

Kamu Personelinin Verimliliğini Etkileyen Unsurların Belirlenmesi Karabük Üniversitesi Örneği*

Kemal Özeken¹ Metin Kılıç²

Başvuru/Received: 12/05/2022

Yayın/Online Published: 20/10/2022

Kabul/Accepted: 15/09/2022

Özet

Bu çalışmada kamu personeli kavramı üzerine yapılan çalışmalar, çalışanların verimliliklerini etkileyen faktörler incelenmiş ve bir kamu kurumu olan Karabük Üniversitesi çalışanlarının iş verimlilikleri ve verimliliklerini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik araştırmalar yapılmıştır. Bu doğrultuda 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu ve 4857 Sayılı İş Kanunu kapsamında Karabük Üniversitesi'nin çeşitli birimlerinde görev yapan (temizlik ve güvenlik hizmeti verenler hariç) 307 çalışanın verdiği anket cevapları analiz edilerek sonuçlandırılmıştır. Cinsiyete göre uygulanan t-testi analizi sonucunda 4 soruya verilen cevaplarda kadın ve erkekler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Ankete katılan idari personelin %75,8 verimlilikle çalıştığı sonucuna varılmıştır. Diğer bir sonuç ise birbirine yakın iki faktörün Karabük Üniversitesi çalışanlarının motivasyonunu ve üretkenliğini en fazla etkilediğidir. Bunlar sırasıyla ortalama %82,8 puanla “Çalışma Ortamı (arkadaşlarla ilişkiler)” ve ortalama %77,4 puanla “Çalışma Ortamı (yöneticilerle ilişkiler)” şeklindedir. Ayrıca ortalama %60,2 puanla “İlin (Karabük) ekonomik ve sosyal durumu” ve %58,1 ortalama puanla “Kurumda Yükselme Olanakları” etkisi en az olan iki faktördür.

Anahtar Kelimeler: verimlilik, işgücü verimliliği, verimliliği etkileyen unsurlar

JEL Sınıflandırması: J24, E24, M54

Determination of the Factors Affecting the Productivity of Public Personnel: Case of Karabuk University

Abstract

In this study, studies on the concept of public personnel, the factors affecting the productivity of the employees were investigated and research was conducted to determine the work productivity of the employees of Karabuk University, which is a public institution, and the factors affecting their productivity. In this respect, the survey answers given by 307 employees working in various units of Karabuk University within the scope of the Civil Servants Law No. 657 and the Labor Law No. 4857 (excluding those who provide cleaning and security services) were analyzed and resulted. The result of the t-test analysis applied according to gender showed that there was a significant difference between women and men in the answers given to 4 questions. It has been concluded that the administrative staff participating in the survey work with 75.8% productivity. Another result is that two factors close to each other affect the motivation and productivity of Karabuk University staff the most. These are respectively “Work Environment (relationships with friends)” with an average score of 82.8% and “Work Environment (relationships with managers)” with an average score of 77.4%. Besides, “the economic and social conditions of the province (Karabuk)” with an average score of 60.2% and “Opportunities for Promotion in the Institution” with an average score of 58.1% are two factors with the least effect.

Keywords: productivity; work productivity; factors affecting productivity

JEL Classification: J24, E24, M54

* Bu Çalışma Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'n de hazırlanan “Kamu Personelinin Verimliliğini Etkileyen Unsurların Belirlenmesi Karabük Üniversitesi Örneği” adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

¹Y.L. Öğrencisi, Personel Daire Başkanı, Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, kemalozeken@karabuk.edu.tr

²Doç.Dr. Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi, İİBF, İşletme B., metinkilic@bandirma.edu.tr, Orcid No: 0000-0002-5025-6384

1. Giriş

Acar'ın (2012) "Kamu personeli, devlet eliyle yürütülen kamu hizmetlerinin en önemli unsurlarından biridir. Devlet, herhangi bir kamu hizmetinin yürütülmesinde gereksinim duyduğu personeli belirli usullerle alır ve yine belirli usullerle çalıştırır" şeklinde vurguladığı gibi kamu hizmetinin en önemli unsuru kamu personelidir.

Toplumsal yaşamın huzur içinde devam etmesi ve bu suretle idarenin varlık sebebinin gerçekleşmesi için, kamu hizmetlerinin aksamadan yürütülmesi gerekmektedir. Kamu hizmetlerinin doğru şekilde ve zamanında ifa edilmesi ise, kamu personelinin çalışmalarından beklenen verimin alınmasına bağlıdır. "kamu personelinin verimliliği kavramıyla kastedilen, kamu personelinin görevini zamanında, tam ve eksiksiz şekilde yerine getirmesi ve görevini aksatmaması"; kamu personelinin verimliliğinin artırılması ifadesiyle vurgulanmak istenen de "kamu personelinin görevini kusursuz şekilde yerine getirmesini sağlayacak tedbirlerin alınması, kamu personelini tam ve eksiksiz şekilde görev yapmaktan alıkoyan faktörlerin ortadan kaldırılmasıdır" (Demirkol ve Akbulut, 2013).

Kamu personelinin verimliliği kamu hizmetleri açısından ihmal edilmemesi gereken en önemli husus olduğu açıktır. Çünkü, kamu hizmetlerinin en önemli unsuru kamu personelidir. Onun verimliliğinin artırılması kamu hizmetlerinin istenilen / beklenen düzeyde ve kalitede oluşmasını sağlayacaktır. Onun ihmal edilmesinin, çalışma koşullarının, beklentilerinin, bilgi-beceri ve yeteneklerinin göz ardı edilmesinin ise kamu hizmetlerinde kalitesizliği, memnuniyetsizliği ve verimsizliği yol açacağı artık kabul edilen bir gerçektir. Bu gerçek artık kamuda da fark edilmiş ve kamu personelinin verimliliğinin azalmasına sebep olan unsurların tespiti ile bunları ortadan kaldırarak verimliliği artırmanın çarelerini arama çabaları hız kazanmıştır. Hazırlanan çalışma ile Karabük Üniversitesi'nde çalışan personelin motivasyonunu ve verimliliğini etkileyen unsurların neler olduğunun tespit edilmesi amacı ile gerçekleştirilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

Türk Hukuk sisteminde kamu personeli ile ilgili temel düzenleme 1982 Anayasa'sının 128. maddesidir. "Anayasa'dan yola çıkılarak yapılan tanımlamada, kamu personelinin kamu hizmetlerinin gerektirdiği aslî ve sürekli görevleri yerine getiren memurlar ile diğer kamu görevlileri olduğu belirtilebilecektir. Bu çerçevede, kamu personelinin tanımlanmasında kurucu unsur olarak kamu hizmeti ön plâna çıkmaktadır. Buna göre, eğer bir personelin yürüttüğü hizmet kamu hizmeti niteliği taşıyorsa, söz konusu personelin kamu personeli olarak nitelendirilmesi de mümkün olmayacaktır" (Demirkol ve Akbulut, 2013).

İnsan unsurunun ön plana çıkarıldığı tanımlardan birinde Aslan, kamu personelini "kamu hizmetlerini yürüten emek gücüdür." (Aslan, 2012) şeklinde tarif etmektedir. Bir başka tanımda ise Kamu personeli; "kamu idarelerinin insan unsurunu oluşturan, kamu idarelerine kamu hukuku kurallarına göre bağlı bulunan ve kamu idareleri namına kamu hizmeti yürüten kişileri ifade etmektedir". (Demirkol ve Akbulut, 2013) Yukarıda yapılan tanımlamalardan kamu personelinin;

- Kamu hizmeti gören,

- Kamu hizmetlerinin gerektirdiği aslî ve sürekli görevleri yerine getiren,
- Kamu idarelerine kamu hukuku kurallarına göre bağlı bulunan ve
- Kamu idareleri namına hizmeti yürüten kişiler olması

gibi özellikler taşıdığı söylenebilir. Bu tanımlar çerçevesinde, “kamu personeli kimlerden oluşur?” sorusunun yanıtını 657 sayılı Devlet Memurları kanununda bulmak mümkündür. Zira kanunun 4. Maddesiyle, kamu hizmetlerinin memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler olmak üzere dört grup vasıtasıyla yerine getirilebileceği hüküm altına alınmıştır.

Kamu hizmetlerinin doğru şekilde ve zamanında ifa edilmesi ise, kamu personelinin çalışmalarından beklenen verimin alınmasına bağlıdır. “kamu personelinin verimliliği, kamu personelinin görevini zamanında, tam ve eksiksiz şekilde yerine getirmesi ve görevini aksatmaması”; kamu personelinin verimliliğinin artırılması ise “kamu personelinin görevini kusursuz şekilde yerine getirmesini sağlayacak tedbirlerin alınması, kamu personelinin tam ve eksiksiz şekilde görev yapmaktan alıkoyan faktörlerin ortadan kaldırılmasıdır” (Demirkol ve Akbulut, 2013).

Verimlilik; motivasyon, personel güçlendirme, iş tatmini ve kalite ile ilişkilidir. “Motivasyon, kişilerin belirli amaçlar etrafında harekete geçirilmesine yönelik olup ihtiyaçların, dürtülerin ve güdülerin bir sonucu olarak ortaya çıkar” (Ataman, 2001). “Personel Güçlendirme”, kişinin kendi etkinliği hakkındaki inancının güçlendirilmesi sürecidir. Güçlendirmek, motivasyon sürecinin önemli bir ögesidir.”(Conger, 1989), “İş tatmini”, bireyin işine ve iş çevresine ilişkin beklenti düzeyindeki duygu, düşünce ve eğilimleri ile gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı olan tutumudur. Karşılaştırma sonucu, bireyin beklentileri doğrultusunda ise iş tatmininden söz edilirken, tersi durumda iş tatminsizliği söz konusu olmaktadır” (Poyraz ve Kama 2008). “Bilgi ve becerilerini işlerinde yeterince kullanmayan iş gören düşük verimlilik oluşturacaktır. Çalışanın bilgi ve becerilerinden yararlanma derecesi arttıkça verimlilik de artmaktadır” (Shetty, 1982). “Kalite”, “...bir ürün veya hizmet ile ilgili özelliklerin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama derecesidir.” (Çakar ve Özet 2002) diye tanımlanabilir. Verimlilik ve kalite birbirini tamamlayan kavramlardır. Üretim aşamasında kullanılan girdilerin kalitesizliği, belirlenen hedeflere ulaşmada başarısızlıklar doğuracağından verimliliği olumsuz yönde etkileyecektir. Kalitenin yükselişi ve verimin artışı arasında doğru orantılı bir süreç bulunmaktadır. Daha az bir parasal kaynak ve insan gücü kaynağı ile aynı işi ya da daha çok işi yapmak, verimi artırmak demektir” (Üstün, 2009).

