZET****ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ: BİR  
KAMU KURUMUNDA ARAŞTIRMA****Caner BOZPİNAR****Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı****Tez Danışmanı: Prof. Dr. Murat KOÇ****Nisan 2025, 61 sayfa**

Bu çalışmada kamu personelinin motivasyon düzeylerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini Adana ilinde faaliyet gösteren bir kamu kurumunda görev yapan 314 kamu personeli oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Verilerin analiz edilmesinde SPSS 25.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeğin yapı geçerliliğini ölçmek için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Hipotezlerin test edilmesi için bağımsız örneklem t testi ve Tek yönlü Anova analizleri uygulanmıştır. Araştırma sonucunda katılımcıların kamu yararına bağlılık düzeylerinin yaşa ve hizmet süresine göre farklılık gösterdiği, topluma karşı sorumluluk düzeylerinde ise cinsiyete, yaşa ve hizmet süresine göre farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Erkeklerin topluma karşı sorumluluk düzeyleri kadınlara göre daha yüksek, 39-45 yaş aralığındaki personelin kamu yararına bağlılık düzeyleri 25-31 yaş aralığındakilere göre daha yüksek, 46 yaş ve üzerindeki personelin kamu yararına bağlılık düzeyleri 25-31 yaş aralığındakilere ve 32-38 yaş aralığındakilere göre daha yüksek bulunmuştur. 46 yaş ve üzerindeki personelin topluma karşı sorumluluk düzeyleri 25-31 yaş aralığındakilere ve 39-45 yaş aralığındakilere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. 16 yıl ve üzerinde hizmet süresi olan personelin kamu yararına bağlılık ve topluma karşı sorumluluk düzeylerinin 11-15 yıl arasında hizmet süresi olanlara göre daha yüksek olduğu sonuçlarına varılmıştır. Çalışanların kamusal duyarlılık düzeylerinin kamu yararına bağlılık ve topluma karşı sorumluluk düzeylerinden daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

*Anahtar kelimeler: Motivasyon, Kamu Yararına Bağlılık, Kamusal Duyarlılık, Topluma Karşı Sorumluluk*

**ABSTRACT****EXAMINATION OF EMPLOYEE MOTIVATION LEVELS: A RESEARCH  
IN A PUBLIC INSTITUTION****Caner BOZPİNAR****Master Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Prof. Dr. Murat KOÇ****April 2025, 61 pages**

This study aims to investigate the motivation levels of public sector employees in relation to demographic variables.. The sample consists of 314 public employees working in a governmental institution operating in the province of Adana, Turkey. A structured questionnaire was utilized as the data collection instrument. The data were analyzed using the SPSS 25.0 statistical package program. To assess the construct validity of the scale employed in the study, confirmatory factor analysis was conducted. In order to test the hypotheses, independent samples t-tests and one-way ANOVA analyses were performed. The findings revealed that participants' levels of commitment to the public interest significantly varied according to age and length of service, while their levels of social responsibility differed by gender, age, and length of service. Male employees demonstrated higher levels of social responsibility than their female counterparts. Employees aged between 39 and 45 showed greater commitment to the public interest compared to those aged 25 to 31, while those aged 46 and above exhibited higher levels of commitment than those in the 25–31 and 32–38 age groups. Furthermore, it was observed that employees aged 46 and above reported higher levels of social responsibility than those aged 25–31 and 39–45. Employees with 16 or more years of service demonstrated significantly greater commitment to the public interest and social responsibility than those with 11–15 years of service. Lastly, it was observed that employees' levels of public sensitivity were higher than their levels of commitment to the public interest and social responsibility.

*Keywords: Motivation, Commitment To The Common Good, Public Sensitivity, Responsibility To Society*

## ÖNSÖZ

Motivasyonun her türlü organizasyonun başarısı için çok önemlidir. Çalışanların motivasyonun sağlanması üretkenliklerini artırırken aynı zamanda iş doyumlarını ve tatminlerini de etkilemektedir. Bu bağlamda çalışanların motivasyonunun anlaşılması ve artırılması kurumun başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Bu araştırmanın amacı, Adana ilinde faaliyet gösteren bir kamu kurumunda çalışanlarının motivasyon nedenlerini belirlemek ve kurumun performansını artıracak çözüm önerileri sunmaktır. Bu fikirler, çalışanlarının şevkini artırmak ve dolayısıyla kurumun başarısını artırmak isteyen hem devlet yöneticilerine hem de kamusal nitelikteki diğer kurumlara yol gösterici olabilir.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde emeği geçen herkese teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla,

Caner BOZPİNAR

## İÇİNDEKİLER

<b>KAPAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ONAY SAYFASI</b> .....	<b>ii</b>
<b>İTHAF</b> .....	<b>iii</b>
<b>ETİK BEYANI</b> .....	<b>iv</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>viii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>ix</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>EKLER LİSTESİ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Araştırmanın Problemi .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı .....	1
1.3. Araştırmanın Önemi.....	2
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	2
1.5. Araştırmanın Sayıtları .....	2
1.6. Motivasyon.....	2
1.7. Motivasyon Çeşitleri .....	4
1.8. Motivasyon Türleri .....	6
1.8.1. İç Motivler .....	6
1.8.2. Fizyolojik Motivler .....	7
1.8.3. Sosyal Motivler .....	7
1.8.4. Psikolojik Motivler .....	7
1.9. Motivasyon Faktörleri.....	8
1.9.1. Ücret ve Yan Haklar .....	8
1.9.2. İşin Sürekliliği.....	9
1.9.3. Kariyer ve Yükselme Olanakları .....	10

1.9.4. Eğitim ve Kariyer İlerlemesi İmkanları .....	10
1.9.5. Çalışma Koşulları.....	11
1.9.6. Çalışma Arkadaşları.....	12
1.9.7. İşletme Kültürü ve Saygınlık .....	13
1.10. Kamu Yararına Bağlılık .....	15
1.10.1. Kamu Yararına Bağlılık Kavramı .....	15
1.10.2. Kamusal Yararına Bağlılık Önemi.....	16
1.11. Kamusal Duyarlılık Gelişimi .....	17
1.12. Kamusal Duyarlılık Kavramı ve Motivasyon İlişkisi .....	17
1.13. Sorumluluk Kavramı.....	18
1.14. Toplum Karşı Sorumluluk Motivasyon İlişkisi.....	18
1.15. Kamu Çalışanlarında Motivasyon.....	19
1.16. Kamu Hizmetleri Kuramı.....	19
1.17. Kamu Hizmetleri Motivasyon- Performans İlişkisi .....	21
1.18. Kamu Hizmeti Motivasyonu Teorisi ve Kültürel Değerler .....	22
<b>2. YÖNTEM.....</b>	<b>23</b>
2.1. Katılımcılar .....	23
2.2. Prosedür .....	23
2.3. Araştırmada Kullanılan Materyaller .....	23
2.3.1. Kamu Hizmeti Motivasyonu Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi ..	24
2.3.2. Kamu Hizmeti Motivasyonu Ölçeğinin Güvenirliğinin İncelenmesi .....	26
2.4. Araştırmanın Modeli .....	27
2.5. Araştırma Verilerinin Analizi .....	28
<b>3. BULGULAR.....</b>	<b>29</b>
<b>4. TARTIŞMA VE SONUÇ.....</b>	<b>35</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>39</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>47</b>

**TABLULAR LİSTESİ**

<b>Tablo 1.</b> Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri .....	24
<b>Tablo 2.</b> Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	25
<b>Tablo 3.</b> Kamu Yararına Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	27
<b>Tablo 4.</b> Kamusal Duyarlılık Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları ...	27
<b>Tablo 5.</b> Topluma Karşı Sorumluluk Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	27
<b>Tablo 6.</b> Demografik Özelliklerin Dağılımı.....	29
<b>Tablo 7.</b> Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları.....	30
<b>Tablo 8.</b> Yaşa Göre Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları .....	31
<b>Tablo 9.</b> Öğrenim Durumuna Göre Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları .....	32
<b>Tablo 10.</b> Kadro/Unvana Göre Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları.....	33
<b>Tablo 11.</b> Hizmet Süresine Göre Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları.....	34

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil 1</b> Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli .....	26
<b>Şekil 2</b> Araştırmanın Modeli .....	27



## EKLER LİSTESİ

<b>EK A.</b> Anket Formu.....	47
-------------------------------	----



## 1. GİRİŞ

Türkçe'de yaygın olarak kullanılan "motivasyon" kelimesinin kökeni İngilizce "motive" kelimesidir ve "güdüleyici, harekete geçirici veya teşvik edici" anlamlarına gelmektedir (Eren, 2000). Motivasyonun genel kullanımı, davranışı belirli hedeflere yönlendiren ve harekete geçiren bir güç olarak tanımlanabilir (Ertürk, 1995).

1980'lerden bu yana devlet, bürokratik, katı ve savurgan olmakla eleştirilmiştir. Bu süreçte devlet, üzerine yöneltilen eleştirileri ancak etkili ve verimli yönetim mekanizmalarını uygulayarak aşabilmiştir. Bu çerçevede yönetim verimliliğinin sağlanması, kaynak kullanımında tasarruf edilmesi ve hizmet kalitesinin artırılması doğrultusunda kamu görevlilerinin yasal düzenlemeler ve idari kontrollerle sıkı bir şekilde denetlenmesi ve kısıtlanması önem kazanmıştır. Ancak bu önlemlerin yeterli olmadığı gözlemlenmiştir. Kamu çalışanlarının görev yaptıkları kamu kurumlarının hedeflerini gerçekleştirmeleri için teşvik edilmesi gerekmektedir (Vural, 2005).

Gelinen aşamada kamu çalışanlarının performansı ve başarısı, kamu kurumlarının ve genel olarak kamu yönetiminin başarısını etkilediği anlaşıldığından performans değerlendirme, yönetim ve teşvik edilme önem kazanmıştır (Şahin, 2015). Bu önem dolayısıyla, kamu çalışanlarının motivasyonuna etki eden faktörlerin incelenmesi ve kamu personelinin motivasyon düzeylerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi amaçlanmaktadır.

### 1.1. Araştırmanın Problemi

Üretim verimliliğini artırmak için çalışanların motive edilmesini anlama ve uygun stratejiler geliştirme ihtiyacı doğmaktadır. Değişen faktörlere bağlı olarak kamu çalışanlarının motivasyonu değişmektedir.

### 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada kamu çalışanlarının motivasyon düzeylerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi amaçlanmıştır.

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Kamu hizmetlerinin işleyişi, toplumun genel düzenini etkilediği için bu hizmetleri yürüten çalışanların motivasyonu büyük bir öneme sahiptir.

### 1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma, belirli bir coğrafi bölgede bulunan kamu çalışanları ile sınırlıdır.

### 1.5. Araştırmanın Sayıtları

Katılımcıların anket formunu doğru ve dürüst bir şekilde yanıtlayacağı varsayılmaktadır.

### 1.6. Motivasyon

Motivasyon, en temel tanımıyla bir veya birden fazla kişinin daha önce belirlenmiş bir amaç doğrultusunda yönlendiren, aksiyon almalarını sağlayan ve onları harekete geçiren güce verilen addır (Ergül, 2005).

Motivasyon, bireyin ihtiyaçlarını karşılamak ve hedeflerine ulaşmak için hissettiği istek ve çabanın bir yansıması olarak tanımlanabilir. Türkçe'de "motivasyon"un yanı sıra, aynı anlama gelen "güdülenme" ve "isteklendirme" terimleri de bu dinamik süreci ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu terimler, bireylerin harekete geçmelerini, amaçlarına odaklanmalarını ve başarıya ulaşmak için çaba sarf etmelerini anlatan zengin bir dil kullanımını yansıtmaktadır (Karaköse ve Kocabaş, 2006).

Motivasyon, bireylerin bedensel veya psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla harekete geçmelerini sağlayan bir itici güç olarak tanımlanabilir. İstenilen bir davranışın gerçekleşmesi için, fizyolojik ve psikolojik yönlendirmelerden faydalanarak tutarlılık sağlanması ve tutumların sürdürülebilirliğinin sağlanması gerekmektedir. Motivasyon, bireylerin davranış yoğunluğunu, sürekliliğini ve yönünü etkileyen bir güç olarak, organizasyonlarda bireylerin kurumsal hedeflere ulaşabilmek için gereksinimlerini karşılamalarını ve kendi benliklerinden kaynaklanan gönüllü bir şekilde harekete geçmelerini ifade eder. Örgütlerdeki performans ve başarı, çalışanların motivasyon düzeyi ile doğrudan ilişkilidir. Güdülen bireylerin işe olan bağlılıklarının artması ve başarı oranlarının yükselmesi, kurumun genel performansını olumlu yönde etkileyen önemli bir faktördür (Ak, 2022).

Motivasyon kavramı birçok çalışmada ayrıntılı olarak incelenmiş ve çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir: Motivasyon, bireylerin eylemlerini sürdüren ve onları harekete geçiren güçlerin toplamıdır (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004).

Motivasyon genel bir tanımla, bireylerin kendi istek ve arzuları doğrultusunda belirli bir amaca yönelik davranış göstermesi olarak ifade edilebilir (Koçel, 2006).

Diğer taraftan, motivasyon kurumlar açısından, kurum üyelerinin ortak bir misyon ve vizyon doğrultusunda bir araya getirilmesi için harcanan çabaların toplamı olarak ifade edilmektedir. Motivasyon kavramı, doğrudan sergilenen davranışın kökeni ile yakından bağlantılıdır. Motivasyonla ilgili gözlemler, bir kurumun ve üyelerinin davranışlarını nasıl yönlendirebileceğini ve yönetebileceğini açıkça ortaya koyar. Bu temelde, kurumsal anlamda motivasyon kavramı, bir kurumun üyelerinin kendilerine verilen görevleri yerine getirmeye istekli bir şekilde yönlendiren tüm güçler olarak tanımlanır. Kurum üyelerinin iş performanslarını artırmak ve çalışmalarını kuruma daha verimli hale getirmek için yapılan çabalar, kurumlar için son derece kritik bir öneme sahiptir (Vural ve Coşkun, 2007).

İş gören motivasyonu üzerine yapılan araştırmalar çeşitli varsayımlara dayanmaktadır. İlk varsayımda, motivasyon kavramının anlaşılabilmesi için çalışanın gerçekleştirdiği ya da gerçekleştirmediği davranışların, birey, iş ve çevre ile ilgili faktörler açısından incelenmesi gerektiği vurgulanırken, ikinci varsayımda hem kişisel hem de durumsal etmenlerin birbirleriyle etkileşimi sonucu dinamik bir içsel durumu ifade ettiği belirtilmektedir. Son olarak, üçüncü varsayımda motivasyonun, iş görenin davranışlarını etkileyen bir faktör olduğu ifade edilmektedir (Wiley, 1997).

