



YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

# KAMUDA ÇALIŞMA KOŞULLARININ MOTİVASYONA ETKİSİ

SADIYE GÜÇHAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

LEFKOŞA  
2019

# KAMUDA ÇALIŞMA KOŞULLARININ MOTİVASYONA ETKİSİ

SADIYE GÜÇHAN

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

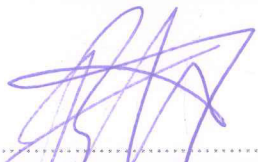
TEZ DANIŞMANI  
YRD. DOÇ. DR. BARIŞ KOYUNCU

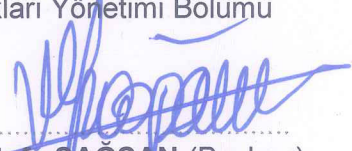
LEFKOŞA  
2019

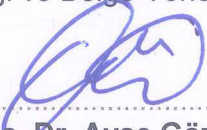
## KABUL VE ONAY

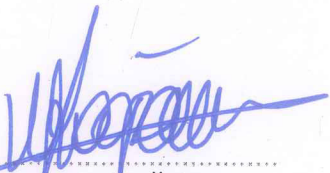
Sadiye Güçhan tarafından hazırlanan “Çalışma Koşullarının Motivasyona Etkisi” başlıklı bu çalışma, 25/01/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

### JÜRİ ÜYELERİ

  
Yrd. Doç. Dr. Barış KOYUNCU (Danışman)  
Yakın Doğu Üniversitesi  
İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü

  
Prof. Dr. Mustafa SAĞSAN (Başkan)  
Yakın Doğu Üniversitesi  
Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü

  
Yrd. Doç. Dr. Ayşe Gözde KOYUNCU  
Yakın Doğu Üniversitesi  
İşletme Bölümü

  
Prof. Dr. Mustafa SAĞSAN  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin, tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt ederim. Tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

- ☐ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim sadece Yakın Doğu Üniversitesinde erişime açılabilir.
- ☒ Tezimin iki (2) yıl süre ile erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde tezimin tamamı erişime açılabilir.

Tarih

İmza

Ad Soyad

## TEŞEKKÜR

Tezimin her aşamasında değerli bilgilerini paylaşıp bana yol gösteren danışmanım Yrd. Doç. Dr. Barış Koyuncu'ya,

Yüksek Lisans eğitimim boyunca bana destek olan İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü'ndeki tüm hocalarıma,

KKTC Maliye Bakanlığı'na bağlı Gelir ve Vergi Dairesi çalışanlarının tümüne,

Tezin istatistik analizindeki desteklerinden dolayı benim için çok değerli olan Uzm. Dyt. Gülşen Özduran'a ve kızım Yrd. Doç. Dr. Zehra Güçhan Topcu'ya,

Çok değerli oğluma, gelinime, damadıma, minik torunuma ve diğer aile fertlerine,

Bu zorlu süreçte desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen çok değerli eşim Türker Güçhan'a,

Teşekkür ve saygılarımı bir borç bilirim.

## ÖZ

### **KAMUDA ÇALIŞMA KOŞULLARININ MOTİVASYONA ETKİSİ**

Bu çalışmanın amacı Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki kamu sektöründe görev yapan çalışanların çalışma koşullarının motivasyona etkilerini ölçmek ve motivasyona en fazla etki yapan çalışma koşullarını saptamaktır. Araştırma grubu, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, Gelir ve Vergi Dairesi'nin 181 kamu çalışanından oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak anket formu olarak Çalışma Koşulları Ölçeği ve Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ) kullanıldı. Bulgulara göre katılımcıların ÇBİMÖ'ye göre alt başlık ortalama puanları incelendiğinde dışsal düzenleme sosyal, motive olamama ve dışsal düzenleme maddesel alt başlıklarının düşük düzeyde, içsel motivasyon alt başlığının orta düzeyde, içe yansıtılan ve kişisel düzenleme alt başlıklarında yüksek düzeyde olduğu saptandı. Araştırmanın primer sonucu olarak da Gelir ve Vergi Dairesi çalışanlarının motive olmalarının çalışma koşulları ile oldukça ilişkili olduğu saptandı ( $r=0.312$ ,  $p<0.001$ ). Çalışanların hem motivasyon toplam puanı ile hem de motivasyon alt başlık ortalamaları cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir durumu, odadaki kişi sayısı, kadrolu/sözleşmeli olma durumu, görevi arasında anlamlı ilişki/farklar bulunmadı ( $p>0.05$ ). Motive olamama alt başlığı ayrıca çalışma koşulları alt başlıkları ile ilişki analizi yapıp incelendiğinde takdir edilme ( $r=-0.194$ ,  $p=0.009$ ) ve iş tatmini ( $r=-0.185$ ,  $p=0.013$ ) alt başlıklarının ilişkili olduğu saptandı. Sonuç olarak, bu çalışma ile KKTC Gelir ve Vergi Dairesi çalışanlarının çalışma koşulları ile motivasyonları ilişkili bulunurken dışsal etkenlerin motivasyonu olumsuz yönde etkilediği görüldü. Kişilerin kendi değerleri ile motive olup çalıştıkları ve böylece ödüllendirme, takdir gibi faktörlerin artırılarak motivasyon seviyesinin artırılabilceği düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kamu, Motivasyon, Çalışma Koşulları, Yönetim, Ödül

## ABSTRACT

### EFFECT OF WORK CONDITIONS ON MOTIVATION IN CIVIL

The purpose of this study is to measure the effects on the motivation of work conditions of staff working in public sector of Turkish Republic of Northern Cyprus (TRNC) and determine the most effective condition/s to motivation. The study sample was 181 civil servants working in the Income and Tax Office of TRNC. A sociodemographic information form and two questionnaires were used for the data collection. The questionnaires, Working Conditions Survey and Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS) were used in order to collect data. According to the findings, investigating the average points of subheadings, social external, amotivation and material external regulation subheadings were determined as low level, intrinsic motivation subheading was determined as medium level, and introjected and identified regulation subheadings were determined as high level. As a primary result of the study, motivation of Income and Tax Office workers was found to be correlated with working conditions ( $r=0.312$ ,  $p<0.001$ ). No significant correlation/difference was found among gender, age, marital status, education status, income status, person number in room, permanent/temporary status, type of task with both total motivation point and average points of motivation subheading ( $p>0.05$ ). When the subheading amotivation was correlated with each subheading of motivation scale, correlation was found with the recognition ( $r=-0.194$ ,  $p=0.009$ ) and work satisfaction ( $r=-0.185$ ,  $p=0.013$ ). As a result, while working conditions and motivation of Income and Tax Office workers of TRNC were found to be correlated, external factors negatively affected to motivation. People motivated working with their own values so motivation level is thought to increase with increasing of factors like rewarding and recognition.