Çalışanların yani işgücünün verimliliğini etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörler bazı çalışmalarda çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Öztürk, (2004) bu faktörleri verimliliğin gelişmesinin önündeki ortak engeller olarak nitelendirmiş ve bunları Çevresel engeller, Örgütsel engeller ve Personel engeller olarak üç ana gruba ayırarak sınıflandırmıştır. Konu ile ilgili kimi çalışmalarda ise bir sınıflandırma yapılmamış iş gücü verimliliğini etkileyen unsurlar tek tek sayılmıştır

Bunlardan Öztürk ve Dündar (2003), genel olarak iş gücünün verimliliğini; ücret artırımını, gelecek güvencesi, yükselme olanağı, iyi ve sağlıklı çalışma koşulları, kendilerini gösterme olanağı, üstlerle iyi ilişkiler kurmak, üstlerin kendilerine adil davranması, üstlerce beğenilmek, örgütün üyesi olduğu (ilişkinlik) duygusunu geliştirmek ve özel sorunlara ilgi ve yardım gibi

10 faktörün etkilediğini ifade etmektedir. Bunlara ilave olarak yapılan araştırmaların kimisinde çalışma hayatı ve personel verimliliğine, duygular (Akçay ve Çoruk, 2012) ve motivasyon (Öztürk ve Dündar, 2003) gibi psikolojik faktörlerin; ergonomi (Üstün, 2009), ışık ve aydınlatma (Gürel, 2001), gürültü (Avder, 2007), konfor (Yüksel, 2005) ve renkler (Kılınçarslan ve Fidan, 2012) gibi fiziki şartların etkileri tartışılmış kimisinde ise personel verimliliğinin artırılmasında bir araç olarak hukuki metinler ve yargı kararları (Demirkol ve Akbulut, 2013) irdelenmiştir. Yumuşak (2008) ve Üstün (2009), çalışmalarında tüm bu faktörler, fiziki faktörler, ekonomik faktörler ve psiko-sosyal/sosyo-kültürel faktörler olarak 3 grupta toplanmıştır. Bu 3 grup sınıflandırmaya ilave olarak Öztürk ve Dündar ile diğer araştırmacıların bir sınıflandırma yapmaksızın sıraladıkları faktörlerin bir kısmı Yönetmelik Faktörler diğer bir kısmı Hukuki Faktörler ve bir kısmı ise diğer faktörler başlığı altında yer alabilmektedir.

3. Araştırma Metodolojisi

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşyerlerinde, çalışan personelin mutlu ve huzurlu olmasını sağlayacak çalışma ortamını belirlemek, çalışanların beklentilerini bilmek, personelin kurumuna bağlılığını artıracak motivasyonel araçların neler olduğunu öğrenmek yöneticiler için önemli bir bilgidir. Bu çalışma ile bir kamu kuruluşu olan Karabük Üniversitesi'nde çalışan personelin motivasyonunu ve verimliliğini etkileyen unsurların neler olduğunu tespit edilmesi amaçlanmıştır. Başarıya odaklanan yöneticiler insan kaynaklarını iyi değerlendirmelidir. Onun ihtiyaçlarını, taleplerini, göz ardı etmemelidir. Araştırma ile özelden Karabük Üniversitesi genelde ise tüm kamu yöneticilerinin dikkatine, kurumlarının başarıya ulaşmasında, kaliteli ve etkin bir hizmet sunumunda önemli bir yeri olan insan kaynaklarının verimliliğini etkileyen unsurlar sunulmuş olacaktır. Aynı zamanda daha derinlemesine yapılabilecek araştırmalara da kaynaklık edebilecektir.

Kamuda hizmet çeşitliliğinin arttığı, kaliteli hizmet beklentisinin yükseldiği bununla beraber çalışanların özlük haklarına dönük ciddi iyileştirmelerin yapıldığı, gerek yıllık, doğum, analık, babalık, evlilik, hastalık, ölüm gibi durumlarda kullanılan izin sürelerinin artırılması sonucu gerekse Covid-19 salgını gibi durumlarda özellikle hamile, 60 yaş üstü, engelli, kronik rahatsızlığı olan vb. çalışanlara kullanılan uzun süreli izinlerden kaynaklı personel sayılarında ciddi yetersizliklerin olduğu bilinmektedir. Kamuda personel istihdamı merkezi planlamaya ve buna bağlı olarak kurumlara verilen kullanım izinlerine bağlıdır. Mali politikalar gereği kurumlara yeteri kadar kadro verilemediği göz önünde bulundurularak mevcut insan kaynaklarının niteliklerini geliştirmek, verimliliklerini artırmak çok daha önemli hale gelmiştir. Verimsizlik gizli personel eksilmesi, işgücü azalması ve kamu kaynağında israftır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

Çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Önce verimlilik açısından çalışanları motive etmekte etkisi olduğu düşünülen motivasyonel unsurlar belirlenmiş sonra da çalışanların motive olmalarında ve daha verimli çalışmalarında bu unsurlardan her birini ne derece önemli gördüklerini tespit etmeye yönelik sorular ile çalışanların kapasitelerinin ne kadarını kullandıklarını öğrenmeye ve kurumlarında çalışmayı başkalarına tavsiye edip etmediklerine yönelik sorular

solunmuştur. Google forms üzerinden online anket yöntemi kullanılarak hazırlanan anket formu 30 akademik ve 9 idari birimde çalışan tüm idari personele e-mail ve cep telefonlarına gönderilen sms yoluyla dağıtılmıştır. 307 çalışanın katıldığı anket sonuçları değerlendirmeye alınmıştır.

Anket formunun birinci bölümünde, ankete katılanların demografik özelliklerini belirlemeye dönük 9 adet, ikinci bölümde kurumda motivasyon unsurlarının seviyesini ölçmeye dönük beşli likert ölçeğinde hazırlanmış 31 adet ifade yer almaktadır. Ayrıca biri araştırmaya katılanlardan motivasyonlarını ve verimliliklerini olumlu-olumsuz etkileyen 9 adet unsurdan her birine 1’den 10’ a kadar puanlamak suretiyle ne derece önemli gördüklerini belirlemeye diğeri ise kapasitelerinin ne kadarını kullandıklarını (verimliliklerini) öğrenmeye dönük olmak üzere 2 adet ifade kullanılmıştır. Böylelikle ankette toplam 42 ifade yer almaktadır. Elde edilen veriler, SPSS 22.0 programı kullanılarak, frekans analizi, t-testi ve ANOVA testine tabi tutulmuştur. Beşli likert ölçeğine uygun hazırlanan anket formunun derecelendirme aralıkları, Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum şeklinde belirlenmiştir.

Kullanılan bu anket formu; Yüksek lisans Araştırma Teknikleri dersi kapsamında yapılan bir ödev kapsamında dersin hocası gözetiminde benzer çalışmalardan yararlanılarak hazırlanıp 30 kişilik bir çalışan grupta uygulanmış daha sonra bazı revizeler yapılarak bu çalışmada kullanılmak üzere oluşturulmuştur

Anket formu güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Araştırmada kullanılan ve 31 maddeden oluşan ölçeğin güvenilirliğine ilişkin yapılan analizde Cronbach alfa katsayısı 0,931 olarak ölçülmüştür. “Maddelerin iç tutarlılığının bir ölçüsü olan Cronbach alfa katsayısı, ölçekte bulunan maddelerin homojen yapısını açıklamak veya sorgulamak üzere kullanılır. Cronbach alfa katsayısı yüksek olan ölçekteki maddelerin birbirleriyle tutarlı bir o kadar da aynı özelliği ölçen maddelerden meydana geldiği yorumu yapılır” (Uzunsakal ve Yıldız, 2018). Cronbach alfa değeri 0,80’den daha yüksek olduğu için ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu ifade edilebilir. Araştırmadan elde edilen bulgular analiz edilmiş ve tartışılmıştır.

3.3. Araştırmanın Kısıtları

Mevsimsel durumların insan psikolojisine etki yaptığı bilinmektedir. Bu çalışmanın yapıldığı 1-15 Temmuz 2020 tarihinin yaz dönemi olmasının anket sorularına verilen cevaplara etki etmiş olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca anket çalışmasının yapıldığı tarihler Covit 19 salgın hastalığının yaygınlaştığı, insanların tedirginliklerinin üst düzey olduğu ancak henüz tedavisi ile ilgili net bulguların olmadığı döneme denk düşmüştür. Olağanüstü zaman diliminden geçilen o tarihlerde çalışmaya katılanların psikolojik yönden etkilenmişlikleri olabilir.

Araştırma Karabük ilinde bulunan ve bir kamu kurumu olan Karabük Üniversitesi çalışanlarına yönelik yapılmıştır. Dolayısıyla örneklem Karabük üniversitesinde çalışan idari personel yönüyle yeterli sayılabilir. Ancak birçok kamu kurum ve kuruluşundan sadece biri olan bir kurumda yapıldığı için genel değerlendirme için yeterlidir denilemez.

Yine çalışmaya katılanların kimliklerini sorgulamaya dönük bir soru olmamak ve böyle bir amaç güdülmemekle birlikte anketin dijital ortamda doldurulmuş olması, formu dolduranlarda bir çekince olarak sağlıklı cevap vermeyi tam sağlamamış olabilir

3.4. Araştırma Bulguları

Araştırmada elde edilen bulgular aşağıdaki alt başlıklar halinde özetlenerek açıklanmıştır.

3.4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 1: Demografik özellikler

Cinsiyet			Eğitim		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Kadın	96	31,3	Ortaöğretim	65	21,2
Erkek	211	68,7	Lisans	51	16,6
			Ön Lisans	139	45,3
			Yüksek Lisans	52	16,9
Geliş Türü			İl Bilgi		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
KPSS	109	35,5	Evet	233	75,9
Kurumlar Arası Geçiş	131	42,7	Hayır	74	24,1
Diğer	67	21,8			
Süre			Kurum Bilgi		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
1-5	105	34,2	Evet	165	53,7
6-10	119	38,8	Hayır	142	46,3
11 ve üzeri	83	27,0			
Gelir			Ek Gelir		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
0-3000	86	28,0	Hayır	177	57,7
3001-4000	38	12,4	Eşim çalışıyor	98	31,9
4001-5000	90	29,3	Ailem destek veriyor	32	10,4
5001-6000	30	9,8			
6001 ve üzeri	63	20,5			

Araştırma kapsamında Karabük Üniversitesi bünyesinde çalışmakta olan toplam 307 idari personel ile anket çalışması yapılmıştır. Katılımcılardan 96'sı kadın, 211 ise erkektir. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde en yüksek cevap 139 kişi ile (%45) ön lisans olmuş, sonra sırasıyla 65 kişi ortaöğretim, 52 kişi yüksek lisans, 51 kişinin ise lisans mezunu olduğu görülmüştür.