Hızla artan rekabet ortamında, örgütlerin en değerli kaynağı olan insan kaynağının motive olmaması, verimliliklerini tam anlamıyla ortaya koyamayacakları anlamına gelir. Bu nedenle, örgütler, rekabet ortamında üstünlük sağlamak bir yana, sürdürülebilirliklerini korumak için iş görenlerinin motivasyonlarını artırmaktan sorumludurlar. Motive olmayan ya da olamayan iş görenlerin motivasyonlarını yükseltmek amacıyla özendirici bazı araçlar kullanılmaktadır. Bu araçlar, motivasyon unsurlarıdır. Örgüt içindeki yöneticiler veya işverenler, iş görenlerin performanslarını artırmak için çeşitli özendirici yöntemler, yani motivasyon araçları kullanmaktadır. Bu yöntemler, nesiller arası ve ortamlar arası farklılıklar gösterebilir (Zencirkıran, 2007).

Ücret, özellikle sanayi devriminden bu yana örgütlerde önemli bir motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır. Bu ekonomik unsurlar genellikle maddi ödülleri kapsar ve iş

görenlerin motivasyonunu, bağlılıklarını ve performanslarını etkileyebilir (Buckingham ve Coffman, 1999).

Performansa dayalı ücretlendirme, bireyleri belirlenen hedeflere ulaşmaya yönlendirmeyi amaçlar ve bu da bireylerin kendi performanslarını en iyi şekilde sergilemelerine olanak tanıyabilir (Locke, 2004).

Ekonomik ödüller arasında bulunan primler, bonuslar, prim odaklı ödüllendirme sistemleri ve performansa dayalı primler gibi öğeler, iş görenleri belirli hedeflere yönlendirmek ve bu hedeflere ulaşmalarını teşvik etmek için yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Armstrong, 2002).

Bu ödüller, iş görenlerin motivasyonunu artırmak ve performanslarını en üst düzeye çıkarmalarını sağlamak amacıyla organizasyonlar tarafından stratejik bir şekilde uygulanmaktadır. Diğer taraftan, literatürdeki bazı araştırmalar, maddi ödüllerin tek başına yeterli olmadığını ve iş gören motivasyonunun sürdürülebilmesi için sosyal ve psikolojik faktörlerin de göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmektedir (Deci, Koestner ve Ryan, 1999).

Ücret, yalnızca bireylerin temel yaşam ihtiyaçlarını karşılamakla kalmaz, aynı zamanda toplum içindeki statülerini belirleyerek bireylerin psikolojisi üzerinde de önemli bir etki yaratmaktadır (Kaya, 1977).

Bu çerçevede, maaş dışında sunulan sosyal avantajlar, iş görenlerin işe bağlılıklarını ve motivasyonlarını olumlu şekilde etkileyebilir (Chiang ve Birtch, 2011).

### **1.7. Motivasyon Çeşitleri**

Motivasyon düzeyi, bireyin ihtiyaçları, istekleri, talepleri gibi içsel faktörler veya ödül, ceza, baskı gibi dışsal faktörler tarafından belirlenir. Bazı bireyler içsel nedenlerle motive olurken, diğerleri dışsal nedenlerle daha kolay yönlendirilebilir. Bu çeşitlilik, içsel ve dışsal motivasyon terimlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Deci ve Ryan, 1985).

İçsel motivasyon, dışsal baskılar ve ödüllerle ilişkisiz, zorlu koşullarla başa çıkmaya yönelik bir motivasyon türüdür. Kendi kendini motive edebilen iş görenlere sahip olmak, özellikle örgüt yönetimi açısından her türlü örgüt için en büyük değerlerden birini oluşturabilmektedir (Masvaure, Ruggunan ve Maharaj, 2014).

Başka bir deyişle, içsel motivasyon kavramı, dışsal motivasyonun tersine, bireyin sergilediği davranışın sonucundan değil, o davranışı gerçekleştirmekten duyduğu tatminden kaynaklanmaktadır (Gagne ve Deci, 2005).

Örgütlerde iş gören motivasyonu üzerinde yapılan araştırmalarda, iş görenlerin motive olmalarını etkileyen çeşitli faktörlere dair farklı görüşler ortaya konulmuştur. Bu çerçevede, iş gören motivasyonunu açıklamak amacıyla temelde iki farklı perspektife dayalı açıklamalar geliştirilmiştir (Jones-Bassett ve Lloyd, 2005).

İçsel motivasyon, bireyin harekete geçmesini sağlayan, isteklerini elde edene kadar ona enerji veren ve tatmin duygusu yaratan itici güçtür. Bireyler günün büyük bölümünde aktif olup, bu sürede genellikle belirli sonuçlara ulaşmak için ekstra çaba gösterirler. Peki, bireyleri bu kadar aktif yaşamaya yönlendiren nedir? Uzmanlar, bireylerin içsel motivasyonlarına bağlı olarak aktif olduklarını ifade etmektedir (Başaran, 1982).

İçsel motivasyon, bireyin dışsal bir gereklilik olmasa da kendi içsel isteğiyle bir şeyler yapmaya yönelmesini ifade eder. Bireyler, içsel olarak motive olduklarında, dışsal ödüller veya zorunluluklar yerine kendi kendini kanıtlama arzusuyla hareket ederler. Bu eylem, dışsal bir beklenti olmaksızın, kendini kanıtlama sürecinden doğan tatmin ve zevk, içsel motivasyonun temelini oluşturmaktadır (Abdurrezzak ve Üstüner, 2020).

Dışsal motivasyon ise bireyin dış çevresinden gelen maddi ödüller, sosyal onay, cezalar veya başkalarının beklentileri gibi dışsal faktörler tarafından yönlendirilen motivasyon türüdür. Bu bağlamda bireylerin takdir edilmek, eleştiriden kaçınmak veya başkaları tarafından ödüllendirilmek isteği gözlemlenmektedir (Eryılmaz, 2010).

Dışsal motivasyon durumunda, bireylerin dışsal faktörlerin etkisiyle eyleme geçtikleri gözlemlenmektedir. Bu dış faktörleri bireyler kendi içlerinde değerlendirdiğinde, ödül ya da ceza şeklinde yorumlar yaparak, dışsal motivasyonlarını belirlemek için bir ölçüt olarak kullanabilmektedir (Kuruüzüm, Irmak ve İpekçi, 2010).

Dışsal motivasyon, içsel motivasyonu etkileyen farklı yönleri içinde barındırmaktadır. Bireyin, aldığı ödülleri değerlendirmesi nedeniyle içsel motivasyon üzerinde çeşitli etkiler meydana gelebilir. Bu nedenle, farklı türdeki dışsal ödüllerin, yani dışsal motivasyon araçlarının, bireylerin özgün özelliklerine göre göz önünde bulundurulması önemlidir (Deci, 1972).

Örgütlerde iş gören motivasyonu üzerinde yapılan araştırmalarda, iş görenlerin motive olmalarını etkileyen çeşitli faktörlere dair farklı görüşler ortaya konulmuştur. Bu

çerçevede, iş gören motivasyonunu açıklamak amacıyla temelde iki farklı perspektife dayalı açıklamalar geliştirilmiştir (Jones-Bassett ve Lloyd, 2005).

Unutulmamalıdır ki, motivasyon araçları nasıl kişiden kişiye değişiklik gösteriyorsa, içsel motivasyonu tetikleyen eylemler de bireyler arasında farklılık arz etmektedir (Kreitner ve Kinicki, 2004).

## 1.8. Motivasyon Türleri

Kişisel ihtiyaçlardan kaynaklanan motivasyonlar, oluşumları, yönleri ve güçleri gibi kriterlere göre sınıflandırılabilir. Genel olarak içsel motivasyonlar, fizyolojik motivasyonlar, sosyal motivasyonlar ve psikolojik motivasyonlar olmak üzere dört motivasyon türü bulunmaktadır (İncir, 1985).

### 1.8.1. İç Motivler

İç motivasyonlar, içgüdüsel davranışları ifade eder. Bir davranışın içgüdüsel olarak kabul edilebilmesi için şu koşulların sağlanması gerekir (Taşpınar, 2006):

- Belli bir fizyolojik sebep mevcut olmalıdır.
- İçgüdüsel davranışlar, hayvanlar arasında da genel bir özelliğe sahiptir.
- İçten motive olduğu düşünülen davranışlar, öğrenmenin sonucunda değişiklik göstermemelidir.

Hayvanlarla insanlar arasında ortak olan nefes alma, yürüme gibi güdüler, öğrenilmesi gerekmeyen ve yaşam boyu unutulmayan türdendir. Bu çerçevede, arıların bal yapması ve örümceklerin ağ yapması gibi davranışların nedeninin içsel motivasyonlar olduğunu belirtmek uygun olacaktır (Taşpınar, 2006):

İç güdüler, insanlarda ve hayvanlarda ortak olan itici güçlerdir. Bu güdülerin öğrenilmesine gerek yoktur ve yaşam boyunca kaybolmaları mümkün değildir. Genellikle kalıtsal özelliklere bağlı olarak karmaşık davranış kalıpları şeklinde ortaya çıkmaktadır. İç güdüler, bilinçdışı nitelikte olup, belirli doğal tepkiler ve refleksler sonucunda evrensel bir düzeni yansıtır. Ancak, insanın bilinçli eylemlerinin açıklanmasında bu güdülerin rolü bulunmamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995).

### 1.8.2. Fizyolojik Motivler

Biyolojik dürtüler, insanın temel motivasyon kaynağıdır ve yaşamını sürdürmesi için gerekli olan temel gereksinimleri içerir. Bu dürtüler, literatürde sıkça rastlanan Maslow'un ihtiyaçlar piramidinin en alt seviyesinde bulunur: Beslenme, barınak, kıyafet, ısıtma gibi (Kaplan, 2007).

Bu güdü, bireylerin temel motivasyonlarını oluşturur. Yaşamın sürdürülebilmesi için gerekli olan temel ihtiyaçlardan kaynaklanır. Bu tür güdüler, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde en alt basamakta yer alır. Fizyolojik güdülere örnek olarak Maslow'un temel ihtiyaçlar olarak belirttiği barınma, beslenme, ısınma ve giyinme gibi gereksinimler gösterilebilir. Bu güdüler, bireylerin hayatta kalabilmesi için zorunlu olan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar, yaşamın temelini oluşturduğu için her bireyde bulunur, ancak bu ihtiyaçların öncelik ve şiddeti kişiden kişiye değişebilir. Bu fark ise bireylerin kişilik yapılarındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2010).

### 1.8.3. Sosyal Motivler

İnsanlar, buldukları toplumun bir parçasıdır ve toplumun önemli gördüğü sosyal hedefleri gerçekleştirmeye çalışırlar. Bir topluluğa ait olma, başkalarına yardım etme, sevgi, sevilme ve takdir görme gibi kişisel duygu ve düşüncelerin harekete geçirilmesi bu bağlamda yer alır. Sosyal itici güçler, bireyin kişisel özelliklerine, koşullarına ve zamana bağlı olarak farklı derecelerde ortaya çıkar. Toplumun nitelikleri de sosyal itici güçleri etkileyebilir (Kaplan, 2007).

### 1.8.4. Psikolojik Motivler

Zihinsel ihtiyaçlardan doğan güdülerini takip etmek ve sebeplerini anlamak oldukça zor olabilir. Bu gereksinimler, biyolojik ve toplumsal dürtülerden ayrıdır. Son derece karmaşık olan psikolojik motifler, olaylara ve bireylerin karakterlerine göre farklılık gösterir. Aynı durum her zaman aynı şekilde algılanmaz ve farklı kişilerin farklı bakış açıları vardır (Eren, 1993).

Zamanla çeşitli aşamalardan geçerek gelişen kişilik, psikolojik güdülerin oluşum biçimini belirler. Psikolojik güdüler, iki farklı şekilde ortaya çıkar. Bunlar bazen bireyin kendini ön plana çıkarma isteği, bazen de bağımsız olma arzusu şeklinde kendini gösterir ve her iki durum da iktidar elde etme isteğini barındırır. Psikolojik güdüler,

bireylerin davranış ve tutumlarını şekillendirir, ancak bu güdülerin neden olduğu etki ve tepkileri anlamak oldukça zordur. Psikolojik güdüler ile fizyolojik güdüler arasındaki temel fark, psikolojik güdülerin öğrenilmesi, fizyolojik güdülerin ise doğuştan gelmesidir. Çalışma yaşamı açısından anlaşılması en zor motivasyon türü, psikolojik motivasyondur (Güner, 2016).

Çalışanlar, sürekli denetim altında tutuldukları bir yönetici ile çalışmayı tercih etmemektedirler. Bu nedenle, bağımsız hareket edebilecekleri ve kendi kararlarını alabilecekleri bir çalışma ortamını talep etmektedirler. Bu tür bir ortam, çalışanların motivasyon düzeylerinin en üst seviyeye çıkmasını destekleyecektir (Altınbaş, 2020).

### **1.9. Motivasyon Faktörleri**

Çalışanları motive eden faktörler kişiden kişiye farklılık gösterir. Başka bir ifadeyle, bireylerin ihtiyaçları ve öncelikleri değiştiği için bir kişiyi motive eden bir unsur, başka bir kişiyi motive etmeyebilir. Örneğin, bazı bireyler yetki ve sorumluluk isterken, diğerleri öncelikli olarak iş güvencesini talep edebilir. Kişisel tercihler ve öncelikler farklı olsa da, motivasyon araçları değerlendirilirken performansla ilişkin sonuçların adil bir şekilde kullanılması önemlidir. Aksi halde, motive edici olması beklenen araçlar tam tersi bir etki yaratabilir. Bu durum, istenen organizasyonel sonuçların elde edilmesini engelleyebilir. Her ne kadar motivasyon konusunda küresel ölçekte kabul gören bazı ortak unsurlar bulunsa da, her birey, her topluluk ve her organizasyon için uyumlu bir motivasyon sistemi geliştirmek oldukça zordur (Tunçer, 2013).

Motivasyonun temel amacı, çalışanların iş hedefleriyle uyumlu bir şekilde istekli ve etkin bir biçimde çalışmalarını sağlamaktır. Bu çalışmanın odaklandığı ve çalışan motivasyonunu etkileyen pek çok faktör vardır: Maaş ve yan haklar, iş güvencesi, kariyer ve ilerleme fırsatları, eğitim ve gelişim imkanları, çalışma koşulları, iş arkadaşları, kurumsal kültür ve itibar gibi.

#### **1.9.1. Ücret ve Yan Haklar**

Ücret, çalışanın şirkete katılma ve şirkette kalma sebeplerinden biridir. Şirketler karlarını arttırmaya çalışırken, çalışanlar da verdikleri emek için adil bir ücret beklentisi içindedir (Aşkoğlu, 1996).