**Keywords:** Civil, Motivation, Work conditions Management, Reward

## İÇİNDEKİLER

|                                           |       |
|-------------------------------------------|-------|
| KABUL VE ONAY.....                        | iii   |
| BİLDİRİM.....                             | iv    |
| TEŞEKKÜR.....                             | v     |
| ÖZ.....                                   | vi    |
| ABSTRACT.....                             | vii   |
| İÇİNDEKİLER.....                          | viii  |
| TABLolar DİZİNİ.....                      | xi    |
| ŞEKİLLER DİZİNİ.....                      | xii   |
| KISALTMALAR.....                          | xiii  |
| <br>GİRİŞ.....                            | <br>1 |
| <br>1. BÖLÜM.....                         | <br>3 |
| KAMU HİZMETİ.....                         | 3     |
| 1.1 Sürekli Personel.....                 | 5     |
| 1.2 İşçi.....                             | 5     |
| 1.3 Sözleşmeli Personel.....              | 6     |
| <br>2. BÖLÜM.....                         | <br>7 |
| ÇALIŞMA KOŞULLARI.....                    | 7     |
| 2.1 Çalışma Süresi, Çalışma Saatleri..... | 9     |
| 2.2 Ücret.....                            | 10    |
| 2.3 Çalışma Ortamı.....                   | 13    |
| 2.4 Güvenlik.....                         | 15    |
| 2.4.1 İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) ..... | 15    |
| 2.4.1.1 Meslek Hastalıkları.....          | 18    |
| 2.4.1.2 İş Kazaları.....                  | 19    |
| 2.4.2 Sosyal Güvenlik.....                | 20    |
| 2.4.3 İş Güvencesi.....                   | 21    |



|                                                                                      |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 2.5 Öneri Sistemi.....                                                               | 21     |
| 2.6 Yönetim ve Yönetici.....                                                         | 22     |
| 2.6.1 Yöneticilerde Olması Gereken Özellikler.....                                   | 23     |
| 2.6.1.1 Üç Özellik Yaklaşımı.....                                                    | 23     |
| 2.6.1.2 Yönetimsel Beceriler Yaklaşımı.....                                          | 24     |
| 2.7 Yönetime ve Yönetim Kararlarına Katılma.....                                     | 25     |
| 2.8 Terfi (Kariyer) Olanakları.....                                                  | 27     |
| 2.9 Örgüt Kültürü ve İklimi.....                                                     | 28     |
| 2.10 İletişim.....                                                                   | 30     |
| <br><b>3. BÖLÜM</b> .....                                                            | <br>31 |
| <b>MOTİVASYON</b> .....                                                              | 31     |
| 3.1 Kapsamına Göre Motivasyon Teorileri (Klasik Teoriler).....                       | 34     |
| 3.1.1 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....                                            | 34     |
| 3.1.2 Herzberg'in Çift Faktörler Teorisi.....                                        | 36     |
| 3.1.2.1 Hijyen Faktörler.....                                                        | 37     |
| 3.1.2.2 Motive Edici Faktörler.....                                                  | 37     |
| 3.1.3 Üç Güdü Teorisi<br>(McClelland'ın Teorisi) .....                               | 39     |
| 3.1.3.1 Başarı İhtiyacı.....                                                         | 39     |
| 3.1.3.2 Güç İhtiyacı.....                                                            | 40     |
| 3.1.3.3 İlişki İhtiyacı.....                                                         | 40     |
| 3.1.4 VİG (ERG) teorisi (Clayton Alderfer'in Teorisi).....                           | 41     |
| 3.2 Süreçlere Göre Motivasyon Teorileri (Modern yaklaşımlar).....                    | 42     |
| 3.2.1 Vroom'un Beklenti (Ümit) Teorisi.....                                          | 42     |
| 3.2.1.1 Vroom'un Bekleyiş (Ümit) Teorisi'nin Güçlü Yönleri.....                      | 44     |
| 3.2.1.2 Vroom'un Bekleyiş (Ümit) Teorisi'nin Sakıncalı Yönleri.....                  | 44     |
| 3.2.1.3 Bu Teoriyi Kullanacak Olan Yöneticilerin Dikkat Etmesi Gereken Hususlar..... | 44     |
| 3.2.2 Eşitlik Teorisi (V. Stocy Adams'ın Teorisi).....                               | 45     |
| 3.3 Motivasyon Araçlarının Çalışanları Motive Etmede Kullanılmaları...46             |        |
| 3.3.1 Ödül ve Ceza.....                                                              | 47     |
| 3.3.2 Performans Değerleme.....                                                      | 48     |

|                                                         |           |
|---------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4. BÖLÜM.....</b>                                    | <b>50</b> |
| <b>ÇALIŞMA KOŞULLARI İLE MOTİVASYONUN İLİŞKİSİ.....</b> | <b>50</b> |
| <br>                                                    |           |
| <b>METODLAR.....</b>                                    | <b>52</b> |
| <b>BULGULAR.....</b>                                    | <b>55</b> |
| <b>SONUÇ VE TARTIŞMA.....</b>                           | <b>69</b> |
| <b>ÖNERİLER.....</b>                                    | <b>72</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                    | <b>73</b> |
| <b>EKLER.....</b>                                       | <b>79</b> |
| <b>İNTİHAL RAPORU.....</b>                              | <b>84</b> |
| <b>ETİK KURUL RAPORU.....</b>                           | <b>85</b> |

## TABLolar DİZİNİ

|                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1. KKTC’de Yıllar İtibarı İle İş Kazaları.....                                                       | 20 |
| Tablo 2. Monivatörlerin Kullanılması.....                                                                  | 39 |
| Tablo 3. Örneklemin Tabakalara Göre Dağılımı.....                                                          | 52 |
| Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....                                                        | 55 |
| Tablo 5. Meslekle İlgili Bilgiler.....                                                                     | 56 |
| Tablo 6. Çalışma Koşulları Anketi’nin Her Bir Maddesine Verilen Yanıtların Ortalamaları.....               | 58 |
| Tablo 7. Çalışma Koşulları Anketi Alt Başlıkları Ortalamaları.....                                         | 59 |
| Tablo 8. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği’nin Her Bir Maddesine Verilen Yanıtların Ortalamaları.....      | 60 |
| Tablo 9. Motive Olamama Maddeleri.....                                                                     | 61 |
| Tablo 10. İçsel Motivasyon Maddeleri.....                                                                  | 62 |
| Tablo 11. İç Yansıtılan Düzenleme Maddeleri.....                                                           | 62 |
| Tablo 12. Dışsal Düzenleme - Sosyal Maddeleri.....                                                         | 63 |
| Tablo 13. Kişisel Düzenleme Maddeleri.....                                                                 | 63 |
| Tablo 14. Dışsal Düzenleme - Maddesel Maddeleri.....                                                       | 64 |
| Tablo 15. Motivasyon Ölçeğinin Alt Başlıkları Ortalama ve Standart Sapmaları.....                          | 65 |
| Tablo 16. Çalışma Koşulları ve Motivasyon Toplam Puanları Arasındaki İlişki.....                           | 65 |
| Tablo 17. Motive Olamama Alt Başlığı İle Çalışma Koşulları Anketi Alt Başlıkları Arasındaki İlişkiler..... | 66 |
| Tablo 18. Bölgeler ve Çalışma Koşulları Anketi Alt Başlıklarının Karşılaştırılması.....                    | 67 |
| Tablo 19. Bölgeler ve Motivasyon Alt Başlıklarının Karşılaştırılması.....                                  | 68 |

## ŞEKİLLER DİZİNİ

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1. Kararlara Katılan Bireyin Özellikleri.....                                         | 27 |
| Şekil 2. Maslow'un Teorisine Göre Hiyerarşik İhtiyaçlar.....                                | 35 |
| Şekil 3. İş Tatmini ve İş Tatminsizliğinin Kaynaklandığı Faktörler ve Sonuçları.....        | 36 |
| Şekil 4. Çalışanların Motive Olmalarını Etkileyen Faktörler.....                            | 37 |
| Şekil 5. Katılımcıların Daha Önce Kamu Hizmeti Dışındaki Çalışma Durumlarının Dağılımı..... | 57 |
| Şekil 6. Çalışma Koşulları Anketi Alt Başlıkları Ortalamalarının Dağılımı.....              | 59 |

**KISALTMALAR**

|       |                                              |
|-------|----------------------------------------------|
| AÜ    | Asgari ücret                                 |
| ÇBİMÖ | Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği            |
| KİT   | Kamu İktisadi Teşebbüsleri                   |
| KGY   | Kamu Görevlileri Yasası                      |
| KKTC  | Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti                |
| İLO   | Uluslararası Çalışma Örgütü                  |
| İSG   | İş Sağlığı ve Güvenliği                      |
| TEPAV | Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı |
| SS    | Standart Sapma                               |
| X     | Ortalama                                     |

## GİRİŞ

Bilim ve teknoloji ne kadar gelişse de çalışma hayatının ve işletmelerin en önemli unsuru insandır. Bu nedenle işletmelerin başarılı olması insan gücüne bağlıdır (Acun, 2014).