Kuruma geliş türü sorusuna katılımcıların %35,5'i (109 kişi) KPSS ile, %42,7'si (131 kişi) kurumlar arası geçiş ile, %21,8'i (67 kişi) ise diğer yollarla cevabını vermişlerdir. İl hakkında

bilgisi olmayan %24,1 olduğu görülmektedir. Kuruma kurumlar arası nakil ile gelenler ile diğer yolla gelenlerin toplamının %64,5 olduğu ve bunların da ya ildeki diğer kurum ve kuruluşlardan veya diğer illerdeki kurumlardan naklen geçiş yapmakla birlikte il ile bağlantılı (memleket, daha önce bulunmuş olma vb.) olduğu tahmin edilmektedir. Kuruma gelmeden önce kurum hakkında bilgisi olup olmadığı sorusuna verilen %24,1 lik orandan, KPSS sonucu atanmaların da yaklaşık %30'unun yine ille bağlantılı olduğu tahmin edilmektedir. Kurum hakkında bilgisi olduğunu belirtenlerin sayısı ankete katılanların yarısından fazlasıdır. Buradan KPSS yoluyla ve diğer yollarla gelenlerin bir kısmının kurum hakkında bilgi sahibi olmadıkları söylenebilir.

Katılımcıların kurumda çalışma süresi sorusuna %65,8'inin 5 yıldan daha fazla süredir kurumda çalıştığını belirttikleri görülmüştür. 105 kişi 1-5 yıl, 119 kişi 6-10 yıl, 83 kişi ise 11 ve üzeri yıl cevaplarını vermişlerdir. Çalışma Süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu çeşitli çalışmalarda ortaya konulmuştur. Dolayısıyla kurum çalışanlarının çoğunluğunun uzun sayılabilecek süredir kurumda çalışıyor olmasının motivasyona katkı vereceği düşünülebilir. Anket çalışmasına katılanlardan 233 kişi (%75,9) "Karabük İli hakkında daha önce bilgi sahibi miydiniz?" sorusuna evet cevabını verirken 74 kişi (%24,1) hayır cevabını işaretlemiştir. "Şu an çalıştığınız kurum hakkında daha önceden bilgi sahibi miydiniz?" sorusuna ise 165 kişi (%53,7) evet derken 142 kişi (%46,3) hayır yanıtı vermiştir.

Anket kapsamında katılımcılara yöneltilen "Aylık olarak aldığımız ücret aralığı (TL olarak) nedir?" sorusuna 90 kişi (%29,3) 4001-5000 TL, 86 kişi (%28) 0-3000 TL, 63 kişi (%20,5) 6001 TL ve üzeri, 38 kişi (%12,4) 3001-4000 TL ve 30 kişi (%9,8) 5001-6000 TL cevabı vermiştir. Katılımcılardan 177 kişi (%57,7) ek gelir olmadığını belirtirken, 98 kişi (%31,9) eşim çalışıyor, 32 kişi (10,4) ise ailesinin destek verdiğini belirtmiştir.

Katılımcılara kurumda çalışanlara kurumu tercih sebepleri sorulmuştur. Soruyu verilen cevaplarda çalışmaya katılanların %51,8'inin kurumu tercih sebebi olarak, kurumun bulunduğu ilin memleketi veya ailesine yakınlığı nedeniyle tercih ettiğini belirtmiştir. Buna eş durumu nedeniyle gelenleri de eklediğimiz takdirde bu oran %57,7'ye çıktığı görülmektedir. Bu sonuç çok şaşırtıcı değildir. Zira tüm kurumlarda çalışanlarla benzerlik olduğu düşünülmektedir. 8. Soruya (Maaşınız dışında aile bütçenize destek geliriniz var mı?) verilen cevaplar birlikte değerlendirildiğinde bunun en önemli sebepleri arasında eşlerden her ikisinin de çalışma hayatında olduğu durumlarda çocukların bakımına ailelerinin vereceği destek yer alır. Çalışmaya katılanların %4,5'inin kurumun maddi-manevi imkanlarından faydalanmak için, %4,9'unun arkadaş tavsiyesi üzerine, %10,4'ünün ise kurum tercih nedeni olarak işsiz kalmamak için şeklinde belirtmişlerdir. Yine çalışmaya katılanların %22,5'inin ise çalışmada verilen şıkların dışında diğer nedeni belirtmeleri de anlamlıdır. Zira bu oran tablo 1' de kuruma geliş bilgisi sorusuna KPSS ve kurumlar arası naklin dışında diğer şikkı işaretleyenlerin oranına yakın bir orandır. Bunun çalışmaya katılanları yaklaşık %20'sinin 2018 yılında taşeron firma personeli olarak çalışırken kadroya geçirilen sürekli işçilerin olduğu tahmin edilmektedir. Bu kişiler kendi tercihleri alınmadan fiilen çalıştıkları kurumlarda kadroya geçirilmişlerdir.

Birinci bölümün son sorusunda çalışanlara kurumda aldıkları ücret seviyesini yeterli bulup bulmadıkları sorulmuş, verilen cevaplarda ankete katılanların %26,4'ü kesinlikle yeterli bulmadığını, %24,4'ü yeterli bulmadığını, %14,0 kararsız olduğunu ve %24,8'inin verilen

ücreti yeterli, %10,4'ünün ise kesinlikle yeterli bulunduğunu ifade etmiştir. Buradan aldıkları ücreti yetersiz görenlerin oranının %50,8 yeterli bulanların oranının ise %35,2 olduğu görülmektedir. Çalışanlara aldıkları ücret seviyesinin motive olmalarında ve verimli çalışmalarında etkisi sorulmuştur. Karabük üniversitesinde çalışanların %29'u, ücret seviyesinin çalışma hayatlarında motivasyon ve verimlilik açısından etkili olmadığını düşünmektedir. Çalışanların %61,5'inin ücret seviyesinin motive olmasına ve verimli çalışmasına etkili olduğunu, %9,4'ü ise bu konuda kararsız olduğunu ifade etmişlerdir.

Bu sonuçlar çalışan verimliliği ile ilgili yapılan çalışmalarda elde edilen verilerle örtüşmektedir. Zira bu alanda yapılan çalışmalarda verimliliği etkileyen en önemli unsurlardan birinin ekonomik nedenler olduğu görülmektedir.

3.4.2. Verimlilik Düzeyini Ölçmeye Yönelik Sorulara Verilen Cevapların Analizi

Katılımcıların ankette yer alan ifadelerle verilen cevaplar ve çıkarımlar şu şekilde yorumlanabilir (EK-1'de tablo halinde bulunmaktadır);

İfade 1: “Çalışmalarım için ödenen ücret seviyesini yeterli buluyorum” İfadesi için kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum ve katılıyorum cevapları en yüksek oranda cevaplanan seçenekler olmuştur.

İfade 2: “Ücret seviyesinin motive olmamda ve verimli çalışmamda etkili olduğunu düşünüyorum.” İfadesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların büyük oranda katılıyorum şeklinde cevap verdiği görülmüştür.

İfade 3 ve 4: “Maaşımın düzenli ödeniyor olması iş verimimi artırır.” İfadesi ve “İşimde takdir edilme, övülme ve teşekkür beni motive ediyor.” ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verenlerin oldukça yüksek bir orana sahip olduğu görülebilir.

İfade 5: “İnsan unsuruna verilen değer ve özel yaşama saygı açısından, kurumun çalışanlara karşı genel tutumu beni motive ediyor.” İfadesine verilen cevaplarda yüksek oranda katılıyorum cevabı verildiği görülmüştür.

İfade 6: “Daimi (kadrolu) statüde çalışıyor olmak güven ve huzur içinde çalışmamı sağlar.” ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verenlerin yüksek bir oranda olduğu görülebilir.

İfade 7 ve 8: “Kurumumda çalışanlara değer verilir.” İfadesi ve “Kurumumun şifahi veya hukuki olarak haklarıma saygı duyduğunu ve koruduğunu düşünüyorum.” İfadesine verilen cevaplar incelendiğinde katılıyorum yanıtı verenlerin çoğunlukta olduğu, kararsızım yanıtının ise 2. Sırada tercih edilen cevap olduğu görülmüştür.

İfade 9 ve 10: “Bu işyerinde çalışıyor olmaktan gurur duyuyorum ve kendimi ait hissediyorum.” ifadesi ve “Amirlerim ile iyi ilişkiler içerisinde olduğumu düşünüyorum” ifadesi için katılıyorum cevabı en yüksek oranda cevaplanan seçenek olmuştur.

İfade 11: “Amirlerim ile olan ilişkilerim motivasyonumu etkiler.” İfadesine verilen cevaplar incelendiğinde kesinlikle katılıyorum yanıtı verenlerin çoğunlukta olduğu, katılıyorum yanıtının ise 2. Sırada tercih edilen cevap olduğu görülmüştür.

İfade 12: “Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerimin iyi durumda olduğunu düşünüyorum.” İfadesinin cevapları incelendiğinde katılıyorum şeklinde cevap verenlerin yüksek bir oranda olduğu görülebilir.

İfade 13: “Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim motivasyonumu etkiler.” İfadesinin cevapları incelendiğinde katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde verilen cevaplarının birbirine yakın olduğu ancak katılıyorum ifadesine verilen cevapların çoğunlukta olduğu görülmektedir.

İfade 14 ve 15: Katılımcıların “Biriminizdeki karar alma süreçlerine katılabilme durumumuz motivasyonumu etkiler.” İfadesi ve “İş yaparken kullandığınız malzeme ve ekipmanın yeterlilik durumu motivasyonumu etkiler.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılıyorum yanıtı verenlerin çoğunlukta olduğu, kesinlikle katılıyorum yanıtının ise 2. Sırada tercih edilen cevap olduğu görülmüştür.

İfade 16: “Görevimin bana ilginç ve zorlayıcı sorumluluklar alma fırsatı tanıyor olması motivasyonumu olumlu yönde etkiliyor.” İfadesine verilen cevaplar incelendiğinde yüksek oranda katılıyorum cevabı verildiği görülmüştür.

İfade 17: “Çalışanların sorunlarına karşı, yönetimin duyarlılığı olduğunu düşünüyorum.” İfadesine verilen cevaplar incelendiğinde katılıyorum yanıtı verenlerin çoğunlukta olduğu, kararsızım yanıtının ise 2. Sırada tercih edilen cevap olduğu görülmüştür.

İfade 18: “Çalışanların sorunlarına karşı, yönetimin duyarlı olması motivasyonumu etkiler.” İfadesine verilen cevaplara bakıldığında katılıyorum cevabının yüksek oranda verildiği görülmektedir.

İfade 19: “Karabük ilinin sosyal imkanlarını yeterli buluyorum.” İfadesi için kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım ve katılıyorum cevapları en yüksek oranda cevaplanan seçenekler olmuştur. Bu yanıtlarda en yüksek oranda tercih edilen katılmıyorum cevabı olmuştur.

İfade 20: “İlin imkanlarının çalışma hayatımı olumsuz etkilediğini düşünüyorum.” İfadesi incelendiğinde yüksek oranda katılmıyorum cevabı verildiği görülmüştür.

İfade 21: “Kurumun görevde yükselme imkanı olmaması motivasyonumu olumsuz etkiler.” ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde katılıyorum yanıtı verenlerin çoğunlukta olduğu, kesinlikle katılıyorum yanıtının ise 2. Sırada tercih edilen cevap olduğu görülmüştür.