Çalışanlar için başlıca motivasyon unsurlarından biri olan ücret, işverenler tarafından çeşitli şekillerde teşvik aracı olarak kullanılabilir. Bu doğrultuda ücret zamları, teşvik primleri, nakit bonuslar ve kâr payı dağıtımı örnek verilebilir (Balta, 2007).

Genel olarak ücret, bireyleri güdülemekte ve onları işlerine bağlamakta etkili bir rol oynar. İşe duyulan memnuniyetsizlik, adil bir ücret alamama durumu çalışanın bir sonraki işte daha az motivasyon göstermesine yol açabilir. Dolayısıyla ücret, iş tatmini sağlamada, işe bağlılığı artırmada ve bireysel motivasyonu yükseltmede kritik bir faktördür. Motivasyondaki artış ise genellikle daha iyi kişisel performans ve artan üretkenlikle sonuçlanır. Bu nedenle ücret ile motivasyon arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır (Taşdemir, 2013).

Çalışanları motive etmenin en etkili araçlarından biri, adil ve düzenli ücretlendirme uygulamalarıdır. Kurumlar, çalışanlarının emeklerinin karşılığını hakkaniyetli bir şekilde ödemeli ve ücret artışlarını belirli periyotlarla gerçekleştirmelidir. Ayrıca, çalışanların performanslarını artırdıkları durumlarda primli ücret sistemi uygulamak, çalışanların daha verimli ve özverili bir şekilde çalışmalarını teşvik edecektir (Şimşek ve Çelik, 2016).

### **1.9.2. İşin Sürekliliği**

İşsizliğin yaygın olduğu ülkelerde ve ekonomik kriz zamanlarında, işini kaybetmek istemeyen bireyler büyük bir baskı altındadır. Böyle bir ortamda iş bulmak zorlaşır ve iş imkanları için uygun niteliklere sahip adayların sayısı hızla artar. Bu nedenle, iş güvencesi, çalışma hayatında en kritik konulardan biridir (Keser, 2006).

Özel sektörde maaşlar ve ek avantajlar genellikle kamu sektörüne kıyasla daha yüksek olmasına rağmen, iş güvencesi nedeniyle kamu sektöründe çalışmanın daha güvenli ve istikrarlı olduğuna inanılır (Elbir, 2006).

İşin sürekliliği, belirli bir zaman diliminde gerçekleşen çeşitli davranışların örgüt için hesaplanan toplam beklenti düzeyi olarak tanımlanabilir. Bu tanım, işin sürekliliği sadece bir davranış özelliği değil, aynı zamanda önemli bir kavramı da içerdiğini vurgulamaktadır. Özellikle, belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleşen bir dizi farklı işin bir arada değerlendirilen bir özelliği olarak kabul edilmektedir (Motowidlo, 2003).

### 1.9.3. Kariyer ve Yükselme Olanakları

Bir kariyer planı yapmak, bireylerin iş başvurusu yapma, o pozisyonda kalma ve benzeri kararlarında belirleyici bir rol oynayabilir.

Bir mesleği öğrenip deneyim kazanan bireyler zamanla monotonluk hissi yaşayabilir ve buldukları pozisyonun yetki ve sorumluluklarının yetersiz olduğunu düşünebilirler. Bu nedenle daha fazla yetki ve sorumluluk almak isteyebilirler. Bu istek karşılanmadığında, kişinin çalışma motivasyonu azalabilir ve işe motive olmakta zorluk çekebilirler (Eren, 2004).

Bir çalışanın gösterdiği başarının ardından, takdir edilme veya terfi beklemesi doğal bir durumdur. Bunun nedeni, bireyin saygı görme, takdir edilme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının bir sonucu olmasıdır. Terfi, maddi kazançtan ziyade statüyle bağlantılı bir konudur. Terfi edilen kişiye genellikle daha fazla yetki ve sorumluluk verilir. Bu durum, bireyin daha yüksek bir sosyal statü kazandığının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Acuner, 2010).

### 1.9.4. Eğitim ve Kariyer İlerlemesi İmkanları

Şirketlerin çalışanlarına sunduğu eğitim ve gelişim imkanları, hem bireyler hem de yöneticiler için etkili bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir (Kaynak, 1990).

Personelin eğitimi, güncel yöntemler ve teknolojilerle desteklenmelidir. Şirketin sunduğu eğitimler sadece yeni başlayanlar için değil, aynı zamanda tecrübeli çalışanlar için de gereklidir. Mevcut çalışanların bilgi ve yetenekleri, eğitim yoluyla artırılabilir (Yumuşak, 2008).

Çalışanların mesleki gelişmeleri ve teknolojik yenilikleri takip edebilmeleri büyük önem taşır. Günümüzde, mevcut bilgileriyle yetinen ve kendini geliştiremeyen çalışanlar, mesleki anlamda geri kalmış kabul edilir. Bu nedenle, modern işletmeler çalışanlarına sürekli eğitim fırsatları sunarak onların kendilerini geliştirmelerine destek olmaktadır. Çalışanlarına bu şekilde yatırım yapan organizasyonlar, onların motivasyonunu artırmayı da sağlamaktadır. Bu doğrultuda, eğitim faaliyetlerine katılım, işletmelerde önemli bir motivasyon unsuru olarak değerlendirilmektedir (Keser ve Kümbül Güler, 2014).

### 1.9.5. Çalışma Koşulları

Çalışma ortamı, çalışanların motivasyonunu etkileyen önemli bir unsurdur. Bu bağlamda, şirketlerin en güvenli ve sağlıklı çalışma koşullarını sağlamaları gerekir. Fiziksel koşullar, ışıklandırma, ısınma, havalandırma gibi faktörlerin yanı sıra renk seçimleri ve ekipman düzenlemelerinin de motivasyon üzerinde etkili olduğu kabul edilmektedir (Fındıkçı, 2001).

Çalışanların yaşamlarının büyük bir kısmını işte geçirdikleri göz önüne alındığında, iyi çalışma koşullarının önemi daha da belirginleşir. İyi koşullarda çalışanların, kötü koşullarda çalışanlara göre işlerinden daha fazla memnun ve mutlu oldukları gözlemlenmiştir. Kötü çalışma koşulları ise iş kazaları ve hastalıkların sıklığını artırabilir ve bu durum memnuniyetsizlik, stres ve yorgunluk yaratabilir (Şimşek, 1999).

Çalışanlar ve yönetici kademesi, iletişim süreci sayesinde birbirlerinin taleplerini, duygularını ve niyetlerini anlayabilir. Sağlıklı bir iletişim kurulduğunda, çalışanlar motive olur ve motive olmuş çalışanlar, örgüt içindeki anlaşmazlıkların ve çatışmaların çözülmesine katkı sağlayacaktır (Saltık, Ünsar ve Oğuzhan, 2015).

Kötü çalışma şartları aynı zamanda verimliliğin düşmesine, dolayısıyla çalışanların performansının ve organizasyonel performansın azalmasına sebep olabilir (Ashraf, Bashir, Bilal, Ijaz ve Usman, 2013).

Bağımsız çalışma olanakları, çalışan motivasyonunu artıran önemli faktörlerden biridir. Araştırmalar, çalışanların sürekli kontrol altında tutulmaktan hoşlanmadığını göstermektedir. Bağımsız çalışma imkânları, çalışanlara işlerini yürütürken kullandıkları yöntemlerde özgürlük tanımaktadır. Bu yaklaşım; iş sürekliliğini artırma, verimliliği yükseltme, bağımsızlık ve sorumluluk duygularını geliştirme, yönetimle ilgili olumsuz tepkileri ve çatışmaları azaltma gibi birçok fayda sağlamaktadır. Bu sayede çalışanlar, aşırı baskı hissetmeden ve stres yaşamadan işlerine daha etkili bir şekilde odaklanabilmektedir (Taşdemir, 2014).

Dünya çapında işletmelerin çalışanlara yönelik sorumlulukları şu şekilde özetlenebilir: Çalışma hayatında asgari yaş sınırına uymak, asgari ücret düzenlemelerine riayet etmek, iş güvenliği ve işçi sağlığına gereken önemi vermek, yürürlükteki yasal düzenlemelere uygun hareket etmek, işe alım ve işten çıkarma süreçlerinde hukuki çerçeveye dikkat etmek, ekonomik kriz dönemlerinde toplu işten çıkarmadan önce alternatif çözüm yollarını değerlendirmek, çalışanlarına uygun ve nitelikli bir emeklilik planı sağlamak, dil, din, ırk ve cinsiyet temelli ayrımcılığı reddetmek, tüm çalışanlara

eşit fırsatlar sunmak, kariyer gelişimi ve terfi konusunda açık ve adil politikalar belirlemek, adil ve düzenli bir ücret ödeme sistemi izlemek, çalışanların yaratıcılıklarını teşvik etmek ve fikirlerini ifade etmelerine imkan tanımak, çalışanların eğitimine önem vermek ve onlara profesyonel gelişim fırsatları sunmak, çalışanlarının ailelerinin ihtiyaçlarını karşılamak gibi sosyal sorumluluklar ön plana çıkmaktadır (Güzeltik Ural ve Güler Yılmaz, 2005).

Çalışma koşullarına bağlı olarak inisiyatif kullanabilen ve dış etkilere maruz kalmadan kararlar alabilen çalışanlar, buldukları ortamda yeteneklerini sergileyebilecekleri için daha fazla motivasyona sahip olacaklardır. Bu nedenle, bağımsız çalışma imkânı güçlü bir motivasyon aracı olarak öne çıkmaktadır (Çiçek, 2005).

#### **1.9.6. Çalışma Arkadaşları**

İş yerindeki çalışma arkadaşları ve amirleriyle iyi ilişkiler kuran çalışanların motivasyonlarının arttığı gözlemlenmektedir. Kimi durumlarda, işini eğlenceli hale getirebilen ve olumsuz etkileri azaltabilen iş arkadaşları bulunmaktadır (Önder, 2007).

İşe başladıktan sonra genellikle bireyler, iş yerinde farklı sosyal gruplara katılmaya çalışır ve bu gruplarla iletişimini sürdürmeye çabalarlar (Keser, 2006).

Çalışma ortamında elde edilen bilginin sunumu ve işin sürdürülebilirliği, çalışma hayatında büyük bir öneme sahip olmasının yanı sıra, iletişim sağlıklı ve güçlü bir şekilde kurulduğunda, iş görenler açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Kellecioğlu ve Yavan Temizkan, 2021).

Örgüt içinde kurulmuş etkin bir iletişim sistemi, örgütsel davranışın tüm yönleri üzerinde doğrudan etki yapmaktadır. Bu nedenle, dinamik bir varlık olarak kabul edilen örgütler, tıpkı canlılar gibi varlıklarını sürdürebilmek ve kendine özgü fonksiyonlarını yerine getirebilmek için, hem iç hem de dış çevreleriyle etkili bir iletişim kurma ihtiyacı duyulmaktadır (Karaçor ve Şahin, 2004).

İletişim sistemlerinin etkin kullanılmadığı çalışma ortamlarında dedikodu mekanizmaları devreye girebilmektedir. Ayrıca, bireyler yeterli bilgiye sahip olmadıklarında, önyargılı davranabilir ve yanlış ya da olumsuz tutumlar sergileyebilirler. Bu nedenle, çalışma arkadaşları içinde güven ve adalet duygusunun sağlanabilmesi için etkili bir iletişim ve bilgilendirme sürecine ihtiyaç duyulmaktadır (Doğan, 2002).

Çalışma arkadaşları içi iletişim yeterince etkin olmadığında, çalışanların motivasyonu düşer ve çalışanlar olumsuz psikolojik etkilerle karşılaşabilirler. Bu nedenle, çalışma ortamı içindeki etkin iletişimin kalitesi, yalnızca çalışma ortamı başarısını etkileyen bir faktör olarak değil, aynı zamanda bütün çalışanlarının psikolojik durumlarına da etki eden bir unsur olarak tanımlanmaktadır (Tınaztepe, 2012).

### 1.9.7. İşletme Kültürü ve Saygınlık

Her işletme, çalışanlarını motive etmek için farklı yöntemler ve stratejiler kullanır. Bu farklılıklar, işletmelerin liderlik tarzlarından, iş uygulamalarından, değerlerinden ve özelliklerinden kaynaklanır. Kurum kültürü kavramı burada önem kazanır. Bir işletmenin liderlik şekli, iş yöntemleri ve değerleri, çalışanların davranışları üzerinde olduğu kadar motivasyonları üzerinde de etkili olabilir. Çalışma koşulları, yönetim tarzı, iş arkadaşları ile ilişkiler, maddi ve manevi teşvikler, anlamlı değerler ve sunulan imkanlar gibi faktörler, çalışan memnuniyetini artıran kuruluşlarda motivasyonun daha etkin olmasına katkıda bulunur (Sözer, 2006).

Bu çerçevede, saygınlık yalnızca toplumsal statüye bağlı olmayıp, bireylerin kişiliği ve davranışları da onların saygınlığının artmasında veya azalmasında etkili olabilmektedir (Doğan, 2014).

Kurumların maddi olmayan varlıkları arasında önemli bir yere sahip olan saygınlık, zor elde edilen ancak hızla kaybedilebilen bir değerdir. Çünkü kurumsal itibar, uzun süreli çabalar sonucu paydaşların zihinlerinde şekillenmekte, değerlendirilmekte ve tüm paydaşların kuruma ilişkin düşünce, duygu ve algılarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır (Alınışık, 2011).

Statü ile saygınlık arasında -her zaman olmasa da- genellikle doğru bir ilişki bulunsa da, toplumda yer alan her bireyin kendi saygınlığını kazandığı unutulmamalıdır. Kişisel saygınlıkta öne çıkan özellikler şu şekilde sıralanabilir (Kadıbeşegil, 2006):

- Bireylerin kendi çabaları sonucunda şekillenir.
- Toplumun bireylere gösterdiği tepkilerin bir yansıması olarak değerlendirilir.
- İlk olarak, bireylerin kendilerini keşfetmeleri ve sonrasında bu durumu çevrelerine yansıtmaları sonucu meydana gelir.

- Toplumda oluşan saygınlığın ilk aşaması olarak işlev görür. Kişisel saygınlık, itibar kazanma ile güçlenir.
- Sürekliliği vardır ve bireylerin hafızasında belirli temalarla kalıcı izler taşır.

Bu bağlamda, saygınlık tüm kurumlar için önemli olduğu gibi, kamu kurumları için de büyük bir öneme sahiptir. Kurumların varlıklarını sürdürebilmesi ve kurumsal hedeflerine ulaşabilmesi için sahip oldukları kurumsal itibar, vazgeçilemez bir değerdir (Tüysüzoğulları, 2010).