Çalışanları motive etmek için onlara ekonomik, sosyal, psikolojik ve fiziksel olarak güvende hissedecekleri çalışma koşullarını sağlamak gerekmektedir. Çalışma koşulları kötü olan çalışanlar, beden ve ruh sağlıklarını kaybetme durumu ile karşı karşıya olma endişesi duymakta böylece motive olmaları güçleşmektedir (Acun, 2014).

Motive olmuş çalışanlar daha etkin, verimli ve istekli çalışmaktadırlar. Çalışan kişilerin etkin, verimli ve istekli çalışabilmeleri motivasyonlarının yüksek olmasına bağlıdır. Çalışanlara sosyal ve ekonomik haklarını veren, yükselme imkânı sunan, arkadaş ortamı iyi, çalışma ortamı sağlık açısından uygun, yönetime katılma olanağı sağlayan vb. çalışma koşulları olan kurum ve kuruluşlarda çalışanların motivasyonu yüksek olmaktadır (Yüksel, 2000). Motive olmuş çalışanların bulunduğu kurum ve kuruluşlar daha kaliteli hizmet sunduklarından daha başarılı olmaktadır (Acun, 2014). Buna göre; kamu hizmetlerinin vatandaşlara en iyi şekilde sunulması ve vatandaş memnuniyetinin artırılması için çalışanların motive edilmesi gerekmektedir (Yüksel, 2000).

Kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet sunan çalışanlara gerekli önem verilerek onların mutlu olmaları sağlanmalıdır. Çünkü kamu kurum ve kuruluşlar, vatandaşlara sundukları hizmetlerle değerlendirilmektedirler. Vatandaşlar, motive olmuş kamu çalışanlarının sunmuş oldukları hizmetler dolayısı ile kamu hizmetlerinden memnun olmakta böylece kamuya olan güven de artmaktadır (Acun, 2014).

Bu çalışmada, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde (KKTC'de) Kamu hizmetlerinin yürütülmesi ve 7/1979 sayılı Kamu Görevlileri Yasası'na (KGY)

göre kamu görevinin yürütülmesinde görev alan çalışanların kimlerden oluştuğu, hem kamu hem de özel sektörde bir işverene bağımlı olarak çalışan diğer çalışanların çalışma koşulları, çalışanlarda motivasyonu sağlayan çalışma koşullarından olan çalışma saatleri, çalışma süresi, ücret, fiziki çalışma ortamı, iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması, terfi (kariyer) olanakları, kararlara katılma olanakları, Örgüt kültürü ve iklimi ve iletişim konularına değinilmiştir. Buna bağılı olarak çalışma koşulları ile motivasyon ilişkisine değinilmiş ve motivasyonu sağlayan koşulların kamudaki durumu araştırılmıştır.

Buna göre çalışmanın amacı doğrultusunda “ $H_0$ : Çalışma koşullarının çalışanların motivasyonu üzerine etkisi yoktur.” şeklinde yokluk hipotezi kuruldu.

## 1. BÖLÜM

### KAMU HİZMETİ

Kamu hizmeti, “Devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından veya bunların gözetim ve denetimi altında genel, kolektif ihtiyaçları karşılamak, kamu yararını sağlamak için kamuya sunulmuş olan devamlı ve muntazam faaliyetlerdir” (Onar, 1996). Bir hizmetin kamu hizmeti sayılabilmesi için kamu kurum ve kuruluşlarınca veya ilgili kurumun denetimi altındaki kuruluşlar tarafından kamu yararına yapılmış olması gerekmektedir. Kamu yararı kavramı devletin doğrulamasını yapmak ve kamusal işlerin hukuka uygunluğunu ölçmek için kullanılır. Temel hakları sınırlandırmada kullanılan en temel sebeplerdendir. Bir faaliyetin kamu hukukuna uygunluğunun bir ölçütüdür (Saraç, 2002).

Kamu hizmeti “kamuya sağlanan hizmetler” ya da “kamu kuruluşları” anlamında kullanılabilmektedir (Bozkurt vd., 1998). Kamu hizmeti devletin varlık nedeni olarak ele alınmakta ve idarenin yapmakla yükümlü olduğu faaliyetler olarak kabul edilmektedir (Giritli vd.,2001). Ancak kamu hizmeti kavramında belirsizlik olduğundan devleti bu şekilde tanımlamak günümüz şartlarında farklı değerlendirmelere ve böylece de farklı sonuçlara yol açabilmektedir. Eğer devlet kamu hizmeti sunmak için var ise ve varlığı kamu hizmetine dayanıyorsa sunduğu kamu hizmetleri ölçüsünde varlığı kabul edilecektir. Devlet, yeterli kamu hizmeti sunamadığı zaman yetersiz; çok ve etkili hizmet sunabiliyorsa güçlü; niteliksiz ve az hizmet sunabiliyorsa zayıf; devlet olarak ortaya çıkabilmektedir (Sezer ve Vural, 2010). Bu kavramın kabulü durumunda; devletin varlığının güçlenmesi, kamu hizmetlerinin kalitesine bağlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

KKTC’de kamu hizmetlerinin birçoğunda kapsamın dar, erişimin problemlili ve kalitenin düşük olduğu belirlenmiştir (Şenaras ve Çetin, 2017). KKTC’nin güçlü olması için kamu hizmetlerinin kalitesinin yüksek olması gerekmektedir.



KKTC’de Kamu Hizmetleri, Kamu çalışanları tarafından yürütülmektedir. Kamu çalışanları ise kamuya hizmet sunan kamu görevlileri ve kamu personellerinden oluşmaktadır. Kamu görevlisi, 7/1979 sayılı Kamu Görevlileri Yasası’nın (KGY’nın) 3. maddesinin tefsir kısmında, “*Devletin ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarının genel yönetim ilkelerine göre yürütmekle yükümlü olduğu kamu hizmetlerinin gerektirdiği asıl ve sürekli görevleri yerine getiren ve genel ve katma bütçelerle bunlara bağlı döner sermayelerden aylık (maaş) alan sürekli personeli anlatır.*” şeklinde tanımlanmaktadır. Ancak KKTC’de 1985 Anayasası Kamu hizmetlerini yürütenleri kamu görevlisi ve kamu personeli olarak ayırdığı görülmektedir. 1985 Anayasası’nın 120. maddesinin birinci fıkrası “*Devletin genel yönetim ilkelerine göre yürütmekle yükümlü olduğu kamu hizmetlerinin gerektirdiği asıl ve sürekli görevlerin kamu görevlileri eliyle yürütüleceği*”, ikinci fıkrasında ise “*kamu iktisadi teşebbüslerinin ve diğer kamu tüzel kişilerinin, genel yönetim ilkelerine göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asıl ve sürekli görevlerin diğer kamu personeli eliyle yürütüleceği*” belirtilmektedir. 1980 Anayasası’nda Kamu görevlisi ve kamu personeli ayırımı yapılmış olmasına rağmen her iki tür kamu hizmeti yapan çalışanların atanmalarının, görev ve yetkilerinin, hak ve yükümlülüklerinin, ücret ve ödeneklerinin ve diğer özlük işlerinin Yasa ile düzenlenmesinin zorunlu olduğu ve aralarındaki tek farkın kamu görevlilerinin bağımsız organlar tarafından atanması gibi görülmektedir (Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV), 2012). Bu kavramsal karışıklıklar nedeniyle ve de KGY’de kamu iktisadi teşebbüslerine (KİT) istihdam edilenlere kamu görevlilerine uygulanan maaş ve ücretlerden farklı maaş ve ücret verilemeyeceği belirtilmektedir. Bu nedenle diğer kamu personeli statüsünde olan çalışanlara, kamu görevlilerinin tüm özlük ve maaş hakları verilmekte ayrıca toplu sözleşmelerle ek haklar da verildiğinden KİT’lerde çalışanlar daha yüksek maaş ve haklar elde etmektedirler. Bu da kamu hizmeti görenler arasında ikilik yaratmaktadır (TEPAV,2012). Ayrıca bu durum KİT’leri de mali açıdan zor duruma düşürmektedir.