İfade 22, 23 ve 24: “Kurumumda astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmektedir.” İfadesi, “Kurumumda üstlerimle kolay iletişim kurmam motivasyonumu olumlu etkiler.” ifadesi ve “Görüş ve önerilerimiz, üstlerimizce önemsenmesi çalışma hevesimizi kamçılar.” İfadesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların yüksek oranda katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir.

İfade 25: “Kurumun fiziki koşulları beni motive ediyor.” İfadesine verilen cevaplara bakıldığında katılıyorum cevabının yüksek oranda verildiği görülmektedir.

İfade 26: Katılımcıların “Kurumumda özel hayatıma yönelik sorgulama, baskı ve müdahale olmaması motivasyonumu artırır.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılıyorum yanıtı verenlerin çoğunlukta olduğu, kesinlikle katılıyorum yanıtının ise 2. Sırada tercih edilen cevap olduğu görülmektedir.

İfade 27: “Fazla çalışmamız telafi ediliyor.” İfadesine verilen yanıtlar incelendiğinde katılıyorum cevabının yüksek oranda verildiği görülmektedir.

İfade 28: “Fazla çalışmamızın telafi edilmesi motivasyonumuzu olumlu etkiler.” ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde katılıyorum yanıtı verenlerin çoğunlukta olduğu, kesinlikle katılıyorum yanıtının ise 2. Sırada tercih edilen cevap olduğu görülmüştür.

İfade 29: “İmkan verilse başka bir kurum geçiş yapmak isterim.” ifadesine verilen katılımcı cevapları incelendiğinde katılmıyorum, kararsızım ve kesinlikle katılıyorum cevapları en yüksek oranda cevaplanan seçenekler olmuştur. Kararsızım seçeneği katılımcılar arasında diğer seçeneklerden daha fazla tercih edildiği görülmüştür.

İfade 30 ve 31: “Çalışma koşulunun fiziki imkanları (soğuk-sıcak olması, ışıklandırması, renkleri vb.) motivasyonumu etkiler.” İfadesi ve “Kurumumu çalışılacak bir yer olarak arkadaşlarıma tavsiye ederim.” İfadesinin sonuçlarına bakıldığında katılımcıların yüksek oranda katılıyorum cevabı verdiği görülmektedir.

İfade 32: “Çalışmalarınızda motivasyonunuzu ve verimliliğinizi olumlu / olumsuz etkileyen yan tarafta verilen nedenleri 1' den 10' a kadar puanlayınız. (Olumlu/olumsuz etkisi en yüksek 10, en düşük 1). Araştırmadan elde edilen bulgulara göre Karabük Üniversitesi idari personelinin çalışma motivasyonunda;

- Çalışma ortamındaki iş arkadaşlarıyla ilişkilerin etkisi %82,8
- Çalışma ortamında yöneticilerle ilişkilerin etkisi %77,4
- Çalışma ortamının fiziki koşullarının etkisi %75,4
- Eğitim ve yeteneklere uygun işler yapmanın etkisi %72,4
- maaş ve diğer özlük haklarının etkisi %72,4 olarak
- Çalışmalarının takdir edilme durumunun etkisi %69,0
- Bunların dışındaki diğer nedenlerin etkisi %66,9 dur.
- Karabük’ün ekonomik ve sosyal şartlarının etkisi %60,2
- Kurumda yükselme imkanlarının etkisi %58, 1

Burada görüleceği üzere en çok etkiye sahip olan hususlar çalışma ortamındaki çalışanlarla ve yöneticilerle olan ilişkilidir. En az etkiye sahip olanlar ise kurumun yükselme imkanları ve ilin sosyo ekonomik koşullarıdır.

Araştırmaya katılanların “kurumunuzdaki verimliliğinizi yaklaşık % kaç olarak puanlarsınız” sorusuna verdiği cevaplar incelendiğinde Karabük Üniversitesinde çalışan idari personelin %75,83 verimlilikle çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır.

3.4.3. Gruplar Arasındaki Farkları Ölçmeye Yönelik Analizler

Gruplar arası farklar cinsiyet, eğitim ve gelir olmak üzere üç başlık içerisinde incelenmiştir.

3.4.3.1. Cinsiyete Göre Karşılaştırma

Yapılan t-testi analizi sonucunda ifade 1, 4, 14 ve 28’de kadınlarla erkekler arasında fark olduğu görülmüştür. Bu farklar incelendiğinde “Çalışmalarım için ödenen ücret seviyesini yeterli buluyorum” ifadesine erkeklerin kadınlardan, “İşimde takdir edilme, övülme ve teşekkür beni motive ediyor.” İfadesinde, “Biriminizdeki karar alma süreçlerine katılabilme durumumuz motivasyonumu etkiler.” İfadesinde ve “Fazla çalışmamızın telafi edilmesi motivasyonumuzu olumlu etkiler.” İfadesinde ise kadınların erkeklerden daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu, bu ifadelere daha yüksek oranda katıldıkları anlaşılmıştır (EK-2 ve 3’ de tablo halinde bulunmaktadır).

3.4.3.2. Eğitim Seviyesine Göre Karşılaştırma

Araştırmaya katılanların ankette yer alan ifadelerine verdiği cevaplar katılımcıların eğitim düzeyine göre karşılaştırıldığında ifade 1, 2, 13, 14, 21, 24 ve 30’da istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür (EK-4’de tablo halinde bulunmaktadır).

Ankette yer alan “Çalışmalarım için ödenen ücret seviyesini yeterli buluyorum” ifadesindeki (ifade 1) farklılık incelendiğinde ortaöğretim mezunlarının bu ifadeye katılım düzeylerinin lisans, ön lisans ve yüksek lisans mezunu olanlardan daha düşük olduğu anlaşılmıştır.

“Ücret seviyesinin motive olmamda ve verimli çalışmamda etkili olduğunu düşünüyorum” ifadesinde (ifade 2) ortaöğretim mezunlarının lisans ve yüksek lisans mezunlarından daha düşük ortalamaya sahip olduğu, “Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim motivasyonumu etkiler” ifadesinde (ifade 13) ise yine ortaöğretim mezunlarının yalnızca yüksek lisans mezunu olanlardan daha düşük bir ortalama ile bu ifadeye katıldığı tespit edilmiştir.

Ankette bulunan “Biriminizdeki karar alma süreçlerine katılabilme durumumuz motivasyonumu etkiler.” İfadesindeki (ifade 14) fark incelendiğinde ise farkın sadece ortaöğretim mezunları ile lisans mezunları arasında olduğu ve ortaöğretim mezunlarının daha düşük bir ortalamaya sahip olduğu görülmüştür.

“Kurumun görevde yükselme imkânı olmaması motivasyonumu olumsuz etkiler” ifadesinde (ifade 21) ortaöğretim mezunları lisans ve yüksek mezunlarından daha düşük bir ortalamaya sahipken diğer gruplar arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anketteki ifadelerden “Görüş ve önerilerimiz, üstlerimizce önemsenmesi çalışma hevesimizi kamçılar” ifadesinde (ifade 24) ön lisans mezunlarının lisans ve yüksek lisans mezunlarından daha düşük bir ortalamaya sahip olduğu ancak diğer gruplar arasında istatistiki açıdan anlamlı

³ (1=20, 2=40, 3=60, 4=80, 5=100) 5 üzerinden 3,79 puan ortalaması 100 üzerinden 75,8 puandır.

bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

“Çalışma koşulunun fiziki imkanları (soğuk-sıcak olması, ışıklandırması, renkleri vb.) motivasyonumu etkiler” ifadesinde (ifade 30) ise ortaöğretim mezunlarının lisans mezunlarından daha düşük bir ortalamaya sahip olduğu ancak diğer gruplar arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

3.4.3.3. Gelir Düzeyine Göre Karşılaştırma

Araştırmaya katılanların ankette yer alan ifadelere verdiği cevaplar katılımcıların gelir düzeyine göre karşılaştırıldığında ifade 1, 2, 3, 7, 8, 9, 14, 19, 22, 25 ve 26’da istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür (EK-5’de tablo halinde bulunmaktadır).

Ankette yer alan “Çalışmalarım için ödenen ücret seviyesini yeterli buluyorum.” ifadesindeki (ifade 1) farklılık incelendiğinde geliri 0-3000 arasında olanların, geliri 3001-4000, 4001-5000, 5001-6000 arasında olanlar ile 6001 ve üzeri geliri olanlardan daha düşük ortalamaya sahip olduğu anlaşılmıştır.

“Ücret seviyesinin motive olmamda ve verimli çalışmamda etkili olduğunu düşünüyorum” ifadesinde (ifade 2) 6001 ve üzeri geliri olanların geliri 0-3000, 4001-5000 ve 5001-6000 olanlardan daha yüksek ortalamaya sahip olduğu anlaşılmıştır.

“Maaşımın düzenli ödeniyor olması iş verimimi artırır.” İfadesinde (ifade 3), “Kurumumda çalışanlara değer verilir.” ifadesi (ifade 7) ve “Kurumumun şifahi veya hukuki olarak haklarına saygı duyduğunu ve koruduğunu düşünüyorum.” ifadesi (ifade 8) 6001 ve üzeri geliri olanların geliri 0-3000 ve 4001-5000 olanlardan daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür.

Ankette bulunan “Bu işyerinde çalışıyor olmaktan gurur duyuyorum ve kendimi ait hissediyorum” ifadesindeki (ifade 9) farklılık incelendiğinde 6001 ve üzeri geliri olanların, 3001-4000 ve 4001-5000 arasında geliri olanlardan daha yüksek ortalamaya sahip olduğu anlaşılmıştır.

“Biriminizdeki karar alma süreçlerine katılabilme durumumuz motivasyonumu etkiler” ifadesindeki (ifade 14) farklılık incelendiğinde 0-3000 arası geliri olanların geliri 6001 ve üzeri olanlardan daha düşük ortalamaya sahip olduğu anlaşılmıştır.

Anketteki “Karabük ilinin sosyal imkanlarını yeterli buluyorum” ifadesindeki (ifade 19) farklılık incelendiğinde 6001 ve üzeri geliri olanların bu ifadeye verdiği cevapların ortalamasının, geliri 3001-4000 olanlardan daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

“Kurumumda astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmektedir” ifadesindeki (ifade 22) farklılık incelendiğinde 6001 ve üzeri geliri olanların, 0-3000, 3001-4000, 4001-5000 olanlardan daha yüksek ortalaması olduğu görülmüştür.

Ankette bulunan “Kurumun fiziki koşulları beni motive ediyor” ifadesindeki (ifade 25) farklılık incelendiğinde 6001 ve üzeri geliri olanların diğer tüm gelir grubundakilerden daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür.

“Kurumumda özel hayatıma yönelik sorgulama, baskı ve müdahale olmaması motivasyonumu artırır” ifadesindeki (ifade 26) farklılık incelendiğinde 0-3000 arası geliri olanların geliri 6001

ve üzeri geliri olanlardan daha düşük ortalamaya sahip olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılanların ankette yer alan ifadelere verdiği cevaplar katılımcıların gelir düzeyine göre karşılaştırıldığında ifade 1, 2, 3, 7, 8, 9, 14, 19, 22, 25 ve 26’da istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Ankette yer alan “Çalışmalarım için ödenen ücret seviyesini yeterli buluyorum.” ifadesindeki (ifade 1) farklılık incelendiğinde geliri 0-3000 arasında olanların, geliri 3001-4000, 4001-5000, 5001-6000 arasında olanlar ile 6001 ve üzeri geliri olanlardan daha düşük ortalamaya sahip olduğu anlaşılmıştır.