Astların özgüvenini artırarak yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarına olanak tanıyacak bir yaklaşım sergileyen yöneticiler, astlarına yetki devri yaparak onların karar alma süreçlerine katılımını teşvik eder ve fikirlerine değer verdiklerini gösterirler. Bu süreç, astların daha fazla sorumluluk üstlenmelerine ve kendilerini geliştirme fırsatı bulmalarına olanak sağlar. Sonuç olarak, bu durum, astların kişisel gelişimlerinin yanı sıra, örgütün başarısına da önemli katkılarda bulunmalarını sağlayacaktır (Shim ve Park, 2019).

İhtiyaçlar hiyerarşisinin dördüncü basamağında statü ve saygı gereksinimleri bulunur. Saygı görme ya da takdir edilme ihtiyacı; özgüven, başarıdan gurur duyma, başarının başkaları tarafından onaylanması, bilgi sahibi olma, özsaygı, rekabet edebilme, bağımsızlık ve özgürlük gibi unsurları kapsar. İkinci grup saygı ve takdir ihtiyaçları, bireyin toplumda saygınlık kazanması veya diğer insanlar tarafından takdir edilmesiyle ilgilidir. Statü gereksinimi ise fark edilme, değer görme, takdir edilme ve çalışma arkadaşlarından saygı bekleme gibi temel ihtiyaçları içermektedir (Şimşek, 2004).

İş ortamındaki lider çalışan ilişkileri, mesleki motivasyonun artmasına olumlu bir etki yapmaktadır. Çalışanların motivasyonu, işin sürekliliği, etkin bir şekilde yerine getirilmesi ve gereken performansın sergilenmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Motive bireyler, başarı odaklı, yüksek performans gösteren ve her türlü zorlukla başa çıkabilen kişilerdir. Motivasyon, bireyin içsel dünyasında yaptığı planlama ve hazırlık sürecinden kaynaklanır ve bu süreç, kişisel ya da kurumsal fayda sağlayan sonuçlar doğurur. İnsanların gereksinimleri, belirli davranışları tetikleyen durumlar yaratır ve motivasyon, bu gereksinimlerin tatmini ile gerçekleşir. Ancak, her birey, toplum veya işletme için uygun bir motivasyon modeli geliştirmek zordur, çünkü evrensel olarak geçerli olan teşvik edici araçlar bulunsa da, herkesin motivasyon kaynakları farklılık

göstermektedir. Motivasyonun amacı, kurumsal hedeflerin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için bireylerin başarı düzeylerini artırmaktır. Motivasyonu düşük bireylerle çalışmak, kurumsal hedeflerin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesinde zorluklar yaratabilir. Düşük motivasyona sahip çalışanlar, işe uyum sağlamakta güçlük çeker ve işlerini tam kapasiteyle yerine getirmekte sorun yaşayabilirler (Koçaker, 2022).

### **1.10. Kamu Yararına Bağlılık**

Kamu yararına bağlılık, iş gücü sirkülasyonunun azaltılması ve iş performansının artırılması açısından son derece kritik bir unsurdur (Sabuncuoğlu, 2009).

Hedeflerine etkin ve verimli bir şekilde ulaşmaya çalışan, insan kaynağının değerini anlayan örgütler, artan rekabet koşullarından en az zararla çıkmak için mevcut çalışanları işletmeye bağlı tutmayı amaçlamaktadır. Çalışanların işletmeye olan bağlılığını artıran kamusal bağlılık, son yıllarda daha da önem kazanan bir konu olmuştur (Yalçın ve İplik, 2005).

Fedakârlık, bireyin başkalarına yardım etmek amacıyla kendi çıkarlarını ikinci plana atarak, onların refahını artırmaya yönelik davranışlarda bulunması olarak tanımlanabilir. Toplum için fedakârlık ise, kamu hizmeti sunan çalışanların kişisel çıkarlarını arka planda tutarak toplum yararını gözeten bir hizmet anlayışı benimsemelerini ifade etmektedir. Kamu hizmeti sunan bireylerin, bireysel fayda yerine toplumsal faydayı önceliklendirmeleri temel bir gereklilik olarak görülmektedir. Bu bağlamda, kamu görevlilerinin fedakârca davranışlar sergilemesi, kamu hizmeti motivasyonunun önemli bir unsuru olarak öne çıkmaktadır. Kendi ihtiyaçlarını geri plana iterek toplumun gereksinimlerini karşılamaya yönelik çaba göstermeleri, toplumda etkin, güvenilir ve sürdürülebilir bir kamu hizmeti sunumunu sağlama açısından kritik bir öneme sahiptir (Singh ve Krishnan, 2008).

#### **1.10.1. Kamu Yararına Bağlılık Kavramı**

Kamu yararı, sözlük anlamı itibarıyla "devletin ihtiyaçlarına cevap veren ve bu ihtiyaçları karşılayarak topluma fayda sağlayan değerler bütünüdür" ve eski kullanımıyla "amme menfaati" terimiyle eşdeğerdir (Özcan, 1993).

Kamu yararına bağlılık, 1956 yılında Whyte tarafından incelendikten ve günümüze kadar araştırma konusu olmuştur. Buna göre; bağlılığın dengeyi koruma ya da zorlama gücü ile davranışları yönlendirme yeteneği, örneğin özgürlüğün kısıtlanmasıyla bireyin

belirli bir davranış biçimine yönlendirilmesi şeklinde açıklanmaktadır (Örücü ve Sezen Kışlalıoğlu, 2014).

Kamu yararı, toplum ve bireylerin karşılıklı huzur ve refahını temin etmek amacıyla ortaya konan fayda ve değerlerdir. Devletin, tüm iş ve hizmetlerini öncelikli olarak kamu faydasını gözeterek yürütmeye çaba göstermesidir. Kamu hizmetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi, esasen kamu yararının sağlanması ve güçlendirilmesi amacını taşır. Kamu yararı, kurumların hizmetlerini geleceğe dönük olarak düzenleyebilmesi ve toplumun varlığına olumlu katkılar sunabilmesi ile tanımlanabilir. Toplumun düzenini oluşturan bireylerin çıkarlarının doğrudan ve dolaylı şekilde korunması, kamu yararını şekillendirir. "Kamu yararı, birey ve topluluk menfaatlerinin karşılaştırılmasında en üst düzeyde tercih edilen fayda olarak kabul edilir." (Gül, 2014).

Kamu yararının sürekliliğinin sağlanabilmesi için, yasaların işlevselliği üzerinde durulabilir. "Kamu yararı; bireysel veya topluluk yararından feragat ederek, toplum ve devletin menfaatlerini gözetme ve bu menfaatler arasında bir çatışma durumunda en büyük kamu faydasını koruma amacı güden yargısal tercihlerde bulunma durumudur. Kamu yararı kavramı; mülkiyet hakkı, çalışma hakkı, eğitim ve öğrenim hakkı, idarenin vesayet yetkisi gibi önemli alanlarda kritik bir rol oynamaktadır." (Çamur, 2020).

Kamu yararı kavramı, dar anlamda yalnızca belirli disiplinlerle ilişkilendirilen, mülkiyet haklarının sınırlandırılması ve bu hakların özüne yönelik müdahaleler açısından bir ölçüt olarak kullanılmaktadır. Ancak, daha önce de belirtildiği gibi, kamu yararı yalnızca dar bir çerçevede değerlendirilemeyecek kadar kapsamlı, siyasal ve toplumsal bir olgudur. Geniş anlamda ele alındığında, kavram toplumsal tüm değerleri içeren bir mahiyet kazanır. Kamu yararının amacı, bireysel çıkarların ötesinde, toplumsal bir fayda yaratmaktır (Akıllıoğlu, 1991).

### **1.10.2. Kamusal Yararına Bağlılık Önemi**

Kamu yararına bağlılık, örgütlerin başarıya ulaşmasında önemli faktörlerden biri olarak öne çıkmaktadır (Gül, 2003).

Literatürde kamusal bağlılığı düşük olan bireylerin olumsuz iş davranışları sergilediği, örgütün bir parçası olarak kendilerini hissetmedikleri ve bunun sonucunda devamsızlık ile işe geç kalma gibi olumsuz davranışların arttığı belirtilmektedir. Ayrıca, bu durumun işten ayrılma isteğini de artırdığı ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık, bu olumsuz davranışların olumlu hale dönüşmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu

bağlamda, örgütsel bağlılık bireylerin kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerine yardımcı olarak, insan faktörünün örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini artırmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012).

Kamu yararına bağlılık, kamu çalışanlarının toplum içerisindeki görev ve sorumluluklarının halkın refahını artırma misyonuyla örtüştüğünü idrak ederek bu doğrultuda motive olmalarını ve çalışmalarını bu amaç etrafında şekillendirmelerini sağlamaktadır (Öztürk, 2020).

### **1.11. Kamusal Duyarlılık Gelişimi**

Kavramla ilgili çalışmalar 1970'li yıllardan sonra artış göstermesine rağmen, tarihçesi 1950'lere kadar uzanmaktadır. 1958'de March ve Simon ile Morris ve Sherman tarafından yürütülen "kamusal duyarlılık değişimsel modeli" araştırmaları, 1960'ta Gouldner'in "örgütsel duyarlılığı güçlendirmeye yönelik olarak sunduğu öneriler" ve nihayetinde 1961'de Etzioni'nin "duyarlılık türleri"ne yönelik araştırması kamusal duyarlılık konusunda öncü çalışmalar olmuştur (Ulutaş, 2011).

Günümüzde kamusal duyarlılık kavramı, hem akademisyenler hem de uygulayıcılar için son derece önemli bir konu olmasına rağmen, henüz kesin bir tanımının yapılmadığı ve kavramın açıklanmasında bir karmaşa yaşandığı görülmektedir (Bayram, 2005).

### **1.12. Kamusal Duyarlılık Kavramı ve Motivasyon İlişkisi**

Bir değer anlamında "duyarlılık", insanın çevresiyle ilişki kurup sorumluluk üstlenmesi olarak ifade edilebilir (Keskin ve Öğretici, 2013).

Sosyal bir canlı olarak insan, bir topluluğa bağlı olarak yaşamını sürdürmesi zorunluluğu dolayısıyla, bazı yerel ve evrensel ilkelere uymakla yükümlüdür. Günümüzde hem yerel hem de küresel boyutta ortaya çıkan bazı olaylar (terör olayları, savaşlar, göçler, doğal afetler ve salgın hastalıklar gibi) insanları olumsuz etkilemektedir. Bu olumsuzlukların bertaraf edilmesi farklı toplumların birbirlerine karşı yapıcı tutum sergileyip iletişim içinde olmalarını gerektirmektedir. Böylesi bir atmosferin teşekkülünü sağlayan etkenlerden biri sahip olunan insani değerlerdir. Bilhassa yarınları da şekillendirecek gençlerin haiz oldukları değerler, gerek üyesi oldukları toplumları gerekse insanlığı geneli bağlamında kritik öneme sahiptir ve onlardan da bu türden değerlere sahip olmaları beklentisi hakimdir (Coşkun ve Yıldırım, 2009).

### 1.13. Sorumluluk Kavramı

Sorumluluk, kısaca akılı başında her bireyin davranışları sonucunda ortaya çıkacak bütün ihtimalleri peşinen kabul edip üstlenmesidir. Grunig ve White sorumluluğu “insanların ve müesseselerin eylemlerinin diğerleri üzerindeki etkilerine duyarlılık göstermesi ve olası olumsuz sonuçları önleme çabaları” olarak tanımlamaktadır (Grunig ve White, 2005).

Sorumluluk, en değerli kavramlardan biridir. Yaşamın her aşamasında, bireyin yerine getirmesi gereken önemli bir görevdir. Kişinin karşılaştığı zorlukları aşarken en güçlü destekleyici unsurdur (Eren, 2011).

Sorumluluk duygusu, yalnızca akıl ve bilinç sahibi insanlara özgü bir özelliktir. Bu yetenek, dışsal baskılar, yasalar, ödüller ya da cezalarla değil, bireyin bilinçli olarak ortaya koyduğu içsel, manevi bir güçle ve gönüllü bir şekilde gelişmektedir (Metin, 2006).

Birey, toplum içinde diğer insanlarla etkileşimde bulunarak hayatını sürdürür ve bu nedenle toplumun ona yüklediği sorumlulukları kabul eder. Bireyin gelişim seviyesi, yaşı, cinsiyeti ve sosyal statüsüne uygun olarak yerine getirdiği ya da yerine getirmediği görevler, sorumluluk olarak tanımlanır (Yavuzer, 2004).

Kişisel sorumluluk, bireyin kendi varlığını kanıtlamak için gösterdiği çabalar, başkalarıyla olan ilişkilerinde saygıyı ön planda tutması ve kendi seçimlerinin sonuçlarını kabul etmesi anlamına gelir. Sosyal sorumluluk ise bireylerin içinde yer aldıkları topluma karşı yerine getirmeleri gereken görevleri ve bu görevlerin sonuçlarını üstlenme yeteneğini ifade eder (Balcı, 2018).

### 1.14. Topluma Karşı Sorumluluk Motivasyon İlişkisi

Topluma karşı sorumluluk; insanların motivasyon düzeyleri ile toplulukları ve çevreyi etkileyen tüm eylemlerinden sorumlu olması anlamına gelir (Canatan, 2009).

Topluma karşı sorumluluk anlayışında, kurum için gönüllü organizasyonlar ve tüketiciler önemli bir rol oynamaktadır. Belirli bir amacın gerçekleştirilmesine yardımcı olan kurum, maddi yükümlülükleri üstlenirken, gönüllü organizasyonlar ise belirlenen hedefle ilgili sorunlarla ilgilenen gruplarla iletişim kurarak kamuoyu oluşturmaktadır (Orçan, 2007).

Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını benimseyen her kurum, önemli faydalar elde etmektedir. Öncelikle, sosyal sorumluluk projeleri yürüten kurumların marka değeri, buna bağlı olarak piyasa değeri yükselmektedir. Ayrıca, kurumsal öğrenme ve yenilikçilik kapasitesi de artmaktadır (Argüden, 2007).

Başlangıçta maliyet olarak görünen birçok sorun ve çözüm, sonunda kar olarak geri dönmektedir. Toplumun desteğini kazanan kurum, güçlenir ve rakipleriyle daha güçlü bir rekabet ortamı oluşturur. Sosyal hareketlere gönüllü olarak katılan kurum ise hem ekonomik hem de sosyal açıdan daha uzun süreli bir başarıya ulaşmaktadır (Aydınalp, 2013).

### **1.15. Kamu Çalışanlarında Motivasyon**

Kamu çalışanları genellikle devlet politikalarını hayata geçirme, hizmet sunma, toplumu koruma, düzeni sağlama gibi görevleri yerine getirirler.