KKTC’de 7/1979 sayılı Kamu Görevlileri Yasası’nın 6 (1) maddesinde kamu hizmetleri; sürekli personel, işçi ve sözleşmeli personel tarafından yürütülmektedir.

### 1.1 Sürekli Personel

7/1979 sayılı KGY madde 6 (2)'de "Devlet kamu hizmetlerinin gerektirdiği asıl ve sürekli görevlere atanan, genel ve katma bütçelerden veya bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşlardan aylık alan ve bu Yasada bundan böyle kamu görevlisi olarak anılacak olan kişileri anlatır." şeklinde tanımlanmaktadır. Bunların görev yetki ve sorumlulukları yanında ekonomik ve sosyal hakları 7/1979 sayılı Kamu Görevlileri Yasası'nda belirlenmiştir. Kamu görevlileri bu Yasada belirtilen hizmet sınıfları içerisinde yer almaktadırlar. KGY'ye göre sürekli personelin hizmet sınıfları;

a- Yöneticilik Hizmetleri Sınıfı

- Üst Kademe yöneticileri
- Üst kademe yönetici sayılmayan diğer yöneticiler

b- Mesleki ve Teknik Hizmetler Sınıfı

c- Genel Hizmetler Sınıfı

olarak sınıflanmaktadır.

Yukarıdaki hizmet sınıflarına (üst kademe yöneticileri hariç) atanmalar KGY'de belirlenen koşullara uygun olarak yapılmaktadır. Üst Kademe yöneticileri atamaları ise Üst Kademe Yöneticileri Yasası'ndaki koşullara göre yapılmaktadır.

### 1.2. İşçi

KKTC'de 22/1982 sayılı İş Yasası işçiyi "bir hizmet akdine (İş sözleşmesi) dayanarak herhangi bir işte ücret karşılığı çalışan kişiyi anlatır." şeklinde tanımlamaktadır. Bu maddeden de anlaşılacağı gibi işçinin işçi olarak nitelendirilmesi için bir iş sözleşmesinin olması gerekmektedir. Hizmet Akdi, işçiye işverene bağımlı olarak iş yapmayı, diğer taraftan da işverene ücret ödemeyi koşula bağlayan yazılı veya sözlü olarak yapılan, belirli veya belirsiz bir süreyi kapsayan bir sözleşmedir (Yıldız, 2013). İş sözleşmesi olmadan çalışanlar veya iş sözleşmesi dışında yapılan sözleşmeler uyarınca çalışanlar, işçi sayılmazlar. KKTC'deki İş Yasası işçi ve işveren ilişkilerini düzenlenmektedir. İşçilerin ücretleri, izinleri, çalışma süreleri, iş sağlığı ve iş

güvenliğinin korunması vb. hakları bu Yasada belirtilmiştir. Bu Yasa'da belirtilenler dışında işçi aleyhine ücret verilemeyeceği gibi izinlerinde ve çalışma sürelerinde de işçi aleyhine akit düzenlenemez. Bu Yasa ile çalışanlara modern iş hukukunda işçiyi koruyucu en önemli unsurlardan olan iş güvencesi sağlanmıştır. İş güvencesi temel hak olarak değerlendirilmekte olup, işçinin geçim kaynağı olan işine herhangi bir geçerli sebep olmadan işveren tarafından son verilememesidir (Özkan, 2018).

7/1979 sayılı Kamu Görevlileri Yasası ise işçileri asıl ve sürekli kamu görevlilerinin dışında olup kamu hizmeti sunan ve yukarıda belirtilen 22/1982 sayılı İş Yasası kapsamındaki çalışanlar olarak tanımlamaktadır.

### **1.3 Sözleşmeli Personel**

Özel bir meslek veya uzmanlık eğitimi gerektiren önemli projelerin hazırlanması veya gerçekleştirilmesi için kamu hizmetlerinin yürütülmesinde Yasalara uygun olarak geçici süreli ve sözleşmeli olarak çalıştırılacak KKTC vatandaşı veya yabancı kişilerdir. Bu kişilerin sözleşmeli olarak atanmaları veya sözleşmelerinin uzatılması ilgili kurumun önerisi üzerine Bakanlar Kurulunca yapılmaktadır. Maaşları da Maliye Bakanlığının önerisi ile Bakanlar Kurulunca belirlenir (KGY madde 6 (2)).

2014 yılına kadar KGY'de kamuya geçici personel istihdam edilmesi yasal olduğundan o tarihe kadar istihdam edilen geçici personeller halen KGY kapsamında kamu hizmetlerinin yürütülmesinde görev yapmakta ve bu yasa kapsamındaki görev, yetki ve sorumlulukları halen devam etmektedir.

## 2. BÖLÜM

### ÇALIŞMA KOŞULLARI

Çalışanları; fiziksel, ruhsal, ekonomik ve sosyal yönden etkileyen etmenler çalışma koşullarını oluşturmaktadır (Acun, 2014). Çalışma koşullarını; çalışma ortamı, yönetim, arkadaşlık ortamı, takdir ve ceza sistemlerinin işleyişi, sosyal ve ekonomik haklar, güvenlik hakkı, terfi olanakları, psikolojik faktörler, iletişim, iş tatmini, iş esnekliği, çalışana önem verilmesi ve yönetime katılmadaki olanaklar, ücret vb. oluşturmaktadır (Ünsar vd., 2010). Çalışma koşullarını kolayca inceleyebilmek için çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Bunlardan biri de (Öz, 2015)'ün yaptığı sınıflandırmadır. Bu sınıflandırmada çalışma koşulları,

*a) Belli bir organizasyona ait iş süreçleri; işin içeriği, iş organizasyonu,*

*b) bu süreçler doğrultusunda şekillenen;*

- *çalışma saatleri,*
- *çalışma yoğunluğu,*
- *fiziksel faktörler,*
- *bilişsel faktörler,*
- *sağlık,*
- *vasıflar,*
- *eğitim,*
- *iletişim,*
- *İş sosyal yaşam dengesi*
- *ekonomik güvence,*
- *şiddet,*
- *taciz*
- *ayrımcılık konuları,*

*c) çalışanın a ve b başlıkları doğrultusuna işe dönük değerlendirmesi; iş memnuniyeti ve kariyer beklentileri,*

şeklinde sınıflandırılarak incelenmektedir.