“Ücret seviyesinin motive olmamda ve verimli çalışmamda etkili olduğunu düşünüyorum” ifadesinde (ifade 2) 6001 ve üzeri geliri olanların geliri 0-3000, 4001-5000 ve 5001-6000 olanlardan daha yüksek ortalamaya sahip olduğu anlaşılmıştır.

“Maaşımın düzenli ödeniyor olması iş verimimi artırır.” İfadesinde (ifade 3), “Kurumumda çalışanlara değer verilir.” ifadesi (ifade 7) ve “Kurumumun şifahi veya hukuki olarak haklarıma saygı duyduğunu ve koruduğunu düşünüyorum.” ifadesi (ifade 8) 6001 ve üzeri geliri olanların geliri 0-3000 ve 4001-5000 olanlardan daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür.

Ankette bulunan “Bu işyerinde çalışıyor olmaktan gurur duyuyorum ve kendimi ait hissediyorum” ifadesindeki (ifade 9) farklılık incelendiğinde 6001 ve üzeri geliri olanların, 3001-4000 ve 4001-5000 arasında geliri olanlardan daha yüksek ortalamaya sahip olduğu anlaşılmıştır.

“Biriminizdeki karar alma süreçlerine katılabilme durumumuz motivasyonumu etkiler” ifadesindeki (ifade 14) farklılık incelendiğinde 0-3000 arası geliri olanların geliri 6001 ve üzeri olanlardan daha düşük ortalamaya sahip olduğu anlaşılmıştır.

Anketteki “Karabük ilinin sosyal imkanlarını yeterli buluyorum” ifadesindeki (ifade 19) farklılık incelendiğinde 6001 ve üzeri geliri olanların bu ifadeye verdiği cevapların ortalamasının, geliri 3001-4000 olanlardan daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

“Kurumumda astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmektedir” ifadesindeki (ifade 22) farklılık incelendiğinde 6001 ve üzeri geliri olanların, 0-3000, 3001-4000, 4001-5000 olanlardan daha yüksek ortalaması olduğu görülmüştür.

Ankette bulunan “Kurumun fiziki koşulları beni motive ediyor” ifadesindeki (ifade 25) farklılık incelendiğinde 6001 ve üzeri geliri olanların diğer tüm gelir grubundakilerden daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür.

“Kurumumda özel hayatıma yönelik sorgulama, baskı ve müdahale olmaması motivasyonumu artırır” ifadesindeki (ifade 26) farklılık incelendiğinde 0-3000 arası geliri olanların geliri 6001 ve üzeri geliri olanlardan daha düşük ortalamaya sahip olduğu anlaşılmıştır.

4. Sonuç

21. Yüzyıla teknolojiye yaşanan baş döndürücü gelişmelerle girilmiştir. Bilgiye erişim artık çok daha hızlı olmaktadır. Bu gelişmeler toplumda da birçok değişime önyak olmuştur. Bu değişimlerden işletmelerin ve işgücü başta olmak üzere üretim faktörlerinin etkilenmemesi elbette düşünülemez. Dolayısıyla artık günümüzde gerek özel sektör ve gerekse kamu sektöründeki tüm örgütlerin kuruluş amaçlarına uygun varlıklarını idame ettirmeleri ve başarıyı yakalamaları için bilginin gücünden faydalanarak örgütlerini iyi tanımaları, örgütü oluşturan tüm bileşenlerin aynı melodiye seslendirmeleri için tüm imkanları kullanmaları elzemdir.

İşletmelerin en önemli varlığı işgücünü oluşturan insandır. Çünkü bilgiyi en iyi kullanabilen ve yönetebilendir. O; düşünen, konuşan, üzülen, ağlayan, gülen, beğenen, kırılan, etkileyen, etkilenen vb. özellikleriyle çok yönlü ve karmaşık yapıya sahip bir varlıktır. İşletmelerin başarıya ulaşmasında, insan unsurunun karmaşık yapısının iyi anlaşılmasının ve bu yapıya uygun çalışma ortamının oluşturulmasının büyük öneme vardır. Bu gelecek özel işletmeler kadar kamu kurumları için de geçerlidir. Kamu kurumlarından da beklenen verimin alınabilmesi, onun en önemli unsuru olan insanın verimiyle doğrudan ilgilidir. Nitelikli, işini seven, kendini güvende hissedilen, kuruma aidiyet hissi oluşmuş, amirleriyle ve diğer çalışanlarla iyi ilişkiler içinde olan bireylerden oluşan insan kıymetleri kurumların en önemli gücüdür. Dolayısıyla çalışanını göz ardı eden ve sadece çalışan olarak gören kurumların başarıyı yakalayamayacağı artık kabul edilebilen bir yönetim gerçeğidir. Aslında başarıyı yakalayan ve kazanan sadece kurum da olmayacaktır. Kurumla beraber hem çalışan hem de hizmetten yararlananlar da kazançlı olacaktır.

Çalışanlardan en etkin şekilde yararlanabilmek için öncelikle kamu kurumlarında akılcı bir insan kaynakları planlaması yapılmalı, çalışanların bilgi ve yetenekleri, talepleri, beklentileri, motivasyon kaynakları vb. iyi tespit edilmelidir. Bilmediğinizi yönetemezsiniz, yönlendiremezsiniz.

Bu araştırma kapsamında, Karabük Üniversitesi'nde idari kadroda çalışan 307 personele ait anket sonuçları değerlendirilmiştir. Ankete tanımlayıcı bilgileri elde etmeye dönük 7 numaralı "Aylık olarak aldığınız ücret aralığı (TL olarak) nedir?" ve 9 numaralı "Kurumu tercih etme sebepleriniz nelerdir?" sorularına verilen cevaplardan çıkarılan sonuca göre bu çalışmaya katılan çalışanların %72'si memur statülü %28'i ise işçi statülüdür. Araştırma kapsamına alınan çalışanların %68,7'si erkek %31,3'ü kadındır. Karabük üniversitesinde bu çalışmaya evrenini oluşturan çalışan sayısı 520 olup bu sayının 460' ı memurlardan oluşmaktadır. Memurların cinsiyet dağılımı da araştırmaya katılanların dağılımıyla paralellik göstermekte olup 460 çalışanın 325'i (%70,65) erkek 135'i (%29,35) kadındır. (KBU Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, 2020). Kaldı ki Mülga Kalkınma Bakanlığınca yayımlanan 2019-2023 yılları arasında kapsayan 11. Kalkınma Planı verilerine göre (Kalkınma Bakanlığı, 2018), Türkiye'de istihdam edilen kişi sayısı 28.189.000'dir. İstihdam edilenlerin yüzde 30,9'u kadın, yüzde 69,1'i erkektir. Dolayısıyla araştırmaya katılanlar, demografik açıdan gerek üniversitede ve gerekse genel çalışma hayatındaki iş görenleri yansıtmaktadır.

Kişilerin çalıştığı kuruma/işyerine işe başlama ile ilgili bilgileri motivasyon ve verimlilik açısından önemlidir. Burada sorulan sorulardan yola çıkılarak, çalışan kuruma kurumlar arası

nakille ve/veya KPSS sonucuna göre atama yapıldığı dönemde yaptığı tercih sonucu kuruma gelmiş ise bu kişinin isteyerek ve tercihen kuruma geldiğini ifade eder. Anket katılanların %42,7 'sinin kuruma kurumlar arası nakil yoluyla %35,5'inin ise KPSS sonucuna göre kuruma geldikleri anlaşılmaktadır. Ankete katılanların diğer yolla kuruma geldiklerini ifade edenlerin oranının %21,8 olduğu görülmektedir. Diğer yollar; engelli, hükümlü, şehit ve gazi yakını, 2828 sayılı Sosyal Hizmetler Kanunu kapsamında atanarak kuruma başlayanlar ile 2018 yılında bir düzenlemeyle hizmet alımı kapsamında taşeronlara bağlı kurumda çalışan işçilerden sürekli işçi kadrolarına geçirilenlerdir. Bu grupta yer alan çalışanların da çoğunluğunun aslında kurumda kendi tercihleriyle çalışmaya başladıkları söylenebilir. Zira şehit ve gazi yakınları ile sosyal hizmetler kanunu kapsamında atanmalar, kendilerinden kurum tercihleri alınarak atanmaktadır. Yine sürekli işçi kadrosuna atanmalar daha önce taşerona bağlı olarak kurumda kendi istekleriyle çalışmakta idi. Bu sonuçlardan Karabük üniversitesinde çalışan idari personelin tamamına yakınının tercihleriyle kuruma geldikleri, bu durumun da personel verimliliği açısından olumlu bir etken olarak görülebileceği söylenebilir.

Araştırmamızda ele alınan verimlilik unsurları, Fiziksel Unsurlar, Psiko - Sosyal Unsurlar, Örgütsel ve Yönetimsel Unsurlar, Ekonomik Unsurlar ve Hukuki Unsurlar olmak üzere 5 başlıkta incelenmiştir. Çalışmaya katılanların vermiş olduğu cevaplardan Karabük üniversitesi çalışanlarının verimliliğini etkileyen unsurların etki (önem) sırasına göre Psiko-sosyal unsurlar, fiziksel unsurlar, ekonomik unsurlar, örgütsel ve yönetimsel unsurlar ile hukuki unsurlar olduğu görülmüştür.

Anketin birinci bölümün son sorusunda çalışanlara kurumda aldıkları ücret seviyesini yeterli bulup bulmadıkları sorulmuş, verilen ücreti yeterli bulanların oranının %35,2 olduğu görülmüştür. Bu aldıkları ücret seviyesinin motive olmalarında ve verimli çalışmalarında etkisi sorulmuştur. Karabük üniversitesinde çalışanların %29'u, ücret seviyesinin çalışma hayatlarında motivasyon ve verimlilik açısından etkili olmadığını düşünmektedir. Çalışanların %61,5'inin ücret seviyesinin motive olmasına ve verimli çalışmasına etkili olduğunu, %9,4'ü ise bu konuda kararsız olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sonuçlar çalışan verimliliği ile ilgili yapılan çalışmalarda elde edilen verilerle örtüşmektedir. Zira bu alanda yapılan çalışmalarda verimliliği etkileyen en önemli unsurlardan birinin ekonomik nedenler olduğu görülmektedir. Ancak Karabük üniversitesi çalışanlarının ankete verdikleri cevaplardan, verimliliklerini etkileyen en önemli unsur olarak ekonomik unsuru belirtmedikleri tespit edilmiştir.