Kamu hizmetlerini yerine getirenler, çeşitli terimlerle ifade edilir: Memur, bürokrat gibi. Türk kamu personel mevzuatında ise “görevliler ve diğer kamu görevlileri” tabiri kullanılmaktadır. Devlet memurları dışındaki kamu görevlileri, hakimler, akademisyenler, askerler gibi kendi özel yasaları olan kişilerden ve kamu kurumlarında sözleşmeli olarak çalışanlardan oluşur (Bozkurt, Ergun ve Sezen, 1998).

Çalışanlar "iç müşteri" olarak ele alınmaktadır ve dış müşteriye yönelik gösterilen özen, dikkate alınması gereken etik ilkeler ve beklentileri karşılama pratikleri, aynı özenle çalışanlar için de uygulanmalıdır. Ayrıca, çalışanlarla güçlü ve sağlıklı ilişkiler kurulması, yalnızca performans kriterlerine dayalı olmayan bir ayrımcılığın önlenmesi ve çeşitliliklerin birer değer olarak kabul edilmesi önem taşımaktadır (Argüden, 2002).

### **1.16. Kamu Hizmetleri Kuramı**

Kamu hizmeti kavramı, derin bir felsefi çerçeveye dayanan zengin ve onurlu bir tarihe dayanır. Kamu görevlisinin özü, bu bireylerin çıkarlarını (politikacı veya yönetici olsun) arka plana koyarak ve bunların 'kamuya açık' olmasını sağlayarak elde edilir. Zamanla, kamu hizmetlerinin kalitesi, farklı siyasi ideolojiler ve hükümet direktiflerinden etkilenecek ülke genelinde dalgalandı. Yine de, kamu hizmeti kavramının, toplumun daha geniş çıkarlarının üzerinde bireylerin ihtiyaçlarını vurgulayan ortak bir temel işlevi gördüğü açıktır (Ökmen ve Demir, 2010).

Kamu hizmeti motivasyonu, kamu kurumları ve özellikle belediyeler gibi kuruluşlarda görev yapan personelin işlerine olan bağlılıklarını artırmak, etkili ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamak için kritik bir öneme sahiptir. Bu tür kurumların başarısı, personelinin motivasyon düzeyi ve iş tatmini ile doğrudan ilişkilidir. Önceden belirtilen hususlar çerçevesinde, kamu hizmeti motivasyonunun sağlanması için uygulanması gereken bazı stratejiler bulunmaktadır. Bu stratejiler, devlet daireleri ve belediyeler gibi kamu kurumlarında çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik genel yaklaşımlardır. Bununla birlikte, her kurumun kendine özgü ihtiyaçları ve kültürel dinamikleri göz önünde bulundurulmalıdır (Gezer, 2023).

Özverili değerlerin kamu hizmetinde güdülenme için önemli unsurlar olduğu belirtilir. Kamu hizmeti güdülenmesi, bireylerin ve kuruluşların çıkarlarının ötesine geçip toplumun daha geniş kesimlerinin menfaatlerine kadar ulaşır. Kamu hizmeti güdülenmesi, kamu sektörüne özgü bir niteliktir (Clerkin, Paynter ve Taylor, 2009; Steen, 2006).

Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı, geleneksel kamu yönetimi anlayışını geride bırakarak, kamu hizmetlerinin sunumunda daha etkin, verimli, hesap verebilir ve vatandaş odaklı bir perspektif benimseyen kamu yönetimi paradigmalarından biridir. Bu anlayış, 1990'lı yıllardan itibaren özellikle Robert B. Denhardt ve Janet Vinzant Denhardt tarafından geliştirilmiş ve kamu yönetiminde köklü bir dönüşüm önerisi sunmuştur. Yaklaşım, vatandaş odaklılık, sonuç odaklılık, iş birliği ve ağ yönetimi, hesap verebilirlik, esneklik ve yenilik gibi temel ilkeler üzerine inşa edilmiştir. Bu çerçevede kamu hizmetlerini yalnızca devletin bir görevi olarak değil, aynı zamanda vatandaşların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla sunulan hizmetler olarak ele alır. Vatandaşların beklentilerini ve ihtiyaçlarını önceliklendirir ve hizmet sunumunu bu gereksinimlere uygun şekilde yeniden düzenlemektedir (Demirkaya, 2010).

Kamu hizmetlerinin etkinliğini değerlendirme ve kamu kurumlarından hesap sorulabilirliği sağlama konusunda en önemli mekanizma, vatandaşların yönetime katılımının temin edilmesidir. Bu yaklaşım, geleneksel yönetimin süreç odaklı anlayışından uzaklaşarak hizmetlerin sonuçlarına odaklanmayı hedefler. Bu doğrultuda, performans ölçümü ve hizmet kalitesinin artırılmasına özel bir önem atfedilir. Yönetişim yaklaşımlarından esinlenen bu paradigma, kamu hizmetlerinin sunumunda yalnızca devletin değil, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve diğer paydaşların iş birliği ve ortaklık kurmasını teşvik eder. Böylelikle, hizmetlerin daha etkili ve çok boyutlu bir şekilde sunulması amaçlanır. Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı, yöneticiler ve

kamu görevlilerinin hizmet sunumunda daha fazla hesap verebilirlik üstlenmesini öngörür ve bu doğrultuda şeffaflık, açıklık ve kamu kaynaklarının etkin kullanımı gerekliliğini vurgular. Ayrıca, değişen koşullara hızlı uyum sağlama kapasitesine dikkat çeker ve kamu yöneticilerinin esneklik ile yenilikçilik anlayışını benimsemelerini destekler. Bu bağlamda, Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı, geleneksel hiyerarşik yapıların yerine daha ağ tabanlı ve katılımcı bir yönetim modelinin benimsenmesini savunur. Bu model, kamu yönetiminin daha etik bir çerçevede, vatandaşların beklenti ve ihtiyaçlarına duyarlı, aynı zamanda sonuç odaklı bir biçimde işlemlerini amaçlamaktadır (Ayhan ve Önder, 2017).

### **1.17. Kamu Hizmetleri Motivasyon- Performans İlişkisi**

Kamu hizmetine yönelik motivasyon, bağımsız bir değişken olarak kabul edilir ve bu nedenle birçok araştırmanın odak noktası olmuştur. Bu bağlamda, birçok yazar, kamu çalışanlarının motivasyonunun iş memnuniyeti, kurumsal vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisi olduğunu belirlemiştir (Crewson, 1997; Kim, 2006; Taylor, 2007; Taylor, 2008).

Kamu hizmeti motivasyonu, özellikle kamu sektöründe görev yapan çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırmada önemli bir faktördür. Kurumların, çalışanların motivasyon düzeylerini yükseltmek için ölçek kullanarak onların ihtiyaçlarını daha hassas bir şekilde tespit etmesi ve bu ihtiyaçlara uygun çözümler sunması mümkündür. Bu sayede çalışanlar kendilerini kuruma daha bağlı hissederken, kurumun genel verimliliği de artış göstermektedir. Kamu hizmeti motivasyonu üzerine yapılan çalışmalar, genellikle kamu çalışanlarının dışsal motivasyon araçlarına daha az önem verdiğini, buna karşın gönüllülük ve fedakârlık içeren güdülerle daha fazla bağlantı kurduğunu ortaya koymaktadır. Ancak, bu konuyla ilgili araştırmaların yetersiz kaldığı da gözlemlenmektedir (Wright ve Pandey, 2008).

Merhamet, bir başkasının yaşadığı olumsuz durumlara duyarlılık göstererek üzüntü hissetmek ve bu durumu iyileştirmek için çaba harcamak olarak ifade edilebilmektedir (Fidan, 2021).

Kamu görevlilerinin dezavantajlı grupların karşılaştığı zorlukları fark ederek bu sorunların giderilmesi için çaba göstermesini ifade etmektedir (Çınar ve Eti Aslan, 2018).

Kamu hizmetleri motivasyonunu artırmak amacıyla çeşitli araçlar ve stratejiler uygulanabilir. Kamu sektöründe görev yapan personelin motivasyonunun yükseltilmesi, daha etkili ve verimli bir hizmet sunumuna katkı sağlayabilir. Kamu görevlilerinin görevlerine yönelik motivasyonunu belirleyen faktörler ve bu faktörlerin etkisi, bireyler arasında farklılık göstermektedir (Taştekin, 2019).

### **1.18. Kamu Hizmeti Motivasyonu Teorisi ve Kültürel Değerler**

Kamu hizmeti motivasyonu yaklaşımı, kamu çalışanının motivasyonu ile iş performansı arasında doğrudan bir ilişki olduğunu öne süren bir stratejidir. Bu bağlamda motivasyon araştırmaları çalışanların kişisel özelliklerine ve davranışlarına odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, kamu sektörü çalışanlarının motivasyonunu artırmayı ve kamu hizmetlerinin kalitesini artırmayı amaçlayan bir yaklaşım sunmaktadır. Teşvikler çalışanların performansını artırarak kamu hizmetlerinin verimliliğini artırır. Dolayısıyla teşviklerin kamu görevlilerinin motivasyonunu doğrudan etkileyerek davranışlarını şekillendirdiği görülmektedir.

Kamu hizmeti ödül modeli, kamu hizmeti motivasyonu ile çalışan davranışı arasında dolaylı olarak doğrudan bir ilişki olduğunu varsayar. Bu nedenle kamu hizmetlerinde motivasyon araştırmaları başlangıçta çalışanların bireysel özelliklerine ve davranışlarına odaklanmıştır (Brewer, Selden ve Facer II, 2000).

## 2. YÖNTEM

Bu bölüm, araştırma örnekleme, prosedürleri, modeli, veri toplama tekniği, verilerin toplanması ve analiz edilmesine ilişkin hususlarda açıklamalar içermektedir.

### 2.1. Katılımcılar

Araştırmanın örneklemini Adana ilinde faaliyet gösteren bir kamu kurumunda çalışan personel oluşturmaktadır. Yöntem olarak, ihtimalli örnekleme yöntemlerinden basit tesadüfi örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Evrenin tamamını ele almanın zaman ve bütçe gerektireceği dikkate alınarak basit tesadüfi örnekleme yönteminin ( $n=t^2 \cdot p \cdot q / d^2$ ) formülü kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğü, %95 güven düzeyi ve  $\pm 0.05$  sapma aralığı ile  $n=(1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5) / (0.05)^2=384$  kişiye ulaşılması gerekliliği tespit edilmiştir. Çalışmada 400 anket toplanmış fakat 86'sı geçersiz olduğundan araştırmaya dahil edilmeyerek 314 anket üzerinden çalışma gerçekleştirilmiştir.

### 2.2. Prosedür

Araştırmanın uygulama bölümüne başlanması için Adana Kurumu ve Üniversite Etik Kurulu'ndan araştırma izni alınmıştır. Anket, Google Formlar vasıtasıyla elektronik ortamda hazırlanmıştır. Anket formuna ilişkin bağlantının, katılımcılara elektronik yoldan gönderilmesi şeklinde bir uygulama tercih edilmiştir. Anket formunun ilk bölümünde, araştırmanın kapsamını ve çalışmaya katılımın gönüllülük esasına dayandığını belirten bir aydınlatma metni yer almaktadır. Katılımcılar Adana Kurumu personeli üzerinden seçilmiştir. Birinci bölüm, demografik soruları içermektedir. İkinci bölümde “Kamu Hizmeti Motivasyonu Ölçeği” yer almaktadır. Kamu Hizmeti Motivasyonu Ölçeğinin bu araştırmada kullanabilmesi için ölçek sahibinin onayı alınmıştır.

### 2.3. Araştırmada Kullanılan Materyaller

Tez çalışmasında kullanılacak olan anketin pilot uygulaması için konu ile ilgili çalışan akademisyenlere gösterilerek fikir ve önerileri alınmıştır. Alınan fikir ve öneriler

doğrultusunda gerekli görülen düzeltmeler yapılmıştır. Pilot uygulama aşamasında 10 akademisyenle görüşülmüştür. Yapılan görüşmeler neticesinde anketin doldurulma zamanı, soruların içeriği ve anlaşılma düzeyi hususlarında sorulara yer verilerek anket formunun muhtevasının güvenilirliği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışma için anket formunun uygunluğu tespit edildikten sonra araştırma verileri online anket formu aracılığıyla toplanmıştır. İki bölümden oluşan anket formunda, Kamu Hizmeti Motivasyonu Ölçeği ve demografik soru formu yer almaktadır. Ölçek Aydın vd. (2017) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte cevap seçenekleri “(5) Tam katılıyorum-(1) Hiç Katılmıyorum” şeklinde beşli derecelendirilmiştir.

### 2.3.1. Kamu Hizmeti Motivasyonu Ölçeğinin Yapı Geçerliğinin İncelenmesi

Kamu Hizmeti Motivasyonu Ölçeğinin yapı geçerliğinin araştırma örnekleminde test edilmesi için Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. DFA sonucunda, geliştirilen formunda olduğu şekilde, 19 madde ve üç faktörün ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Maddelerin faktör yüklerinin 0,546-0,878 arasında değişiklik gösterdiği ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu görülmüştür ( $p < 0,001$ ). Modelin uyumuna yönelik değerlerin de kabul edilebilir düzeyde olduğu gözlemlenmiştir (Tablo 1).