İş yaşamına başlayacak olan kişiler veya herhangi bir durumdan dolayı iş yerini değiştirmek isteyen çalışanlar çalışacakları işin çalışma koşullarını öğrenmek ister. Çalışanlar, çalışma koşulları kötü olan işyerlerinde verimli olamamakta ve daha iyi çalışma koşulları olan iş yeri bulmaları durumunda işten ayrılmaktadırlar (Kara, 2010).

Çalışma koşulları iyi olan bir işyerinde çalışanlar mutlu olmakta ve mutlu olan çalışanlardan maksimum verim alınmaktadır (Erdil vd., 2004). Bu nedenle çalışma koşulu sadece çalışanlar için değil işverenler açısından da önemlidir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi çalışanları motive etmekte; devletler kaliteli hizmet sunmakta, işletmelerin verimliliği artmakta dolayısı ile devlet ekonomisi de gelişmektedir. Bu nedenlerle devletler, çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi amacıyla Yasal düzenlemelere gitmektedirler (Kara, 2010).

Herhangi bir işyerinde verimliliğin olması için çalışma koşullarının nasıl olması konusunda farklı fikirler mevcuttur. Çalışanların beklentileri, algıları ve ihtiyaçları farklı olduğundan çalışma koşullarının düzenlenmesi zor olmaktadır (Çamlı, 2010). Örnek olarak; kimi çalışan için ücret en önemli koşul olmasına rağmen başka bir çalışan açısından sosyal haklar (Ör. Sigortalı çalışmak) daha önemlidir (Erdil vd., 2004). Çalışma koşulları üretim süreci göz önünde bulundurularak ve çalışanların beklentilerine göre düzenlenmelidir (Öz, 2015).

Motivasyonu etkileyen çalışma koşullarını şöyle sıralayabiliriz:

- Çalışma Süresi, Çalışma Saatleri,
- Ücret
- Çalışma Ortamı
- Güvenlik
- Öneri Sistemi
- Yönetim ve yöneticiler
- Yönetim ve Yönetim Kararlarına Katılma

- Terfi Olanakları
- Örgüt Kültürü ve İklimi
- İletişim

## 2.1 Çalışma Süresi, Çalışma Saatleri

İş yaşam kalitesini olumlu veya olumsuz yönden etkileyen unsurlar arasında uygun çalışma saatleri de yer almaktadır. Birçok ülkede çalışma saatleri Yasalarla ve toplu sözleşmeler ile belirlenmektedir (Hayta, 2007). Ancak işverenler fazla çalışmanın ekonomik olduğunu düşündüklerinden Yasalarla sınırlanan çalışma saatlerine çok sıcak bakmamaktadırlar. Oysaki çalışanlar uzun çalışma saatleri nedeniyle aşırı yorulmakta; sosyal yaşamları olumsuz etkilenmekte ve sonuçta motive olamadıklarından verimlilikleri düşmektedir (Hayta, 2007).

Teknolojik yeniliklerin artması, uluslararası rekabet koşulları gibi nedenlerle çalışanları motive etmek ve verimliliği artırmak amacı ile çalışanların, çalışma saatlerinde düzenlemeler yapılması gereğini gündeme getirmiş ve işyerlerindeki normal çalışma saatleri yerini esnek çalışma saatlerine bırakmıştır (Çiçek, 2005). Esnek çalışma saatleri ilk kez 1967 yılında Almanya'da, 1969 yılından itibaren ise Avrupa ülkeleri yanında Japonya, Kanada, ABD ve Avustralya'da uygulanmaya başlamıştır. Esnek çalışma zamanı, aylık ya da haftalık olarak belirlenen toplam çalışma süresinin çalışılması kaydı ile işe geliş zamanı veya işten ayrılma zamanının veya çalışma yer ve zamanının çalışan tarafından belirlenmesidir. Çalışanlar çalışma saatlerini kendileri belirlediklerinden motivasyonları artmakta olup; daha verimli çalışmaktadırlar (Çiçek, 2005). Bu uygulama hem işyeri hem de çalışan açısından avantajlı olmaktadır. Çalışma saatlerinin esnekliği çalışanın iş yaşam kalitesini olumlu yönde etkilemektedir (Çiçek, 2005). Bazı görüşlere göre ise çalışma saatlerindeki esneklik iş hayatı ile sosyal yaşam sınırının belirsizleşmesine neden olmakta ve kişinin çalışma hayatından ayrı kişisel bir hayatının kalmamasına kısaca öz-sömürüye neden olmaktadır (Öz, 2005). Çalışma saatlerinin uygunsuz oluşu çalışanlarda huzursuzluk yaratmaktadır. Bu huzursuzluk sonucunda çalışanlar işi bırakabilmektedir. Ör. Kara, 2015'te hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada, hemşirelerin uzun çalışma saatleri nedeniyle işten ayrılma taleplerinin çoğunlukta olduğu görülmektedir.

KKTC’de kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde esnek çalışma saati uygulaması bulunmamaktadır. Kamu görevlilerinin çalışma saatleri yaz döneminde haftada 35 saat, kış döneminde ise haftada 40 saat olarak belirlenmiştir. Yaz aylarına ait çalışma saatleri Mayıs ayının 2. Pazartesi başlayarak Eylül ayının 3. Pazartesi sona erer. Geriye kalan dönemde kış mesai saatleri uygulanmaktadır. Yaz ve kış dönemlerinde Cumartesi ve Pazar günleri tatildir. Kış aylarında ait çalışma saatleri Perşembe günü hariç diğer günler sabah saat 8:00-12:30 Ö.S 13:00-16:15 Perşembe günü ise sabah saat 8:00-12:30 Ö.S. 13:00-17:30’dur. Yaz aylarında ise Perşembe günü hariç diğer günler sabah 7:30-14:00 Perşembe günü ise sabah 7:30-12:30, Ö.S. 13:00-18:00’dır. Bazı hizmetlerde görev yapan kamu çalışanlarının çalışma saatleri farklı olabilmektedir. Örneğin röntgen çekimini fiilen yapan doktor veya teknisyenlerin günlük çalışma saatleri 5 saat olarak Yasa ile düzenlenmektedir. Ayrıca KKTC’de 22/1992 sayılı İş Yasası’nın 31. Maddesi bu yasa kapsamında çalışan işçilerin çalışma saatlerine açıklık getirilmiştir. Çalışan işçiler yemek saatleri ve molalar hariç olmak üzere günde sekiz saatten ve haftada kırk saatten fazla çalıştırılmaz. Fazla çalışma (ek mesai) ise en fazla günde dört saat yaptırılabilir. Gece çalışma süreleri, işin niteliği gereği yirmi dört saat çalışılan işyerlerindeki çalışma sürelerine de ayrıca bu maddede açıklık getirilmektedir.

## 2.2 Ücret

Ücret en basit anlamı ile bir hizmet karşılığı nakden yapılan ödemeyi anlatır. Ücret, emek karşılığı işletmenin kar veya zarar etmesine bakılmaksızın yapılan ödemedir (Aydemir, 2013). İşletme açısından ücret bir maliyet unsurudur. Gider unsuru oluşu nedeniyle verilen ücretin karşılığının alınmasını gerektirmektedir. Ücret saat ücreti, aylık, haftalık olarak ifade edilebilir. Çalışanlar açısından tek gelir kaynağı olarak tanımlanmaktadır (Zaim, 1992). Ayrıca, ücret çalışanın hem zihinsel hem de bedensel emeğinin karşılığıdır (Ergül, 2006).