Katılımcıların ankette yer alan ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde, katılım oranının en yüksek olduğu ifade 4,26 ile "Amirlerim ile olan ilişkilerim motivasyonumu etkiler" ifadesi olurken, katılım oranının en düşük olduğu ifade ise 2,57 ile "Karabük ilinin sosyal imkanlarını yeterli buluyorum" ifadesi olmuştur. "İlin imkanlarının çalışma hayatımı olumsuz etkilediğini düşünüyorum." İfadesi incelendiğinde de yüksek oranda katılmıyorum (%54,7) cevabı verilerek bu tespiti destekleyici sonuç olduğu görülmüştür.

Yine "Çalışmalarınızda motivasyonunuzu ve verimliliğinizi olumlu / olumsuz etkileyen verilen nedenleri 1' den 10' a kadar puanlayınız." İfadesine verilen cevaplar incelendiğinde, 2 birbirine yakın unsurun Karabük Üniversitesi çalışanlarının motivasyonunu ve verimliliğini en etkileyen

unsurlar olduğu tespit edilmiştir. Bunlar sırasıyla %82,8 ortalama puanla “Çalışma Ortamı (arkadaşlarla ilişkiler)” ve %77,4 ortalama puanla “Çalışma Ortamı (yöneticiler ile ilişkiler)” dir. Araştırmadan çıkan sonuca göre en az etkiye sahip 2 unsur ise %60,2 ortalama puanla il (Karabük) ekonomik ve sosyal şartları ve %58,1 ortalama puanla “Kurumda Yükselme İmkanları”dır.

Çalışmaya katılan Karabük Üniversitesi personelinin sorulan sorulara en yüksek puanlama yaptığı (motivasyonunu etkilediğini belirttiği) cevapların şunlar olduğu görülmüştür:

- Kurumumda üstlerimle kolay iletişim kurmam motivasyonumu olumlu etkiler % 88,0
- Amirlerim ile olan ilişkilerim motivasyonumu etkiler. %87,9
- Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim motivasyonumu etkiler. % 87,3
- Çalışanların sorunlarına karşı, yönetimin duyarlı olması motivasyonumu etkiler % 86,0
- Maaşımın düzenli ödeniyor olması iş verimimi artırır % 85,7
- İş yaparken kullandığımız malzeme ve ekipmanın yeterlilik durumu motivasyonumu etkiler % 84,3
- İşimde takdir edilme, övülme ve teşekkür beni motive ediyor % 84,0
- Kurumumda özel hayatıma yönelik sorgulama, baskı ve müdahale olmaması motivasyonumu artırır % 82,1
- Görüş ve önerilerimiz, üstlerimizce önemsenmesi çalışma hevesimizi kamçılar % 82,1
- Biriminizdeki karar alma süreçlerine katılabilme durumumuz motivasyonumu etkiler. % 81,4.

Yine önemli görülebilecek bir sonuç ta “İmkan verilse başka bir kurum geçiş yapmak isterim” ifadesine çalışmaya katılanların sadece %39,4’ünün “katılıyorum” cevabını verdiği, “Kurumumu çalışılacak bir yer olarak arkadaşlarıma tavsiye ederim.” İfadesine ise %12,4 gibi düşük bir oranda “katılmıyorum” cevabının verildiği görülmüştür. Buradan Karabük üniversitesi çalışanlarının kurumdan ayrılmaya sıcak bakmadığı, kurumunu başkasına tavsiye ettiği ve kurumda çalışmaktan memnun olduğu sonucu çıkarılabilir.

Çalışmanın sonunda araştırmaya katılanların kendi verimliliklerini puanlamaları istenmiştir. “Kurumunuzdaki verimliliğinizi yaklaşık % kaç olarak puanlarsınız” sorusuna verdiği cevaplar incelendiğinde Karabük Üniversitesinde çalışan idari personelin %75,8 verimlilikle çalıştığı, bir başka okuyuşla %25’ e yakın eksik verimle çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırma da sorulan sorularla ilgili kısaca şu cevaplara ulaşılmıştır:

- Karabük Üniversitesi çalışanları için ekonomik unsur verimliliği etkilemektedir ancak en etkili unsur olarak tespit edilememiştir.
- Karabük Üniversitesi personelinin yükselme imkanına sahip olması verimliliğine düşük düzeyde etki etmektedir.
- Karabük Üniversitesi çalışanlarının yaptıkları işte takdir edilmeleri ve kurumda değer görmeleri onları yüksek düzeyde motive etmekte, iş tatmini sağlamaktadır.
- Karabük Üniversitesi personelinin çalışma verimini ve motivasyonunu etkileyen en önemli unsur, kurumdaki iş arkadaşları ve amirleriyle olan ilişkilerin düzeyi ve iş ortamının fiziksel uygunluğudur.

- Karabük Üniversitesinde çalışan kadın ve erkeklerin motivasyonlarını etkileyen unsurlarda genel anlamda benzerlik olmakla birlikte 3 hususta farklılık olduğu tespit edilmiştir. Kadınlar, “İşinde takdir edilme, övülme ve teşekkür”, “Birimdeki karar alma süreçlerine katılabilme durumu” ve “Fazla çalışmanın telafi edilmesi” konularında erkeklerden daha yüksek oranda motive olduklarını ifade etmişlerdir.
- Karabük Üniversitesi personelinin kuruma geliş biçimi, çalışma süresi ve imkan verilirse kurumdan ayrılmak isteyip istemedikleri ile ilgili sonuçlar beraber değerlendirildiğinde; kuruma gelişinde ve uzun süre çalışması çalışanın tercihini ve memnuniyetini göstermektedir. Bu da kişilerin çalışma hayatlarına olumlu yansımaktadır. Ancak kurumun bulunduğu ilin fiziki ve coğrafi şartları, ekonomik ve sosyal imkanlarının çalışma hayatına olumlu yansımaya dair güçlü bir bilgiye ulaşamamıştır.

Kamu personelinin motivasyonunu etkileyen unsurların tespit edilmesi, olumsuz etkiye sahip olanlara karşı önlemler alınması, olumlu katkı vereceklerin imkan dahilinde hayata geçirilmesi kamunun sunduğu hizmetlerde etkililiğe, kalitenin artmasına ve verime katkıda bulunacaktır. Çalışmamızdan elde edilen sonuçlar doğrultusunda; çalışma ortamının uygun olduğu, çalışanların birbirleriyle ve amirleriyle iyi ilişkiler kurduğu, çalışanların emeklerinin, başarılarının takdir edildiği, yükselme imkanlarının adil sunulduğu ve çalışanın ücretinin düzenli ödendiği durumlarda motivasyonun ve iş verimliliğinin üst düzeyde olacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Acar, A. (2012). “Devlet-Piyasa Sarmalında Memuriyet Statüsünün Konumu: ‘Performans’a Karşı ‘Liyakat’ İle Sorunu Anlayabilmek”. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(2), 1309-8012 (Online).
- Akçay, C., ve Çoruk, A. (2012). Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 1(1), 3–25. <https://dergipark.org.tr/en/pub/epa/issue/48307/611606>
- Aslan, O. E. (2012). *Kamu Personel Hukuku*. TC: Anadolu Üniversitesi Yayın No:2701; Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 1667. Eskişehir.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. Türkmen Yayınları.
- Avder, E. (2007). *İşletmelerde Verimliliğe Etki Eden Faktörler Ve Örnek Bir Çalışma*. <http://www.muhasabetr.com/yazarlarimiz/erdogan/007/>
- Conger, J. A. (1989). Leadership: The Art of Empowering Others. *Academy of Management Perspectives*, 3(1), 17–24. <https://doi.org/10.5465/ame.1989.4277145>
- Çakar, T., ve Özet, M. S. (2002). Kalite Yönetim Sistemleri. *Sakarya University Journal of Science*, 6(2), 87–91. <https://doi.org/10.5505/saufbed.v6i2.5000016803>
- Demirkol, S., ve Akbulut, E. (2013). Türkiye’de Kamu Personelinin Verimliliğinin Arttırılmasında Hukuki Araçlar ve Yargı Kararları. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, C. XVII(1–2), 1327–1366. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Gürel, E. (2001). Çalışma Yaşamında Işık ve Aydınlatmanın Önemi. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 5.
- Kalkınma Bakanlığı, T. C. (2018). Kamuda İnsan Kaynakları Yönetimi - On Birinci Kalınma Planı (2019-2023). <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/04/KamudaInsanKaynaklariCalismaGrubuRaporu.pdf>

- KBÜ Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı. (2020). 2020 Yılı Faaliyet Raporu. <https://strateji.karabuk.edu.tr/yuklenen/dosyalar/126226202140716.pdf>
- Kılınçarslan, S., ve Fidan, M. (2012). Giresun Üniversitesindeki Çalışan Kadın Personelin Renklere Bakışı. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 1(4), 38–54
- Öztürk, N. K. (2004). Kamu Yönetiminde Verimlilik. *Türk İdare Dergisi*, 445, 1–18.
- Öztürk, Z., ve Dündar, H. (2003). Örgütsel Motivasyon Ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 57–67.
- Poyraz, K., ve Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143–164.
- Shetty, Y. K. (1982). *Management 's Role in Declining Productivity*. 25(1), 33–47.
- Uzunsakal, E., ve Yıldız, D. (2018). Alan Araştırmaların Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 14–28. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuusbdb/issue/38311/399621>
- Üstün, A. (2009). Bilgi Hizmetlerinde Verimlilik ve Motivasyon. *Türk Kütüphaneciliği*, 23(3), 602–608
- 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.
- Yüksel, N. (2005). Günümüz kamu kurumlarında yapısal konfor koşullarının tespit edilmesine yönelik bir çalışma. *Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 10(2), 21–31.