Tablo 1

#### Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Uyum İyiliği Ölçümleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Yapısal Model Ölçümleri
$\chi^2/df$	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$	3,874
AGFI	$0,90 \leq AGFI$	$0,80 \leq AGFI$	0,809
CFI	$0,95 \leq CFI$	$0,85 \leq CFI$	0,868
RMSEA	$0,0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,06 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,096
IFI	$0,95 \leq IFI$	$0,85 \leq IFI$	0,869
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	0,063
$\chi^2: 577,187$ ; $df: 149$ ; $p: 0,000$			

**Kaynak:** Simon vd., 2010 ; Hooper, Coughlan & Mullen, 2008 ; Schermelleh-Engel vd., 2003

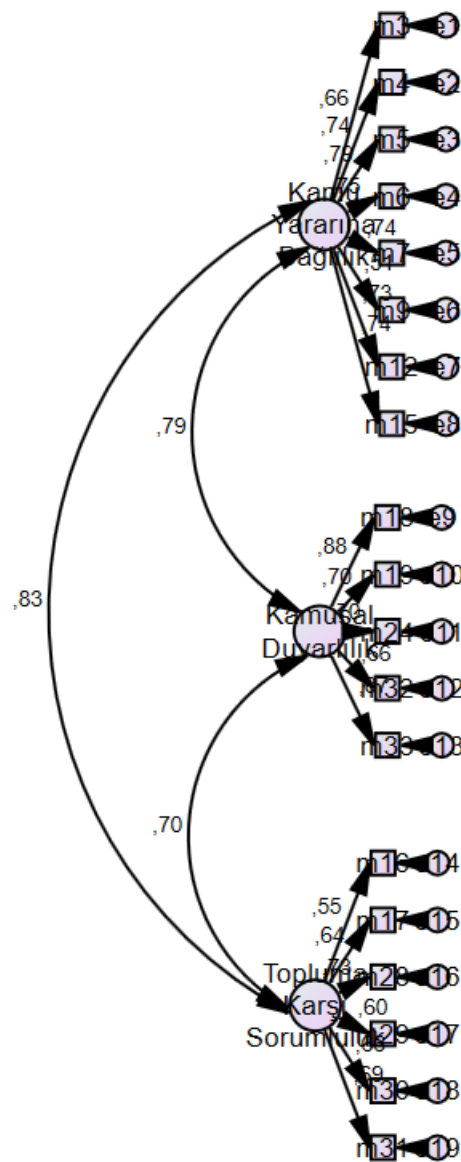
Kamu hizmeti motivasyonu ölçeğine uygulanan Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ise, Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2

*Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

			<b>Parametre Tahminleri (Faktör Yükleri)</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>t Değerleri</b>	<b>P</b>
m3	<---	Kamu Yararına Bağlılık	0,656	-	-	-
m4	<---	Kamu Yararına Bağlılık	0,736	0,091	11,412	***
m5	<---	Kamu Yararına Bağlılık	0,791	0,1	12,111	***
m6	<---	Kamu Yararına Bağlılık	0,751	0,086	11,608	***
m7	<---	Kamu Yararına Bağlılık	0,741	0,125”	11,472	***
m9	<---	Kamu Yararına Bağlılık	0,506	0,13	8,211	***
m12	<---	Kamu Yararına Bağlılık	0,729	0,116	11,318	***
m15	<---	Kamu Yararına Bağlılık	0,740	0,107	11,464	***
m18	<---	Kamusal Duyarlılık	0,878	-	-	-
m19	<---	Kamusal Duyarlılık	0,698	0,065	14,264	***
m24	<---	Kamusal Duyarlılık	0,697	0,058	14,235	***
m32	<---	Kamusal Duyarlılık	0,665	0,067	13,306	***
m33	<---	Kamusal Duyarlılık	0,872	0,048	20,274	***
m16	<---	Topluma Karşı Sorumluluk	0,546	-	-	-
m17	<---	Topluma Karşı Sorumluluk	0,641	0,14	8,332	***
m28	<---	Topluma Karşı Sorumluluk	0,728	0,151	8,974	***
m29	<---	Topluma Karşı Sorumluluk	0,597	0,109	7,961	***
m30	<---	Topluma Karşı Sorumluluk	0,660	0,131	8,482	***
m31	<---	Topluma Karşı Sorumluluk	0,694	0,16	8,739	***

Kamu hizmeti motivasyonu ölçeğine uygulanan Doğrulayıcı faktör analizi modeli Şekil 1’de görülmektedir



Şekil 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

### 2.3.2. Kamu Hizmeti Motivasyonu Ölçeğinin Güvenirliğinin İncelenmesi

Kamu Hizmeti Motivasyonu Ölçeğinin güvenirliliğinin test edilmesi için Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır. Tablo 3'de 8 ifadeden oluşan "Kamu Yararına Bağlılık" alt boyutu için Cronbach's Alpha katsayısının ,879 olarak elde edildiği görülmektedir. Ölçek verilerinin güvenilir olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 3

*Kamu Yararına Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları*

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>n</b>
0,879	8

Tablo 4’de 5 ifadeden oluşan “Kamusal Duyarlılık” alt boyutu için Cronbach’s Alpha katsayısının ,875 olarak elde edildiği görülmektedir. Ölçek verilerinin güvenilir olduğu gözlemlenmiştir

Tablo 4

*Kamusal Duyarlılık Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları*

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>n</b>
0,875	5

Tablo 5’de 6 ifadeden oluşan “Topluma Karşı Sorumluluk” alt boyutu için Cronbach’s Alpha katsayısının ,810 olarak elde edildiği görülmektedir. Ölçek verilerinin güvenilir olduğu gözlemlenmiştir.

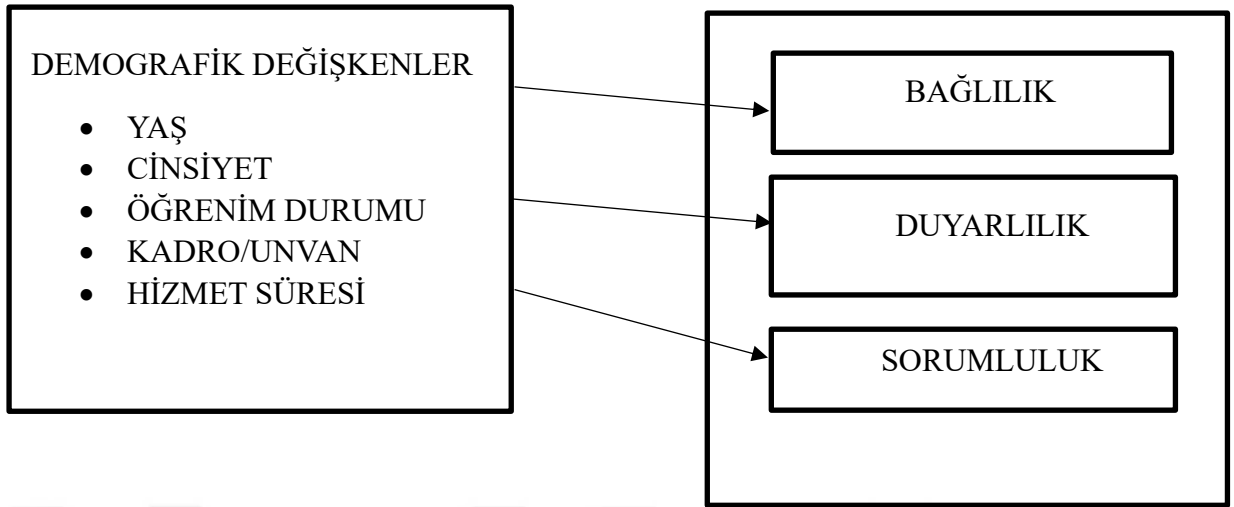
Tablo 5

*Topluma Karşı Sorumluluk Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları*

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>n</b>
0,810	6

**2.4. Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmada kamu personelinin kamusal hizmet motivasyonlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu doğrultuda tasarlanan araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.

**KAMU HİZMETİ MOTİVASYONU**

Şekil 2. Araştırmanın Modeli

### 2.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Verilerin istatistiksel analizi için SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 25.0 paket programından yararlanılmıştır. Kategorik ölçümler sayı ve yüzde, sürekli ölçümler ise ortalama ve standart sapma olarak özetlenmiştir. Kamu Hizmeti Motivasyonu Ölçeğinin yapı geçerliğinin araştırma örnekleminde test edilmesi için Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. İkili grup analizlerinde bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla grup analizlerinde ise Tek yönlü Anova analizinden yararlanılmıştır. Tüm testlerde istatistiksel anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır. Hipotezlerin test edilmesi için uygulanan t testi ve Anova analizleri ölçek toplam puanları alınarak yapılmıştır.

### 3. BULGULAR

Araştırma örneklemini oluşturan 314 çalışanın %71,0'ı erkek %29,0'ı kadındır. Örneklemin %1,3'ü 18-24 yaş aralığında, %8,6'sı 25-31 yaş aralığında, %21'i 32-38 yaş aralığında, % 27,1'i 39-45 yaş aralığında, % 42,0 'ı 46 ve üstü yaş aralığındadır. Katılımcıların % 10,2'si lise mezunu, % 14,0'ı ön lisans mezunu, %55,1'i lisans mezunu, % 16,9'u yüksek lisans mezunu, % 3,8'i doktora mezunu kamu personelidir. % 46,5'i Memur/Şef kadrosunda, % 2,5'i müdür yardımcısı kadrosunda, %7'si şube müdürü kadrosunda, %1'i İl müdürü kadrosunda, %43'ü diğer kadrolarda görev yapan kamu personelidir. %6,4'ü 1-3 yıl arası, %7,6'si 4-6 yıl arası, %9,2'si 7-10 yıl arası, %19,7'si 11-15 yıl arası, %57'si ise 16 yıl ve üzerinde kamu hizmetinde bulunan personelidir (Tablo 6).

Tablo 6

#### Demografik Özelliklerin Dağılımı

Cinsiyet	Sayı (n)	Yüzde (%)
Erkek	223	71,0
Kadın	91	29,0
<b>Yaş</b>		
18-24	4	1,3
25-31	27	8,6
32-38	66	21,0
39-45	85	27,1
46 ve üzeri	132	42,0
<b>Öğrenim durumu</b>		
Lise	32	10,2
Ön lisans	44	14,0
Lisans	171	55,1
Lisansüstü	53	16,9
Doktora	12	3,8
<b>Kadro/Unvan</b>		
Memur/şef	146	46,5
Şube md	22	7,0
İl md. yöneticiliği	11	3,5
Diğer	135	43,0
<b>Hizmet süresi</b>		
1-3 yıl	20	6,4
4-6 yıl	24	7,6
7-10 yıl	29	9,2
11-15 yıl	62	19,7
16 yıl ve üzeri	179	57,0

Katılımcıların kamu motivasyonu alt boyutlarına ilişkin ortalamaları incelendiğinde, kamu yararına bağlılık puan ortalaması 4,31, standart sapması 0,69;

kamusal duyarlılık puan ortalaması 4,37, standart sapması 0,64; topluma karşı sorumluluk puan ortalaması 3,89, standart sapması 0,71 olarak bulunmuştur. Çalışanların kamusal duyarlılık puan ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

<b>Kamu Hizmeti Motivasyonu Alt Boyutları</b>	<b>n</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>
Kamu Yararına Bağlılık	314	4,31	0,69	1	5
Kamusal Duyarlılık	314	4,37	0,64	1	5
Topluma Karşı Sorumluluk	314	3,89	0,71	1	5

Katılımcıların kamu hizmeti motivasyonu alt boyutlarına ilişkin puanlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğine bağımsız örneklem t testi ile bakılmıştır. Kamu yararına bağlılık ve kamusal duyarlılık puan ortalamalarının cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği ( $p>,05$ ), topluma karşı sorumluluk puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $t=2,080$ ;  $p<,05$ ). Erkeklerin topluma karşı sorumluluk puan ortalamalarının kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 7).

*Tablo 7*

*Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları*

<b>Ölçekler</b>	<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	<b>Ort.</b>	<b>Ss.</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
Kamu Yararına Bağlılık	Erkek	223	34,59	5,95	0,252	0,801
	Kadın	91	34,42	4,43		
Kamusal Duyarlılık	Erkek	223	21,93	3,54	0,353	0,724
	Kadın	91	21,79	2,24		
Topluma Karşı Sorumluluk	Erkek	223	23,71	4,62	2,080*	0,038
	Kadın	91	22,60	3,28		

\*\*\* $p<0,001$  ; \*\* $p<0,01$  ; \* $p<,05$

Katılımcıların kamu hizmeti motivasyonu alt boyutlarına ilişkin puanlarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediğine Tek Yönlü Anova analizi ile bakılmıştır. Kamusal duyarlılık puan ortalamalarının yaşa göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği ( $p>,001$ ), kamu yararına bağlılık ve topluma karşı sorumluluk puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<,001$ ). 39-45 yaş aralığındaki katılımcıların kamu yararına bağlılık puan ortalamaları 18-31 yaş aralığındakilere göre daha yüksek, 46 yaş ve üzerindeki katılımcıların kamu yararına bağlılık puan ortalamaları 18-31 yaş aralığındakilere ve 32-38 yaş aralığındakilere göre daha yüksek bulunmuştur. 46 yaş ve üzerindeki katılımcıların topluma karşı sorumluluk puan ortalamalarının 18-31 yaş aralığındakilere ve 39-45 yaş aralığındakilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 8).

*Tablo 8*

*Yaşa Göre Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları*

Ölçekler	Yaş	N	Ort.	Ss.	F	p	Anlamlı Farklılık
Kamu Yararına Bağlılık	1-18-31	31	31,22	6,54	9,475***	<,001	4>1,2 3>1
	2-32-38	66	33,13	5,44			
	3-39-45	85	34,36	6,10			
	4-46 ve üzeri	132	36,13	4,35			
Kamusal Duyarlılık	1-18-31	31	21,06	4,04	1,757	0,155	-
	2-32-38	66	21,69	3,06			
	3-39-45	85	21,65	3,96			
	4-46 ve üzeri	132	22,33	2,39			
Topluma Karşı Sorumluluk	1-18-31	31	21,64	4,08	6,195**	<,001	4>1 4>3
	2-32-38	66	22,96	4,83			
	3-39-45	85	22,60	4,70			
	4-46 ve üzeri	132	24,52	3,49			

\*\*\* $p<,001$  ; \*\* $p<,01$  ; \* $p<,05$

Katılımcıların kamu hizmeti motivasyonu alt boyutlarına ilişkin puanlarının öğrenim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğine Tek Yönlü Anova analizi ile bakılmıştır. Kamu yararına bağlılık, kamusal duyarlılık ve topluma karşı sorumluluk puan ortalamalarının öğrenim durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>,05$ ). (Tablo 9).

Tablo 9

*Öğrenim Durumuna Göre Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları*

Ölçekler	Öğrenim Durumu	N	Ort.	Ss.	F	p	Anlamlı Farklılık
Kamu Yararına Bağlılık	1-Lise	32	33,50	6,97	1,390	0,246	-
	2-Ön lisans	44	35,29	4,04			
	3-Lisans	173	34,21	5,94			
	4-Lisansüstü	65	35,41	4,37			
Kamusal Duyarlılık	1-Lise	32	21,00	4,32	1,522	0,209	-
	2-Ön lisans	44	21,88	2,39			
	3-Lisans	173	21,84	3,40			
	4-Lisansüstü	65	22,46	2,41			
Topluma Karşı Sorumluluk	1-Lise	32	23,25	4,25	1,209	0,307	-
	2-Ön lisans	44	23,70	2,60			
	3-Lisans	173	23,04	4,82			
	4-Lisansüstü	65	24,18	3,72			

\*\*\* $p<0,001$  ; \*\* $p<0,01$  ; \* $p<,05$

Katılımcıların kamu hizmeti motivasyonu alt boyutlarına ilişkin puanlarının kadro/unvan değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine Tek Yönlü Anova analizi ile bakılmıştır. Topluma karşı sorumluluk puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği ( $p<,05$ ), kamu yararına bağlılık, kamusal duyarlılık puan ortalamalarının kadro/unvan değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>,05$ ). Uzman ve Uzman yardımcısı unvanı olan katılımcıların topluma karşı sorumluluk puan ortalamalarının memur/şef unvanı olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 10).