Ücret çalışanın temel içgüdülerini tatmin eden ve çalışanın verimli ve etkin çalışmasını sağlayan bir motivasyon unsurudur (Aydemir, 2013). Ücret adil

olarak verilmelidir. Aynı işi yapan ve aynı performansı gösteren çalışanlara aynı ücret verilmelidir. Aksi takdirde motivasyon düşüklüğü olabilmektedir. Ücret, çalışan için en temel ödül olması yanında çalışanın işyerindeki önemini ve konumunu da yansıtan bir unsurdur (Çiçek, 2005).

Alınan ücret işin önemine göre artırılmalıdır. Alınan ücret çalışanın statüsünü belirlediğinden hiyerarşik olarak alt kademeden üst kademeye çıktıkça ücretin de artması gerekmektedir (Aydemir, 2013).

Çalışanın yapmış olduğu işin önemine göre almış olduğu yüksek ücret, çalışanın refah düzeyini artırır ve çalışanda iş tatmini, iş doyumunu ve motivasyon sağlar (Çiçek, 2005). Çalışana yüksek ücret ödenmesi çalışanın toplum içindeki sosyal statüsünü de yükseltmekte ve saygınlık kazanmasını sağlamaktadır (Ergül, 2006). İşverenler ücreti motivasyon aracı kullanmaları yanında nitelikli çalışanları işyerlerine alabilmek ve bu kişileri işyerlerinde tutabilmek için de kullanmaktadırlar (Ergül, 2006). İşverenler, bu ve buna benzer nedenlerle çeşitli ücret politikaları belirlemektedirler. Her ne kadar işverenler ücret politikalarını kendileri belirlese de ücret politikasında evrensel ilkeler bulunmaktadır (Ergül, 2006). Bunlardan bazıları;

- Benzer işletmelerde aynı nitelikteki görevlere aynı ücret ödenmelidir
- İşletme içinde aynı nitelikte olan görevlere yapılan ödemeler aynı olmalıdır.
- Yapılan ödemeleri çalışanlar adil bulmalıdır
- Verilen ücret objektif olarak verilmeli ve hiçbir ayırimcılığa yol açmamalıdır.
- Ücret politikaları değişen koşullara uyum sağlayacak özellikte olmalıdır.

KKTC 22/1992 sayılı İş Yasası'nın 21(1) maddesi Genel anlamda ücreti, "*bir kimseye bir iş veya hizmet karşılığında işveren ve/veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve nakden ödenen miktarı kapsar.*" şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi ücretten söz edebilmemiz için bir hizmetin verilmesi şarttır. Ancak iş hukukunun koruma prensibi kapsamında bazı durumlarda işçiye bir hizmet karşılığı olmadan da ücret



ödenebilmektedir. Hafta sonu tatili, resmi tatil günleri, mazeret izin günleri, yıllık izin günleri için bir hizmet olmadan da İş Yasası gereğince ücret ödenmektedir.

Ücretler en geç ayda bir ödenmek zorundadır. KKTC Devleti 7/1979 sayılı KGY kapsamındaki çalışanlarına her ayın sonunda aylık olarak ödeme yapması nedeniyle yapılan ödemelere ücret yerine “aylık maaş” denilmektedir. Aylık yapılan bu ödemeler sabit olup ek çalışma saatinin varlığında değişmektedir. Ek çalışma yapan kamu çalışanlarına veya İş Yasası kapsamında çalışanlara ek çalıştıkları süre için, aylık saat başı brüt ücretlerini saptandıktan sonra normal çalışma ve idari tatil günleri için bire bir nokta bir (1.1), hafta sonu tatilleri ile diğer resmi tatil günleri için ise bire bir nokta beş (1.5) ek ücret ödenmektedir.

KKTC’de 22/1975 sayılı Asgari Ücretler (AÜ) Yasası’na göre çalışana ödenecek ücret belli bir miktarın altında olamaz. Yasa gereği ödenecek ücret en az AÜ kadar olmalıdır. Dünyanın birçok yerinde asgari ücret düzenlemeleri yapılmaktadır. AÜ’nün belirleme yöntemleri ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. AÜ, 22/1975 sayılı AÜ Yasası’nda *“işçilere normal bir çalışma günü karşılığı olarak ödenen ve işçi ile eşinin ve bir veya iki çocuğunun yeterli beslenme, sağlıklı konut, giyim, aydınlatma ve ısıtma, ulaşım, çağdaş düzeyde sağlık servisi, eğitim kültür, dinlenme, eğlence ve benzeri temel gereksinimlerini geçerli fiyatlar üzerinden karşılamaya yetecek miktarda olmak üzere bu Yasanın 3’üncü maddesi kuralları uyarınca saptanan ücreti anlatır.”* şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımdaki 3. Madde ise AÜ’nün AÜ Komisyonu tarafından belirlendiği ve resmi gazetede yayınlandıktan sonra yürürlüğe girdiği belirtilmektedir. KKTC İş Yasası’ndaki ücretlerle ilgili kurallar tüm çalışanlara uygulanmak zorundadır. Bu yasaya göre çalışanların kazanılmış haklarını gasp edecek şekilde herhangi bir sözleşme yapılamaz.

KKTC’de 7/1979 sayılı KGY kapsamındaki kamu çalışanları da yapmış oldukları hizmet karşılığı maaş almaktadır. Kamuda çalışan ve KGY’na bağlı olmayıp kendi özel yasaları olan çalışanlar da bulunmaktadır. KGY’nin 2(6)

maddesinde bu Yasa kapsamı dışında olup kendi özel Yasaları olan kurumlarda çalışanlara bu yasada uygulanan genel maaş ve ücret rejimini bozacak maaş ve ücret veya ödenek verilemeyeceği belirtilmektedir. Bu nedenle aynı hizmet niteliklerini taşıyan bu çalışanlar, KGY'sı kapsamındaki çalışanların maaş haklarını almaları yanında kendi Yasaları gereğince toplu sözleşmelerle daha fazla hak (ücret, tatil vb.) elde edebilmektedirler (TEPAV, 2012).

### 2.3 Çalışma Ortamı

Çalışma ortamı; Çalışma koşullarından olan çalışma saatleri, fiziksel çevre, iş sağlığı ve güvenliği, ücret gibi konuları içine alması yanında anlamlı iş, karara katılma, özerklik, yöneticiler ve iş arkadaşları ile iş ilişkileri, etkili liderlik, karşılıklı güven, gelişim imkânları ve öğrenmenin teşvik edilmesi, fiziksel ve psikolojik güvenlik, etkili iletişim ve ekip çalışması gibi etkenleri de kapsayan daha geniş bir kavramdır (Acun, 2014).

İş yeri artık sabit işyerleri olarak tanımlanmamakta ev, kafeterya vb. alanlar da işyeri olarak tanımlanmaktadır (Öz, 2015). İşyerlerinde insan sağlığını tehdit etmeyecek şekilde yeterli aydınlatmanın ve havalandırmanın olması yanında gürültü ile ilgili önlemlerin alınması, temizliğe önem verilmesi ve de çalışanların sağlığını koruyacak şekilde ergonomik koşulların sağlanması gerekmektedir. Bunların sağlanması durumunda çalışanların hem fiziksel hem de ruh sağlıkları olumlu etkilemekte ve motivasyonları artmaktadır (Acun 2014).