EKLER:**Ek -1: İfadelere Katılım Sıklıkları ile Yüzdeler**

Sıra	İfade	1		2		3		4		5	
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
1	Çalışmalarım için ödenen ücret seviyesini yeterli buluyorum.	81	26,4	75	24,4	43	14,0	76	24,8	32	10,4
2	Ücret seviyesinin motive olmamda ve verimli çalışmamda etkili olduğunu düşünüyorum	43	14,0	46	15,0	29	9,0	121	39,4	68	22,1
3	Maaşımın düzenli ödeniyor olması iş verimimi artırır.	19	6,2	11	3,6	14	4,6	155	50,5	108	35,2
4	İşimde takdir edilme, övülme ve teşekkür beni motive ediyor	14	4,6	18	5,9	17	5,5	133	43,3	125	40,7
5	İnsan unsuruna verilen değer ve özel yaşama saygı açısından, kurumun çalışanlara karşı genel tutumu beni motive ediyor	43	14,0	30	9,8	57	18,6	119	38,8	58	18,9
6	Daimi (kadrolu) statüde çalışıyor olmak güven ve huzur içinde çalışmamı sağlar	14	4,6	18	5,9	26	8,5	124	40,4	125	40,7
7	Kurumumda çalışanlara değer verilir	49	16,0	43	14,0	73	23,8	114	37,1	28	9,1
8	Kurumumun şifahi veya hukuki olarak haklarıma saygı duyduğunu ve koruduğunu düşünüyorum	37	12,1	30	9,8	80	26,1	130	42,3	30	9,8
9	Bu işyerinde çalışıyor olmaktan gurur duyuyorum ve kendimi ait hissediyorum	20	6,5	25	8,1	65	21,2	131	42,7	66	21,5
10	Amirlerim ile iyi ilişkiler içerisinde olduğumu düşünüyorum	18	5,9	16	5,2	37	12,1	154	50,2	82	26,7
11	Amirlerim ile olan ilişkilerim motivasyonumu etkiler.	12	3,9	15	4,9	10	3,3	114	37,1	156	50,8
12	Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerimin iyi durumda olduğunu düşünüyorum	12	3,9	10	3,3	26	8,5	158	51,5	101	32,9
13	Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim motivasyonumu etkiler	11	3,6	16	5,2	12	3,9	140	45,6	128	41,7
14	Birimizdeki karar alma süreçlerine katılabilme durumumuz motivasyonumu etkiler	7	2,3	18	5,9	32	10,4	151	49,2	99	32,2
15	İş yaparken kullandığımız malzeme ve ekipmanın yeterlilik durumu motivasyonumu etkiler	9	2,9	21	6,8	18	5,9	157	51,1	102	33,2
16	Görevimin bana ilginç ve zorlayıcı sorumluluklar alma fırsatı tanıyor olması motivasyonumu olumlu yönde etkiliyor	22	7,2	35	11,4	58	18,9	143	46,6	49	16,0
17	Çalışanların sorunlarına karşı, yönetimin duyarlılığı olduğunu düşünüyorum	42	13,7	46	15,0	86	28,0	103	33,6	30	9,8
18	Çalışanların sorunlarına karşı, yönetimin duyarlı olması motivasyonumu etkiler	9	2,9	17	5,5	17	5,5	162	52,8	102	33,2
19	Karabük ilinin sosyal imkanlarını yeterli buluyorum	67	21,8	92	30,0	64	20,8	73	23,8	11	3,6
20	İlin imkanlarının çalışma hayatımı olumsuz etkilediğini düşünüyorum	35	11,4	133	43,3	53	17,3	63	20,5	23	7,5

21	Kurumun görevde yükselme imkanı olmaması motivasyonumu olumsuz etkiler	20	6,5	45	14,7	37	12,1	109	35,5	96	31,3
22	Kurumumda astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmektedir	33	10,7	34	11,1	72	23,5	12	39,7	46	15,0
23	Kurumumda üstlerimle kolay iletişim kurmam motivasyonumu olumlu etkiler	11	3,6	17	5,5	9	2,9	170	55,4	100	32,6
24	Görüş ve önerilerimiz, üstlerimizce önemsenmesi çalışma hevesimizi kamçılar	16	5,2	13	4,2	26	8,5	156	50,8	96	31,3
25	Kurumun fiziki koşulları beni motive ediyor	25	8,1	27	8,8	53	17,3	158	51,5	44	14,3
26	Kurumumda özel hayatıma yönelik sorgulama, baskı ve müdahale olmaması motivasyonumu artırır	20	6,5	14	4,6	21	6,8	151	49,2	101	32,9
27	Fazla çalışmamız telafi ediliyor.	47	15,3	44	14,3	72	23,5	118	38,4	26	8,5
28	Fazla çalışmamızın telafi edilmesi motivasyonumuzu olumlu etkiler	12	3,9	13	4,2	23	7,5	155	50,5	104	33,9
29	İmkan verilse başka bir kurum geçiş yapmak isterim	37	12,1	66	21,5	83	27,0	52	16,9	69	22,5
30	Çalışma koşulunun fiziki imkanları (soğuk-sıcak olması, ışıklandırması, renkleri vb.) motivasyonumu etkiler	17	5,5	26	8,5	15	4,9	166	54,1	83	27,0
31	Kurumumu çalışılacak bir yer olarak arkadaşlarıma tavsiye ederim	22	7,2	16	5,2	70	22,8	147	47,9	52	16,9

Ek 2: Cinsiyete göre farklılıklar karşılaştırması

	Cinsiyet	Ort.	Std. Sapma
İfade 1:Çalışmalarım için ödenen ücret seviyesini yeterli buluyorum	Kadın	2,43	1,212
	Erkek	2,80	1,420
İfade 4: İşimde takdir edilme, övülme ve teşekkür beni motive ediyor	Kadın	4,28	,867
	Erkek	4,01	1,115
İfade 14: Biriminizdeki karar alma süreçlerine katılabilme durumumuz motivasyonumu etkiler	Kadın	4,20	,803
	Erkek	3,96	,977
İfade 28: Fazla çalışmamızın telafi edilmesi motivasyonumuzu olumlu etkiler	Kadın	4,23	,900
	Erkek	3,99	,988

Ek 3: Bağımsız Örneklem Testi

		F	p.	t	sd	p (2- kuyruklu)	Ort. Farkı	Ort. Std. Hatası
İfade 1	Varyanslar eşit	7,790	,006	-2,235	305	,026	-,374	,167
	Varyanslar eşit değil			-2,371	213,203	,019	-,374	,158
İfade 4	Varyanslar eşit	1,138	,287	2,078	305	,039	,267	,129
	Varyanslar eşit değil			2,280	232,227	,024	,267	,117
İfade 14	Varyanslar eşit	,591	,443	2,109	305	,036	,241	,114
	Varyanslar eşit değil			2,269	220,873	,024	,241	,106
İfade 28	Varyanslar eşit	,505	,478	2,056	305	,041	,243	,118
	Varyanslar eşit değil			2,129	200,447	,034	,243	,114

Ek 4: Eğitim Seviyesine Göre Çoklu Karşılaştırma

Çoklu Karşılaştırmalar					
Scheffe					
Bağımsız Değişken	(I) Eğitim	(J) Eğitim	Ort. Farkı		
			(I-J)	Std. Hata	p
Çalışmalarım için ödenen ücret seviyesini yeterli buluyorum	ortaöğretim	önlisans	-,687*	,242	,047
		lisans	-1,174*	,195	,000
		yüksek lisans	-1,042*	,241	,000
	önlisans	ortaöğretim	,687*	,242	,047
		lisans	-,487	,212	,155
		yüksek lisans	-,355	,255	,587
	lisans	ortaöğretim	1,174*	,195	,000
		önlisans	,487	,212	,155
		yüksek lisans	,132	,210	,941
	yüksek lisans	ortaöğretim	1,042*	,241	,000
		önlisans	,355	,255	,587
		lisans	-,132	,210	,941
Ücret seviyesinin motive olmamda ve verimli çalışmamda etkili olduğunu düşünüyorum	ortaöğretim	önlisans	-,035	,247	,999
		lisans	-,641*	,198	,016
		yüksek lisans	-,746*	,246	,028
	önlisans	ortaöğretim	,035	,247	,999
		lisans	-,606	,216	,051
		yüksek lisans	-,711	,260	,061
	lisans	ortaöğretim	,641*	,198	,016
		önlisans	,606	,216	,051
		yüksek lisans	-,105	,215	,971
	yüksek lisans	ortaöğretim	,746*	,246	,028
		önlisans	,711	,260	,061
		lisans	,105	,215	,971

Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim motivasyonumu etkiler	ortaöğretim	önlisans	-,197	,181	,755
		lisans	-,376	,145	,084
		yüksek lisans	-,600*	,180	,012
	önlisans	ortaöğretim	,197	,181	,755
		lisans	-,179	,158	,735
		yüksek lisans	-,403	,190	,217
	lisans	ortaöğretim	,376	,145	,084
		önlisans	,179	,158	,735
		yüksek lisans	-,224	,157	,565
	yüksek lisans	ortaöğretim	,600*	,180	,012
		önlisans	,403	,190	,217
		lisans	,224	,157	,565
Biriminizdeki karar alma süreçlerine katılabilme durumumuz motivasyonumu etkiler	ortaöğretim	önlisans	-,222	,172	,645
		lisans	-,398*	,138	,042
		yüksek lisans	-,454	,171	,074
	önlisans	ortaöğretim	,222	,172	,645
		lisans	-,176	,151	,715
		yüksek lisans	-,232	,181	,654
	lisans	ortaöğretim	,398*	,138	,042
		önlisans	,176	,151	,715
		yüksek lisans	-,056	,150	,987
	yüksek lisans	ortaöğretim	,454	,171	,074
		önlisans	,232	,181	,654
		lisans	,056	,150	,987
Kurumun görevde yükselme imkanı olmaması motivasyonumu olumsuz etkiler	ortaöğretim	önlisans	-,482	,226	,210
		lisans	-,715*	,181	,002
		yüksek lisans	-,681*	,225	,028
	önlisans	ortaöğretim	,482	,226	,210
		lisans	-,233	,198	,709
		yüksek lisans	-,199	,238	,874
	lisans	ortaöğretim	,715*	,181	,002
		önlisans	,233	,198	,709
		yüksek lisans	,034	,196	,999
	yüksek lisans	ortaöğretim	,681*	,225	,028
		önlisans	,199	,238	,874
		lisans	-,034	,196	,999
Görüş ve önerilerimiz, üstlerimizce önemsenmesi çalışma hevesimizi kamçılar	ortaöğretim	önlisans	,335	,188	,368
		lisans	-,170	,151	,736
		yüksek lisans	-,250	,187	,618
	önlisans	ortaöğretim	-,335	,188	,368
		lisans	-,505*	,165	,026

		yüksek lisans	-,585*	,198	,035
	lisans	ortaöğretim	,170	,151	,736
		önlisans	,505*	,165	,026
		yüksek lisans	-,080	,163	,971
	yüksek lisans	ortaöğretim	,250	,187	,618
		önlisans	,585*	,198	,035
		lisans	,080	,163	,971
Çalışma koşulunun fiziki imkanları (soğuk-sıcak olması, ışıklandırması, renkleri vb.) motivasyonumu etkiler	ortaöğretim	önlisans	-,246	,198	,672
		lisans	-,483*	,159	,028
		yüksek lisans	-,519	,197	,075
	önlisans	ortaöğretim	,246	,198	,672
		lisans	-,237	,173	,598
		yüksek lisans	-,273	,208	,632
	lisans	ortaöğretim	,483*	,159	,028
		önlisans	,237	,173	,598
		yüksek lisans	-,036	,172	,998
	yüksek lisans	ortaöğretim	,519	,197	,075
		önlisans	,273	,208	,632
		lisans	,036	,172	,998

*. Ortalamalar farkı 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Ek 5: Gelir Seviyesine Göre Çoklu Karşılaştırma

Çoklu Karşılaştırmalar					
Scheffe					
Bağımlı Değişken	(I) Gelir	(J) Gelir	Ort. Farkı		
			(I-J)	Std. Hata	p
Çalışmalarım için ödenen ücret seviyesini yeterli buluyorum	0-3000	3001-4000	-,983*	,229	,001
		4001-5000	-,137*	,178	,000
		5001-6000	-,1626*	,250	,000
		6001 ve üzeri	-,1929*	,195	,000
	3001-4000	0-3000	,983*	,229	,001
		4001-5000	-,153	,228	,978
		5001-6000	-,642	,288	,291
		6001 ve üzeri	-,945*	,242	,005
	4001-5000	0-3000	1,137*	,178	,000
		3001-4000	,153	,228	,978
		5001-6000	-,489	,248	,424
		6001 ve üzeri	-,792*	,193	,003
	5001-6000	0-3000	1,626*	,250	,000
		3001-4000	,642	,288	,291
		4001-5000	,489	,248	,424
		6001 ve üzeri	-,303	,261	,853