Tablo 10

*Kadro/Unvana Göre Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları*

Ölçekler	Kadro/unvan	N	Ort.	Ss.	F	p	Anlamlı Farklılık
Kamu Yararına Bağlılık	1-Memur/şef	146	34,23	4,96	0,373	0,772	-
	2-Şube Md.	22	34,27	8,56			
	3-İl müdürü	11	35,36	5,92			
	4-Diğer (Uzman ve Uzman Yrd.)	135	34,84	5,55			
Kamusal Duyarlılık	1-Memur/şef	146	21,63	2,97	1,458	0,226	-
	2-Şube Md.	22	21,09	4,89			
	3-İl müdürü	11	22,00	2,48			
	4-Diğer (Uzman ve Uzman Yrd.)	135	22,28	3,16			
Topluma Karşı Sorumluluk	1-Memur/şef	146	22,74	4,17	2,900*	0,035	4>1
	2-Şube Md.	22	22,68	6,36			
	3-İl müdürü	11	24,72	4,92			
	4-Diğer (Uzman ve Uzman Yrd.)	135	24,09	3,88			

\*\*\* $p<0,001$  ; \*\* $p<0,01$  ; \* $p<,05$

Katılımcıların kamu hizmeti motivasyonu alt boyutlarına ilişkin puanlarının hizmet süresine göre farklılık gösterip göstermediğine Tek Yönlü Anova analizi ile bakılmıştır. Kamusal duyarlılık puan ortalamalarının hizmet süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği ( $p>,05$ ), kamu yararına bağlılık ve topluma karşı sorumluluk puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<,05$ ). 16 yıl ve üzerinde hizmet süresi olan katılımcıların kamu yararına bağlılık ve topluma karşı sorumluluk puan ortalamalarının 11-15 yıl arasında hizmet süresi olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 11).

Tablo 11

## Hizmet Süresine Göre Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

Ölçekler	Hizmet süresi	N	Ort.	Ss.	F	p	Anlamlı Farklılık
Kamu Yararına Bağlılık	1-1-3 yıl	20	32,80	5,08	7,249***	<,001	5>4
	2-4-6 yıl	24	30,63	8,34			
	3-7-10 yıl	29	34,76	4,22			
	4-11-15 yıl	62	33,05	5,50			
	5-16 yıl ve üzeri	179	35,74	4,96			
Kamusal Duyarlılık	1-1-3 yıl	20	21,95	2,42	1,856	0,118	-
	2-4-6 yıl	24	20,46	5,41			
	3-7-10 yıl	29	21,90	2,30			
	4-11-15 yıl	62	21,52	3,24			
	5-16 yıl ve üzeri	179	22,21	2,99			
Topluma Karşı Sorumluluk	1-1-3 yıl	20	21,65	3,79	5,377***	<,001	5>4
	2-4-6 yıl	24	22,00	4,94			
	3-7-10 yıl	29	24,55	3,45			
	4-11-15 yıl	62	21,89	4,68			
	5-16 yıl ve üzeri	179	24,11	4,05			

\*\*\* $p<,001$  ; \*\* $p<,01$  ; \* $p<,05$

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Motivasyon ve motivasyonu oluşturan alt faktörlerin bir organizasyonun başarısı açısından önemi yadsınamazdır. Motivasyon organizasyonların başarısı, verimli ve etkili çalışmasına etki ederken; aynı zamanda iş doyumlarını ve tatminlerini de arttırmaktadır. Bu bağlamda çalışanların motivasyonlarının belirlenmesi, bu motivasyonun bazı faktörler açısından etkilerinin ölçülmesi kurumların başarısı açısından önemlidir. Bu çalışmanın amacı Adana ilinde faaliyet gösteren bir kamu kurumunda çalışan kamu personelinin motivasyonlarının demografik değişkenlere göre farklılıklarının olup olmadığını belirlemektir.

Araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlar değerlendirildiğinde;

- Erkek çalışanların topluma karşı sorumluluk motivasyonlarının kadın çalışanlardan daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kamu yararına bağlılık ve kamusal duyarlılık motivasyonlarına bakıldığında ise, kadın ve erkek çalışanların motivasyonları değişiklik göstermemektedir. Araştırma kapsamında elde edilen bu sonuç, topluma karşı sorumluluk motivasyonunda cinsiyete dayalı farklılıklar olabileceğini göstermektedir.
- Çalışanların kamu yararına bağlılık ve topluma karşı sorumluluk motivasyonlarında motivasyonlarında yaşa göre farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 39-45 yaş aralığındaki katılımcıların kamu yararına bağlılık motivasyonlarının 18-31 yaş aralığındakilere göre daha yüksek, 46 yaş ve üzerindeki 18-31 yaş ve 32-38 yaş aralığındakilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. 46 yaş ve üzerindeki katılımcıların topluma karşı sorumluluk motivasyonlarının 18-31 yaş aralığındakilere ve 39-45 yaş aralığındakilere göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Sonuç olarak, yaşı genç olan çalışanların kamu yararına bağlılık ve topluma karşı sorumluluk motivasyonunun daha düşük olduğunu söylemek mümkündür. Kamusal duyarlılık motivasyonlarında ise çalışanların yaşının fark yaratmadığı söylenebilmektedir. Yaş değişkeni ve bağlılığı inceleyen araştırmalarda, yaş ilerledikçe bağlılığın arttığına ilişkin sonuçlar elde edilmiştir. Çalışanların yaşları ilerledikçe, alternatif iş bulma

imkanlarının azalması nedeniyle üyesi oldukları örgütlere olan bağlılıklarının arttığı ifade edilmektedir (Güdük ve Önder, 2021).

- Çalışanların kamu yararına bağlılık, kamusal duyarlılık ve topluma karşı sorumluluk motivasyonlarının eğitim düzeyine göre değişiklik göstermediği sonucuna varılmıştır.
- Uzman ve uzman yardımcısı olarak çalışanların topluma karşı sorumluluk motivasyonlarının memur/şeflere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Kamu yararına bağlılık ve kamusal duyarlılık motivasyonlarında ise sahip oldukları unvan farklılık yaratmamaktadır.
- 16 yıl ve üzerinde hizmet süresi olan çalışanların kamu yararına bağlılık ve topluma karşı sorumluluk motivasyonları 11-15 yıl arasında hizmet süresi olanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Bu doğrultuda, kamu yararına bağlılık ve topluma karşı sorumluluk motivasyonlarının hizmet süresi daha fazla olan çalışanlarda daha yüksek olduğu çıkarımı yapılabilir.

Araştırmaya göre çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi, uygulama yapılan kamu işletmesinin başarı ve verimliliği için önem arz etmektedir. Kurumların en önemli kaynaklarından birisi insan kaynağıdır. Bu kaynağın etkili bir şekilde yürütülmesi, motivasyonlarının belirlenmesi, performansları etkili ve verimli bir çalışma için önemlidir. Yapılan çalışmalara göre, kamusal bağlılık, kamusal duyarlılık ve topluma karşı sorumlulukları olan personel kuruma ve topluma pozitif katkılar sunmaktadır.

Çalışma, kamu yönetimi politikalarının geliştirilmesine yönelik ışık tutabilecek bilgiler sunmaktadır. Araştırma sonuçları, kamu çalışanlarının motivasyonlarının yaş, kıdem, cinsiyet ve unvana göre değişiklik gösterebileceğini ortaya koymak suretiyle, kamuda motivasyona farklı bir açıdan bakılmasına dair göstergeler sunmaktadır.

Bu bağlamda kamu görevlerinde kadın çalışanlara pozitif ayrımcılık göz önünde bulundurulmalı ve kurum içindeki görevlendirme yanında atamaları toplumsal rollerine ve toplumsal cinsiyet rollerine uygun olarak yapılmalıdır. Kadın çalışanların bu konuda desteklenmesine yönelik bireysel gelişim ve liderlik programları düzenlenebilmektedir. Çalışanlar arasındaki iletişimi artırarak cinsiyet farklılıklarını azaltmak için ekip çalışması önerilebilir.

Öte yandan yaşla birlikte işe bağlılık ve sosyal sorumluluk duygusunun arttığını gösteren sonuçların, yaşlı çalışanların gençlere mentorluk yapması durumunda genç çalışanların motivasyonuna katkı sağlanabileceği düşünülmektedir. Kıdemin artmasının örgütsel bağlılığı ve sorumluluk duygusunu güçlendirmesi bu düşünceyi desteklemektedir. Bu çerçevede; Genç çalışanlara kamu hizmetinin uzun vadeli önemini vurgulayan eğitimler verilerek ve genç yaş gruplarına özel kariyer planlama programları düzenlenerek motivasyon artırılabilir. Uzun süre çalışmış kişiler için ödül ve teşvik sistemleri geliştirilebilir. Unvana bakılmaksızın mesleki gelişim için eşit fırsatlar sunulması yanında, her bireyin kamu yararına yaptığı katkının önemi, ekip içindeki roller netleştirilerek kurum çapında vurgulanabilir. Kurum içi bilgilendirme bültenlerinin belirtilen amaca çok boyutlu olarak katkı sunabileceği kıymetlendirilmektedir.

Unvan açısından bakıldığında, performans değerlendirme ve görev tanımlarına dayalı terfilerin motivasyon üzerinde olumlu etki yaratabileceği öngörülmektedir. Aynı zamanda kamu çalışanlarının sürekli mesleki gelişimlerine olanak sağlanarak motivasyon artırılabilir.

Ayrıca topluma karşı sorumluluk açısından motivasyonun artırılması için bu alanlardaki çalışanlara yönelik daha fazla motivasyon faktörlerinin geliştirilmesi gerektiği ifade edilebilir. Çalışanların motivasyonlarının artması için iş ortamı iyileştirmesi yapılmalı, yapılan işler uzmanlıklara göre dağıtılarak adil iş yükü sağlanmalı, çalışanların fikirleri dinlenerek geri bildirim mekanizmaları oluşturulmalıdır. Üretilen hizmet süreçlerinde verimsiz süreçler tespit edilmeli çalışanların fikirleri de alınarak iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır.

Bu bağlamda çalışanların motivasyonunu belirlemek, topluma bağlılıklarını, farkındalıklarını ve topluma karşı sorumluluklarını artırmak amacıyla iç süreçlerin ve elde tutma uygulama faaliyetlerinin doğru şekilde yapılandırılması önerilmektedir. İlave olarak; Sosyal sorumluluk boyutunun güçlendirilmesi amacıyla kamu görevlilerinin sosyal sorumluluk projelerine katılımı teşvik edilerek bu projelere katılımın artırılması ve toplumsal faydanın önemi konusunda farkındalık yaratılması sağlanabilir. Bu projelere katılımı artırmak için ödül sistemleri geliştirilebilir ve çalışanların toplumsal faydanın önemi konusunda bilinçlendirilmesi sağlanabilir.

Performans değerlendirme sistemleri, esnek çalışma modelleri, geri bildirim mekanizmaları vb. Kurumlar arası diğer iyi uygulama örnekleriyle karşılaştırılarak

analiz edilebilir; bölgesel, kültürel ve örgütsel farklılıkların sosyal motivasyon üzerindeki etkileri incelenerek kuruma özel modeller geliştirilebilir.

Gelecekteki araştırmalar için öneriler:

- Kamu hizmeti motivasyonunun uzun vadeli etkilerini incelemek için boylamsal çalışmalar yapılabilir.
- Farklı psikolojik faktörler (örneğin iş tatmini, tükenmişlik) ile sosyal motivasyon arasındaki ilişkiler incelenebilir.
- Özellikle ekonomik kriz dönemleri gibi olağanüstü durumlarda motivasyon düzeylerinin gelişimi analiz edilerek periyodik ölçümler yapılabilir.



## KAYNAKÇA

- Ashraf, M. S., Bashir, M., Bilal, M. Y., Ijaz, K., & Usman, M. (2013). The Impact Of Working Environment On Organizational Performance: A Mediating Role Of Employee's Job Satisfaction. *Global Management Journal For Academic & Corporate Studies*, 3(1), 131-150.
- Aşıkoğlu, M. (1996). *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*. İstanbul Üniversitesi Kitabevi.
- Abdurrezzak, S., & Üstüner, M. (2020). Algılanan Müdür Yönetim Tarzı ve İçsel Motivasyonun Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 10(1), 151–168.
- Acuner, Ş. A. (2010). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Etkileri*. Ankara Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Armstrong, M. (2002). *Employee Reward Management And Practice*. Kogan Page Publishers.
- Argüden, Y. (2002). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. Rota Yayıncılık.
- Argüden, Y. (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. In C. C. Aktan (Ed.), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*. İgiad Yayınları, (Sayfa. 37–44).
- Ak, B. (2022). İçsel Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık ve Görev Performansına Etkileri: Kamu Sektöründe Araştırma [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Akıllıoğlu, T. (1991). Kamu Yararı Kavramı Üzerine Düşünceler. *Amme İdaresi Dergisi*, 24(2), 11–22.
- Alnaçık, Ü. (2011). Kurumsal İtibarı Oluşturan Farklı Bileşenlerin Müşteri Bağlılığı Üzerindeki Etkileri. *Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 7, 65–96.
- Altınbaş, M. (2020). Psiko-Sosyal ve Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin İş Tatminine Etkisi: Havayolu Sektöründe Bir Araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 5(13), 1–23.
- Aydınalp, İ. G. (2013). *Halkla İlişkiler Ekseninde Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. Nobel Yayını.
- Ayhan, E., & Önder, M. (2017). Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı: Yönetişime Açılan Bir Kapı. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 3(2), 19–48.

- Balta, A. T. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon ve Bir Uygulama [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Balcı, B. (2018). İlkokul Öğrencilerinin Sorumluluk Düzeylerinin Okula Bağlanma ve Okul Doyumu Bakımından İncelenmesi [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Başaran, İ. E. (1982). *Eğitime Giriş*. Sevinç Matbaası.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125–139.
- Brewer, G. A., Selden, S. C., & Facer II, R. L. (2000). Individual Conceptions Of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 60(3), 254–264.
- Bozkurt, Ö., Ergun, T., & Sezen, S. (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Todaie Yayını.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, Break All The Rules: What The World's Greatest Managers Do Differently*. Simon And Schuster.
- Canatan, E. D. (2009). İşletmelerde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalışmaları ve Bir Örnek Olay İncelemesi [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Chiang, F. F., & Birtch, T. A. (2011). The Performance Effects Of Pay Dispersion On Individuals And Organizations. *Academy Of Management Journal*, 54(5), 1034–1056.
- Clerkin, R., & Paynter, S., & Taylor, J. (2009). Public Service Motivation İn Undergraduate Giving And Volunteering Decisions. *The American Review Of Public Administration*, 39(6), 675–698.
- Crewson, P. E. (1997). Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence Of Incidence And Effect. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 7(4), 499–518.
- Coşkun, Y., & Yıldırım, A. (2009). Üniversite Öğrencilerinin Değer Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 311–328.
- Çamur, Ö. (2020). Kamu Yönetiminde Kamu Yararının Gerçekleştirilmesinde Adaletin Önemi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 606–614.