Çalışanların verimli çalışabilmeleri için çalışma ortamlarının temiz, tertipli ve düzenli olması gerekmektedir (Özyörük ve Kütük, 2014). Bu özellikleri taşımayan çalışma ortamları insan sağlığını olumsuz yönde etkilemekte motivasyon düşüklüğüne sebep olmakta böylece verimlilik düşmektedir. İşverenler bu konularda önlem alırken çalışanlar da bu konuda çalıştıkları iş ortamlarını kendi evleri gibi temiz, tertipli ve düzenli tutmalıdırlar (Özyörük ve Kütük, 2014). Çalışma ortamlarının temiz, tertipli ve düzenli olması yanında çalışılan araç ve gereçlerin de temiz ve düzenli kullanılacak şekilde olması gerekmektedir (Özyörük ve Kütük, 2014). Çalışma ortamlarının ekonomik,

ruhsal, fiziki ve psiko-sosyal yönden uygun olması hem hizmeti alan hem de hizmet sunan açısından memnuniyet verici olmaktadır (Acun, 2014). Çalışma ortamının psiko-sosyal yönden uygun olması çalışanların bağımlı veya bağımsız, güvenli, yaptığı işle gurur duyduğu, yükselme ve ilerleme imkânı olan, sosyal statü, yapılmaya değer ve sosyal etkinliklerin olduğu bir iş yerinde çalışması demektir (Ay, 2007).

Çalışılan ortamlarda iş arkadaşları ile olan iş ilişkileri de çok önemlidir. Ayrıca iş yerlerindeki ast üst ilişkileri de çalışanların motivasyonlarını etkilemektedir. Bu ilişkilerin bozuk olması çalışanlarda strese neden olmakta böylece çalışanlar verimli olmamaktadırlar (Kara, 2010). Çalışanlarda güven duygusunun olmaması ve sorunlara ilgisiz davranışlar işteki ilişkilerin iyi olmadığının göstergesidir. İşteki ilişkileri olumsuz etkileyen olaylar ise iletişim yetersizliği, görev paylaşımının olmaması veya belirsiz olması gibi nedenlerdir (Kara, 2010).

Çalışanların motivasyonunu etkileyen somut kavramlar (Ücret, araç gereç vb.) olduğu gibi iş doyumunu ve şirket kültürü vb. kavramlarla yakından ilişkili soyut bir kavram olan organizasyon atmosferi de motivasyonu etkilemektedir. Olumlu çalışma atmosferi çalışanlar arasında saygının olduğu; güvene dayanan bir iş ortamının olduğu ve çalışanların kendilerini hem fiziksel hem de ruhsal olarak güvende hissettikleri; çalışma ortamlarıdır (Acun, 2014). Her çalışma ortamının kendine özgü iletişim tarzı, yönetim biçimi, kültürü vardır ve bunlar çalışanlar tarafından paylaşılmaktadır. Örgüt iklimi olarak tanımlanan bu paylaşımlar çalışanların davranışlarını olumlu veya olumsuz olarak etkilemekte dolayısı ile motivasyonu etkilemektedir. Örgüt iklimi, örgütü betimleyen, örgütü diğer örgütlerden ayıran, sürekliliği olan ve örgütteki kişilerin davranışlarını etkileyen bir özellikler topluluğu olarak tanımlamaktadır (Gök, 2009).

Çalışma ortamlarında araç gereç yetersizliği de çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilemektedir (Kara, 2010).

## 2.4 Güvenlik

Çalışanlar çalıştıkları işyerlerinde maruz kalacakları meslek hastalıklarından ve de iş kazalarından korunmak istemeleri yanında sosyal ve ekonomik olarak da kendilerini güvence altına almak istemektedirler. Güven verici ortamlarda çalışmayan ve her an işten çıkarılma korku ve endişesi nedeniyle huzursuz olarak çalışanlar motive olamamakta böylece verimlilikleri düşmektedir (Acun, 2014).

### 2.4.1 İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)

İşyerlerinde, işin yürütülmesi sırasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan iş kazalarından veya insan sağlığına zarar verebilecek koşullardan korunmak amacıyla yapılan sistemli ve bilimsel çalışmaların tümüne iş sağlığı ve güvenliği denilmektedir (Aydın, 2013).

KKTC’de 35/2008 sayılı İSG Yasası’nın 2. maddesi İSG’yi, “Çalışanları mesleki risklerden korumak veya bu riskleri en aza indirmek amacıyla işyerinde veya işte yürütülen faaliyetlerin tüm aşamalarında planlanan ve uygulanan, çalışanların çalışma kapasiteleri, yaşamları ve sağlıklarını korumak amacıyla alınmış tüm koruyucu önlemleri anlatır.” şeklinde tanımlamaktadır.

Çalışanlar güven içinde olacakları bir ortamda çalışmak ister. Sağlık koşullarına uygun ve iş kazasının olma olasılığı düşük işyerlerinde çalışanlar sadece fiziksel olarak değil psikolojik olarak da sağlıklı olurlar (Acun, 2014).

Çalışma ortamında olması muhtemel iş kazası ve meslek hastalıkları iş dünyasını olumsuz etkilemektedir. Bu olumsuz etkiler nedeniyle İSG konularında gerekli önlemlerin alınmasının önemi artmaktadır (Aydın, 2013). Meslek hastalıkları ve iş kazaları işveren, işçi ve devlet için çözüm bulunması gereken önemli konular arasındadır. Bu konularda uluslararası düzeyde faaliyet gösteren çok kuruluş vardır.

Uluslararası Çalışma Örgütü (İLO), Dünya Sağlık Örgütü ve Avrupa Birliği Konseyi iş sağlığı ve güvenliği konularında dünya genelinde faaliyet göstermekte olan kuruluşlardır (Akçapınar, 2015).

Tüm dünyada olduğu gibi KKTC’de de İSG konusunda Yasal çalışmalar yapılarak çalışanların sosyal ve ekonomik yönden korunmaları yanında maruz kalabileceği meslek hastalıkları ve iş kazalarından korunmaları için de alınması gereken önlemler belirlenmiştir. İSG alanında kullanılan en eski Yasa 1833 yılında yürürlüğe giren Fabrikalar Yasası’dır. Kıbrıs’ta da ilk bu Yasa kullanılmıştır. KKTC’de 1992 yılında İLO sözleşmelerine uygun olarak 22/1992 ayılı İş Yasası yürürlüğe girdi. Daha sonra 2008 yılından itibaren AB’nin 89/391 sayılı “İşyerlerinde Çalışanların Sağlık ve Güvenliğinin Korunmasına Dair Çerçeve” direktifi ile uyumlu olan 35/2008 sayılı İSG Yasası yürürlüğe girdi. Bu Yasa ile İSG, 1970’li yıllarından beri hakim olan modern anlayışa göre, üretimin ayrılmaz bir parçası olup; çalışanın verimliliğini artıran, hem çalışan hem de müşteri memnuniyetini artıran, sadece çalışanın değil ayrıca çevreyi de koruyan bir olgu olarak kabul edilmektedir. İşyerleri kendi bünyelerinde İSG yönetim sistemlerini kurarak iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı gerekli önlemleri almaktadırlar. Ayrıca bu sistemde İşverenler İSG konularında çalışanlarına eğitim vererek bilgilendirilmelerini sağlamalıdır.

KKTC’de çalışma işleri ile ilgili bakanlık, 35/2008 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Yasası’nın 44. maddesinin verdiği yetki ile hem çalışanları hem de işverenleri koruyucu önlemler almak, iş kazası ve meslek hastalıklarını en aza indirmek için aşağıda belirtilen Tüzükleri hazırladı ve BK tarafından onaylanan tüzükler RG’de yayımlanarak yürürlüğe girdi.