	6001 ve üzeri	0-3000	1,929*	,195	,000
		3001-4000	,945*	,242	,005
		4001-5000	,792*	,193	,003
		5001-6000	,303	,261	,853
Ücret seviyesinin motive olmamda ve verimli çalışmamda etkili olduğunu düşünüyorum	0-3000	3001-4000	-,646	,251	,159
		4001-5000	-,155	,194	,959
		5001-6000	-,288	,273	,891
		6001 ve üzeri	-1,179*	,213	,000
	3001-4000	0-3000	,646	,251	,159
		4001-5000	,491	,249	,422
		5001-6000	,358	,314	,862
		6001 ve üzeri	-,533	,264	,400
	4001-5000	0-3000	,155	,194	,959
		3001-4000	-,491	,249	,422
		5001-6000	-,133	,271	,993
		6001 ve üzeri	-1,024*	,211	,000
	5001-6000	0-3000	,288	,273	,891
		3001-4000	-,358	,314	,862
		4001-5000	,133	,271	,993
		6001 ve üzeri	-,890*	,285	,048
	6001 ve üzeri	0-3000	1,179*	,213	,000
		3001-4000	,533	,264	,400
		4001-5000	1,024*	,211	,000
		5001-6000	,890*	,285	,048
Daimi (kadrolu) statüde çalışıyor olmak güven ve huzur içinde çalışmamı sağlar	0-3000	3001-4000	-,131	,201	,980
		4001-5000	-,038	,155	1,000
		5001-6000	-,038	,218	1,000
		6001 ve üzeri	-,597*	,171	,017
	3001-4000	0-3000	,131	,201	,980
		4001-5000	,093	,199	,994
		5001-6000	,093	,252	,998
		6001 ve üzeri	-,466	,212	,306
	4001-5000	0-3000	,038	,155	1,000
		3001-4000	-,093	,199	,994
		5001-6000	,000	,217	1,000
		6001 ve üzeri	-,559*	,169	,029
	5001-6000	0-3000	,038	,218	1,000
		3001-4000	-,093	,252	,998
		4001-5000	,000	,217	1,000
		6001 ve üzeri	-,559	,228	,203
	6001 ve üzeri	0-3000	,597*	,171	,017

		3001-4000	,466	,212	,306
		4001-5000	,559*	,169	,029
		5001-6000	,559	,228	,203
Kurumumda çalışanlara değer verilir	0-3000	3001-4000	-,102	,235	,996
		4001-5000	-,117	,182	,981
		5001-6000	-,228	,256	,939
		6001 ve üzeri	-,747*	,200	,008
	3001-4000	0-3000	,102	,235	,996
		4001-5000	-,015	,233	1,000
		5001-6000	-,126	,295	,996
		6001 ve üzeri	-,645	,248	,150
	4001-5000	0-3000	,117	,182	,981
		3001-4000	,015	,233	1,000
		5001-6000	-,111	,254	,996
		6001 ve üzeri	-,630*	,198	,041
	5001-6000	0-3000	,228	,256	,939
		3001-4000	,126	,295	,996
		4001-5000	,111	,254	,996
		6001 ve üzeri	-,519	,267	,440
	6001 ve üzeri	0-3000	,747*	,200	,008
		3001-4000	,645	,248	,150
		4001-5000	,630*	,198	,041
		5001-6000	,519	,267	,440
Kurumumun şifahi veya hukuki olarak haklarıma saygı duyduğunu ve koruduğunu düşünüyorum	0-3000	3001-4000	-,260	,218	,839
		4001-5000	-,201	,168	,840
		5001-6000	-,423	,237	,527
		6001 ve üzeri	-,833*	,185	,001
	3001-4000	0-3000	,260	,218	,839
		4001-5000	,059	,216	,999
		5001-6000	-,163	,273	,986
		6001 ve üzeri	-,573	,229	,186
	4001-5000	0-3000	,201	,168	,840
		3001-4000	-,059	,216	,999
		5001-6000	-,222	,236	,926
		6001 ve üzeri	-,632*	,184	,020
	5001-6000	0-3000	,423	,237	,527
		3001-4000	,163	,273	,986
		4001-5000	,222	,236	,926
		6001 ve üzeri	-,410	,248	,604
	6001 ve üzeri	0-3000	,833*	,185	,001
		3001-4000	,573	,229	,186

		4001-5000	,632*	,184	,020
		5001-6000	,410	,248	,604
Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim motivasyonumu etkiler	0-3000	3001-4000	,441	,209	,351
		4001-5000	,184	,162	,861
		5001-6000	-,049	,227	1,000
		6001 ve üzeri	-,476	,178	,131
		3001-4000	0-3000	-,441	,209
		4001-5000	-,256	,208	,822
		5001-6000	-,489	,262	,481
		6001 ve üzeri	-,916*	,220	,002
	4001-5000	0-3000	-,184	,162	,861
		3001-4000	,256	,208	,822
		5001-6000	-,233	,226	,900
		6001 ve üzeri	-,660*	,176	,008
	5001-6000	0-3000	,049	,227	1,000
		3001-4000	,489	,262	,481
		4001-5000	,233	,226	,900
		6001 ve üzeri	-,427	,238	,523
	6001 ve üzeri	0-3000	,476	,178	,131
		3001-4000	,916*	,220	,002
		4001-5000	,660*	,176	,008
		5001-6000	,427	,238	,523
Çalışanların sorunlarına karşı, yönetimin duyarlı olması motivasyonumu etkiler	0-3000	3001-4000	-,268	,179	,691
		4001-5000	-,241	,139	,556
		5001-6000	,071	,195	,998
		6001 ve üzeri	-,480*	,152	,044
	3001-4000	0-3000	,268	,179	,691
		4001-5000	,027	,178	1,000
		5001-6000	,339	,224	,685
		6001 ve üzeri	-,212	,189	,867
	4001-5000	0-3000	,241	,139	,556
		3001-4000	-,027	,178	1,000
		5001-6000	,311	,194	,631
		6001 ve üzeri	-,240	,151	,641
	5001-6000	0-3000	-,071	,195	,998
		3001-4000	-,339	,224	,685
		4001-5000	-,311	,194	,631
		6001 ve üzeri	-,551	,204	,123
	6001 ve üzeri	0-3000	,480*	,152	,044
		3001-4000	,212	,189	,867
		4001-5000	,240	,151	,641

		5001-6000	,551	,204	,123
Kurumun görevde yükselme imkanı olmaması motivasyonumu olumsuz etkiler	0-3000	3001-4000	,660	,224	,072
		4001-5000	,208	,173	,836
		5001-6000	,219	,244	,937
		6001 ve üzeri	-,250	,191	,786
	3001-4000	0-3000	-,660	,224	,072
		4001-5000	-,451	,222	,392
		5001-6000	-,440	,281	,652
		6001 ve üzeri	-,910*	,236	,006
	4001-5000	0-3000	-,208	,173	,836
		3001-4000	,451	,222	,392
		5001-6000	,011	,242	1,000
		6001 ve üzeri	-,459	,189	,210
	5001-6000	0-3000	-,219	,244	,937
		3001-4000	,440	,281	,652
		4001-5000	-,011	,242	1,000
		6001 ve üzeri	-,470	,255	,495
	6001 ve üzeri	0-3000	,250	,191	,786
		3001-4000	,910*	,236	,006
		4001-5000	,459	,189	,210
		5001-6000	,470	,255	,495
Görüş ve önerilerimiz, üstlerimizce önemsenmesi çalışma hevesimizi kamçılar	0-3000	3001-4000	,256	,219	,849
		4001-5000	-,104	,169	,984
		5001-6000	-,249	,238	,895
		6001 ve üzeri	-,960*	,186	,000
	3001-4000	0-3000	-,256	,219	,849
		4001-5000	-,361	,217	,600
		5001-6000	-,505	,274	,496
		6001 ve üzeri	-1,216*	,231	,000
	4001-5000	0-3000	,104	,169	,984
		3001-4000	,361	,217	,600
		5001-6000	-,144	,237	,985
		6001 ve üzeri	-,856*	,185	,000
	5001-6000	0-3000	,249	,238	,895
		3001-4000	,505	,274	,496
		4001-5000	,144	,237	,985
		6001 ve üzeri	-,711	,249	,089
	6001 ve üzeri	0-3000	,960*	,186	,000
		3001-4000	1,216*	,231	,000
		4001-5000	,856*	,185	,000
		5001-6000	,711	,249	,089

Kurumun fiziki koşulları beni motive ediyor	0-3000	3001-4000	,155	,208	,967
		4001-5000	-,081	,161	,992
		5001-6000	,085	,226	,998
		6001 ve üzeri	-,661*	,177	,008
	3001-4000	0-3000	-,155	,208	,967
		4001-5000	-,237	,206	,858
		5001-6000	-,070	,261	,999
		6001 ve üzeri	-,816*	,219	,009
	4001-5000	0-3000	,081	,161	,992
		3001-4000	,237	,206	,858
		5001-6000	,167	,225	,968
		6001 ve üzeri	-,579*	,175	,029
	5001-6000	0-3000	-,085	,226	,998
		3001-4000	,070	,261	,999
		4001-5000	-,167	,225	,968
		6001 ve üzeri	-,746*	,237	,044
	6001 ve üzeri	0-3000	,661*	,177	,008
		3001-4000	,816*	,219	,009
		4001-5000	,579*	,175	,029
		5001-6000	,746*	,237	,044
Kurumumda özel hayatıma yönelik sorgulama, baskı ve müdahale olmaması motivasyonumu artırır	0-3000	3001-4000	-,121	,208	,987
		4001-5000	-,324	,161	,404
		5001-6000	-,279	,227	,824
		6001 ve üzeri	-,565*	,177	,040
	3001-4000	0-3000	,121	,208	,987
		4001-5000	-,202	,207	,916
		5001-6000	-,158	,261	,985
		6001 ve üzeri	-,444	,220	,397
	4001-5000	0-3000	,324	,161	,404
		3001-4000	,202	,207	,916
		5001-6000	,044	,225	1,000
		6001 ve üzeri	-,241	,176	,756
	5001-6000	0-3000	,279	,227	,824
		3001-4000	,158	,261	,985
		4001-5000	-,044	,225	1,000
		6001 ve üzeri	-,286	,237	,835
	6001 ve üzeri	0-3000	,565*	,177	,040
		3001-4000	,444	,220	,397
		4001-5000	,241	,176	,756
		5001-6000	,286	,237	,835
*. Ortalamalar farkı 0.05 düzeyinde anlamlıdır.					