- Çiçek, D. (2005). Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Değerlendirilmesi [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Çukurova Üniversitesi.
- Çınar, F., & Eti Aslan, F. (2018). Ameliyathane Hemşirelerinin Merhamet Düzeylerinin Ölçülmesi: Türkçe Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Kocaeli Tıp Dergisi*, 7(3), 222–229.
- Deci, L. E., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation And Self-Determination In Human Behavior*. Plenum.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review Of Experiments Examining The Effects Of Extrinsic Rewards On İtrinsic Motivation. *Psychological Bulletin Journal*, 125(6), 627–668.
- Deci, E. L. (1972). Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, And Inequity. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 22(1), 113–120.
- Demirkaya, Y. (2010). Avrupa Birliği'nin Yerel Kamu Şirketleri Stratejisi: Türkiye'de Hukuki Yapı ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Uygulamaları. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 420–444.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi* (4. Baskı). Beta Basım Yayın.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayın.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayın.
- Eren, S. (2011). İlköğretim Velilerinin Okul Yöneticilerinden Sosyal Sorumluluk Görevine İlişkin Beklentileri (Bağcılar İlçesi Örneği) [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Beta Basım Yayın.
- Eryılmaz, A. (2010). Ergenlerde Öznel İyi Oluşu Artırma Stratejilerini Kullanma ile Akademik Motivasyon Arasındaki İlişki. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 13, 77–84.
- Elbir, Ö. (2006). Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumu'nda Bir Uygulama [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dumlupınar Üniversitesi.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67–79.
- Fidan, T. (2021). Üniversite İdari Personelinin Psikolojik Sözleşme Algısının İş Doyumlarına Etkisi: Kamu Hizmeti Güdüsünün Aracı Rolü. *JFES Dergisi*, 54(1), 175–203.

- Fındıkçı, İ. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3. Baskı). Alfa Yayınları.
- Gezer, B. (2023). Kamu Personel Rejiminde Memur Kadrolarını Etkin Kullanma Mekanizmaları. *Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 4(2), 305–326.
- Grunig, E., & White, J. (2005). *Halkla İlişkiler Kuram ve Uygulamasında Dünya Görüşlerinin Etkisi*. In S. Görpe (Ed.), *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik* (Pp. 57). Çev. E. Özsayar. Rota Yayınları.
- Güdük, Ö., & Önder, E. (2021). Kamu Hastanelerinde Örgütsel Bağlılık Düzeyi İstanbul Örneği. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 720–730.
- Güner, M. B. (2016). Çalışanların Yetenek Yönetimi Algısının İş Motivasyonuna Etkisi [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Doğu Üniversitesi ]. YÖK Tez Merkezi.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1), 73–83.
- Gül, İ. (2014). Danıştay Kararlarında Kamu Yararı Kavramı. *Ankara Barosu Dergisi*, 2, 533–552.
- Gümüş, S., & Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. Hiperlink Yayınları.
- Güzelcik Ural, E., & Güler Yılmaz, E. (2005). İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarının Bağımsız Onayı: SA 8000 ve Halkla İlişkiler. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 0(23), 247–258.
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory And Work Motivation. *Journal Of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- İncir, G. (1985). *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*. Milli Prodüktivite Merkezi.
- Jones-Bassett, N., & Lloyd, C. G. (2005). Does Herzberg's Motivation Theory Have Staying Power? *The Journal Of Management Development*, 24(10), 929-943.
- Kaya, G. (1977). *Ücret Sistemlerinin Özendirici Niteliği, Türkiye'de Özellikle Kömür Madeni İşkolunda Uygulama*. MPM Yayınları.
- Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Kaynak, T. (1990). *Organizasyonel Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

- Karaköse, T., & Kocabaş, İ. (2006). Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 2(1), 3-14.
- Karaçor, S., & Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8), 96-117.
- Kadıbeşegil, S. (2006). *İtibar Yönetimi*. Mediacat Yayınları.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Alfa Akademi Basım Yayım.
- Keser, A., & Kümbül Güler, B. (2014). *Çalışma Psikolojisi*. Alfa Aktüel Yayınları.
- Keskin, Y., & Öğretici, B. (2013). Sosyal Bilgiler Dersinde “Duyarlılık” Değerinin Etkinlikler Yoluyla Kazandırılması: Nitel Bir Araştırma. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 11(25), 143-181.
- Kellecioğlu, B., & Yavan Temizkan, Ö. (2021). Finans Sektöründeki Çalışanların İletişim Becerilerinin İş Doyumuna Etkisinin Araştırılması: Ankara Örneği. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 341-358.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). *Organizational Behavior* (6th Ed.). The McGraw-Hill Companies Inc.
- Kim, S. (2006). Public Service Motivation And Organizational Citizenship Behavior İn Korea. *International Journal Of Manpower*, 27(8), 722-740.
- Koçel, T. (2006). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kuruüzüm, A., Irmak, S., & İpekçi, E. (2010). İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 53, 183-198.
- Koçaker, S. (2022). Motivasyon ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkide İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü [Yayımlanmış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Locke, E. A. (2004). Linking Goals To Monetary İncentives. *Academy Of Management Executive Journal*, 18(4), 130-133.
- Masvaure, P., Ruggunan, S., & Maharaj, A. (2014). Work Engagement, İntrinsic Motivation And Job Satisfaction Among Employees Of A Diamond Mining Company İn Zimbabwe. *Journal Of Economics And Behavioural Studies*, 6(6), 488-499.
- Metin, H. (2006). Halkla İlişkilerde Sosyal Sorumluluk [Yayımlanmış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.

- Motowidlo, S. J. (2003). *Job Performance*. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook Of Psychology: Industrial And Organizational Psychology* (Vol. 12, Pp. 39-53). Wiley.
- Orçan, M. (2007). Yoksullukla Mücadelede Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kampanyaları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 9(2), 27-37.
- Öğüt, A., Akgemci, T., & Demirsel, T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277-290.
- Ökmen, M., & Demir, F. (2010). Kamu Hizmetinin Felsefi Temelleri ve Yeni Kamu Yönetiminde Geçirdiği Dönüşüm. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 19-42.
- Önder, S. (2007). Kara Havacılık Pilotlarının İş Doyum Düzeyleri ve Algılanan Liderlik Stilllerinin İş Doyum Düzeylerine Etkileri [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Örücü, E., & Sezen Kışlalıoğlu, R. (2014). Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 45-66.
- Özcan, H. (1993). *Ansiklopedik Hukuk Sözlüğü*. Alfa Yayınları.
- Öztürk, H. (2020). Akademik Personelin Psikolojik Sözleşme ve Kamu Hizmeti Motivasyonu Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Muğla, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi ve Başkent Üniversitesi Örnekleri [Yayımlanmış Doktora Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Öztürk, H. (2021). İl Özel İdarelerinde Kamu Hizmeti Motivasyonu: Burdur İli Örneği. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 5(3), 1231-1248.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. MKM Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Saltık, B., Ünsar, A. S., & Oğuzhan, A. (2015). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 52, 600, 47-58.
- Steen, T. (2006). Public Sector Motivation: Is There Something To Learn From The Study Of Volunteerism? *Public Policy And Administration Journal*, 21(1), 49-62.

- Sözer, Z. (2006). Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi ve Bir Uygulama [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Singh, N., & Krishnan, V. (2008). Self-Sacrifice And Transformational Leadership: Mediating Role Of Altruism. *Leadership And Organization Development Journal*, 29(3), 261-274.
- Shim, D., & Park, H. (2019). Public Service Motivation In A Work Group: Role Of Ethical Climate And Servant Leadership. *Public Personnel Management Journal*, 48(2), 203-225.
- Şahin, Ş. (2015). *Kısıtlar Teorisine Göre Sanayi İşletmelerinde Çalışanların Motivasyonu ve İşletme Başarısına Etkisi*. Gece Kitaplığı Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon* (5. Baskı). Nobel Yayınları.
- Şimşek, M. Ş. (2004). *İşletme Bilimlerine Giriş*. Adım Matbaacılık.
- Şimşek, M., & Çelik, A. (2016). *Yönetim ve Organizasyon*. Eğitim Kitapevi.
- Taşpınar, F. (2006). Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Taşdemir, S. (2013). Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi [Yayımlanmamış İdari Uzmanlık Tezi]. Bilgi Teknolojileri İletişim Kurulu.
- Taşdemir, S. (2014). Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi [Yayımlanmamış İdari Uzmanlık Tezi]. Bilgi Teknolojileri İletişim Kurulu.
- Taştekin, İ. (2019). Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılığının Kamu Hizmeti Motivasyonu Üzerine Etkisi [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Taylor, J. (2007). The Impact Of Public Service Motives On Work Outcomes In Australia: A Comparative Multi-Dimensional Analysis. *Public Administration Journal*, 85(4), 931-959.
- Taylor, J. (2008). Organizational Influences, Public Service Motivation And Work Outcomes: An Australian Study. *International Public Management Journal*, 11(1), 67-88.
- Tınaztepe, C. (2012). Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 53-63.

- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 87-108.
- Tüysüzoğulları, E. (2010). Orta Öğretim Kurumlarında Yönetici ve Öğretmenlerin Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları: Kastamonu Uygulaması [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi Dumlupınar Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Ulutaş, M. (2011). *Örgütsel Demokrasi*. Ulvita Yayıncılık.
- Vural, Z. B. A. (2005). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İletişim Yayınları.
- Vural, B. A., & Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü*. Nobel Yayın.
- Wiley, C. (1997). What Motivates Employees According To Over 40 Years Of Motivation Surveys. *International Journal Of Manpower Journal*, 18(3), 263-280.
- Wright, B., & Pandey, S. (2008). Public Service Motivation And The Assumption Of Person Organization Fit: Testing The Mediating Effect Of Value Congruence. *Administration & Society Journal*, 40(5), 502-521.
- Yalçın, A., & İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yavuzer, H. (2004). *Ana Baba ve Çocuk: Ailede Çocuk Eğitimi* (17. Baskı). Remzi Kitapevi.
- Yılmaz, A., & Eroğlu, C. (2010). *Meslek Yüksekokulları İçin Davranış Bilimi ve Örgütsel Davranış*. Detay Yayıncılık.
- Yumuşak, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 241-251.
- Zencirkıran, M. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Seçkin Yayıncılık.

**EKLER****EK A. Anket Formu**

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu Çağ Üniversitesi'nde yüksek lisans programı kapsamında yürütülmekte olan "Kamu Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Adana Valiliği Örneği" başlıklı tez çalışması için hazırlanmıştır. Bu araştırma akademik bir amaca hizmet ettiği için anketi içten, samimi ve eksiksiz bir şekilde cevaplandırmanız önemlidir. Söz konusu anketten elde edilen bilgiler hiçbir kurum veya kuruluş ile paylaşılmayacaktır. Ankete katıldığınız ve zaman ayırdığınız için katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Caner BOZPINAR (İşletme Yönetimi YL Öğrencisi)

Tez Danışmanı: Prof.Dr. Murat KOC

**Cinsiyet:**

Erkek  Kadın

**Yaş:**

18-24  25-31  32-28  39-45  46 ve Üstü

**Öğrenim Durumu:**

Lise  Ön Lisans  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora

**Kadro Ünvanı:**

Memur/ Şef  Müdür Yrd.  Şube Müdürü  İl Müdürü  Diğer

**Hizmet Süresi:**

1-3 yıl  4-6 yıl  7-10 yıl  11-15 yıl  16 yıl ve Üstü

Not: Çağ Üniversitesi Rektörlük Makamının 21.03.2024 tarih, 2400002653 sayılı, Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurul İzni konulu yazısı ile tez etik izni alınmıştır.

Soru No	Kamu Çalışanların Motivasyon Düzeylerine Etki Eden Faktörler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Faktör 1</b>	<b>Kamu Yararına Bağlılık</b>					
1	İçinde yaşadığım topluma özverili bir şekilde çalışarak katkıda bulunduğuma inanırım.					
2	Kamu yararını korumayı bir vatandaşlık görevi bilirim.					
3	Toplum için vazgeçilmez bir kamu görevi olan eğitim hizmetinin getirdiği sorumluluğun bilincindeyim.					
4	Kişisel çıkarlarım ile hizmetin gereklilikleri çatıştığında, kişisel çıkarlarımı feda ederim.					
5	Kamu görevlilerinin hak ettiklerinin karşılığın alamadıklarına inansam da görevimi severek yaparım.					
6	Kişisel çıkarıma aykırı bile olsa kamu için faydalı olmanı yaparım.					
7	Kamu hizmetinin devamlılığını sağlamak için gerektiğinde mesai saatleri dışında gönüllü olarak çalışırım.					
8	Karşılığında ödeme yapılmasa dahi halka hizmet ettiğimde kendimi iyi hissederim.					
<b>Faktör 2</b>	<b>Kamusal Duyarlılık</b>					
9	Aynı toplum içinde, herkes birbirinin yaşamını olumlu ya da olumsuz biçimde etkilemektedir.					
10	Maddi ve sosyal problemleri olanlar için politika üretmek halkı yönetenlerin temel amaçlarından biri olmalıdır.					
11	Bir kamu görevlisinin topluma karşı yükümlülükleri, üstlerine karşı yükümlülüklerinden önce gelmelidir.					
12	Halkı yönetenler, sadece kârlı alanlar değil halkın refahını yükseltecek sosyal politikalar da geliştirmelidir.					
13	Kamu görevlilerinin sorumluluklarını en iyi biçimde yerine getirerek kamunun güvenini kazanmak zorunda olduklarına inanırım.					
<b>Faktör 3</b>	<b>Topluma Karşı Sorumluluk</b>					
14	İnsanların aldıklarından daha fazlasını topluma vermeleri gerektiğine inanırım.					
15	Bana göre iyi bir vatandaş olmak, kamu politikaları ile ilgilenmeyi gerektirir.					
16	Kamu kaynakları ile eğitildiğim için kendimi topluma karşı borçlu hissederim.					
17	Kamu hizmetlerinin yerine getirilmesindeki aksaklıkları, eksiklikleri ilgili makamlara bildiririm.					
18	Kamu hizmetinin, kamu görevlisine diğer vatandaşlardan beklenmeyen sorumluluklar yüklediğine inanırım.					
19	Güncel politika konularını ilgiyle takip ederim.					