1. **RG Sayı: 335, 21.04.2009 tarihinde yayımlanan “İşyerlerinde Asgari Sağlık ve Güvenlik Koşulları Tüzüğü”**
2. **RG Sayı: 336, 21.04.2009 tarihinde yayımlanan “Çalışanlar tarafından Kullanılan İş Ekipmanları Asgari Sağlık ve Güvenlik koşulları Tüzüğü”**
3. **RG Sayı: 337, 21.04.2009 tarihinde yayımlandı “Kişisel Koruyucu Donanımının İşyerlerinde Kullanımı Tüzüğü”**

4. **RG Sayı:338**, 21.04.2009 tarihinde yayımlanan **“Güvenlik ve Sağlık İşaretleri Tüzüğü”**
5. **RG Sayı: 339**, 21.04.2009 tarihinde yayımlanan **“Yüklerin Elle Taşınmasında Asgari Sağlık ve Güvenlik Koşulları Tüzüğü”**
6. **RG Sayı: 340**, 21.04.2009 tarihinde yayımlanan **“Çalışanların Maruz Kaldığı Gürültü Riskine Karşı Asgari Sağlık ve Güvenlik Koşulları Tüzüğü”**
7. **RG Sayı: 679**, 09.11.2010 tarihinde yayımlanan **“ İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmeti Veren Kişilerin Sertifikalandırılması ve Kuruluşların Yetkilendirilmesi Tüzüğü”**
8. **RG Sayı 680**, 09.11.2010 tarihinde yayımlanan **“İşyerlerinde Risk Değerlendirmesi Esasları Tüzüğü”**
9. **RG Sayı: 393**, 12.07.2013 tarihinde yayımlanan **“Patlayıcı Ortamlarda Çalışanların Sağlık ve Güvenlik Koşulları Tüzüğü”**
10. **RG Sayı: 751**, 2015 tarihinde yayımlanan **“Hamile, Yeni Doğum Yapmış veya Emziren Çalışanların Sağlık ve Güvenlik Koşulları Tüzüğü”**

İSG Yasası'nın 4. Maddesi ise *“bu yasa kuralları Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti sınırları içerisinde kamu ve özel sektöre ait tüm iş veya işyerleri ile işverenlere, bir işveren ile istihdam ilişkisi olan çalışanlara ve bu işyerlerinde eğitim amaçlı, stajyer ve çırak olarak bulunanlara uygulanır.”* demektedir. Bu maddeden de anlaşılacağı gibi KKTC'nde 35/2008 sayılı İSG Yasası ile özel sektörde ve kamuda çalışanların İSG için yeknesaklık sağlanmıştır. Böylece tüm çalışanların sağlıklarının korunması, güvenlik ve refahlarının sağlanması bakımından çalışanlar koruma altına alınmıştır.

İSG konusunda sadece devletin değil hem devletin, hem de çalışan ve işverenlerin farklı farklı görevleri vardır. Aşağıda belirtildiği gibi bu görevler birbirini tamamlamaktadır (35/2008 sayılı İSG).

- Devletin görevi Yasa oluşturmak, denetlemek, bilgilendirmek, istatistik yapmak ve yaptırım uygulamaktır.

- İşverenin görevleri Yasalar çerçevesinde gerekli önlemleri almak, eğitim, bilgilendirme, çalışanların iş sağlığı ve güvenliği konusunda katılımlarını sağlama,
- Çalışanın görevi alınan önlemlere uymaktır.

#### **2.4.1.1 Meslek Hastalıkları**

Meslek hastalığı, çalışanların işlerini yürüttükleri sırada, ortaya çıkan çalışma ortamı ile nedensel bir ilişkinin söz konusu olduğu hastalıktır (Özlü vd., 2017). Çalışanların motivasyonu, işyerlerinin sağlık koşullarına uygun olmaması durumunda olumsuz yönde etkilenmektedir. Çalışanların moralleri, çalışma ortamlarının meslek hastalığına sebebiyet verecek bir ortam olması durumunda bozulmaktadır. Bu da çalışanların motivasyonunu düşürmekte dolayısı ile verimliliklerini azalmaktadır (Çiçek, 2005). Sürekli gürültülü bir ortamda gerekli önlemleri almadan çalışanlar hem ruhsal hem de fiziksel meslek hastalığına yakalanmaktadırlar. Bu durumun çalışanın hem iş yaşamını hem de özel yaşamını olumsuz etkilemektedir. Çalışanlar, çalışmış oldukları meslek guruplarına göre çeşitli meslek hastalıklarına maruz kalmaktadırlar (Çiçek, 2005). Bunlara örnek olarak;

- Sağlık çalışanlarının eldiven giymeden hastaya müdahale etmeleri sonucu bulaşıcı hastalıklara yakalanmalarını,
- Dülger atölyelerinde çalışanların gürültüyü azaltıcı kulaklık takmaması veya gürültüyü azaltıcı önlemlerin alınmaması nedeniyle çalışanlarda işitme kayıplarının olmasını ve de psikolojilerinin bozulmasını; verebiliriz.

KKTC’de 35/2008 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Yasası’nın 2. Maddesi’nin tefsir kısmında meslek hastalığını “ *işin veya işyerinin niteliğine göre tekrarlanan bir nedenden veya işin yürütüm koşullarından kaynaklanan bedensel veya ruhsal hastalık veya sakatlık hallerini anlatır.*” şeklinde tanımlamaktadır. Bu Yasa altında çıkarılan ve iş sağlığı ve güvenliği konusu kapsamında çıkarılan tüzüklerde çalışanları meslek hastalıklarından korumak için alınması gereken önlemlerin neler oluşu belirtilmektedir.

#### 2.4.1.2 İş Kazaları

Çalışanların emniyetsiz hareketleri veya işverenlerin gerekli yasal önlemleri almamasından kaynaklanıp; çalışanların yaralanmalarına veya ölmelerine, makine ve teçhizatın zarara uğramasına veya üretimin durmasına sebep olabilecek önceden planlanmamış olaylar olarak tanımlanabilmektedir (Ceylan, 2011).

ILO ise iş kazasını “*Önceden planlanmamış, bilinmeyen ve kontrol altına alınmamış olan, etrafa zarar verecek nitelikteki olaylar*” olarak tanımlamaktadır.

Çalışanların iş kazalarının önlenmesi ile ilgili bilgiye sahip olmaması, işverenlerin iş kazalarını önlemek için gerekli önlemleri almaması iş kazalarına neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda İş kazalarının % 80'inin insan faktörüne, %18'inin mekanik ve fiziki koşullara ve %2'sinin ise beklenmedik olaylara bağlı olduğu söylenebilmektedir (Camkurt, 2007). Sonuç olarak gerekli önlemlerin alınması durumunda %98 iş kazalarının önlenebilmesi mümkün olmakta sadece %2'si kesinlikle önlenememektedir.

Yukarıda görülen %98 iş kazalarının önlenebilir olmasına rağmen ILO verilerine göre dünyada her gün yaklaşık 1 milyon iş kazası olmakta iş kazası ve meslek hastalıkları sonucu 2,3 milyon insan hayatını kaybetmektedir (Son dakika, 2017). ILO'nun yaptığı başka bir araştırmada işletmeler büyüdükçe iş kazaları azalmakta, küçük ve orta ölçekli işletmelerde ise iş kazaları daha fazla olmaktadır.

KKTC 'de 35/2008 sayılı İSG Yasası'nda İş Kazasını “*bir işyerinde veya iş gereği olarak işyeri dışında veya işyerine gidiş gelişlerde meydana gelen ve bağımsız olarak veya bir işverene bağlı olarak çalışan şahısları hemen veya sonradan bedence veya ruhça arızaya uğratan beklenmedik, planlanmamış ve istenmeyen bir olayı anlatır.*” şeklinde tanımlamaktadır.

KKTC'de iş kazaları ile ilgili önlemlerin alınması sonucunda iş kazalarında azalma olduğu görülmektedir (KKTC Çalışma Dairesi Müdürlüğü).



**Tablo 1. KKTC’de Yıllar İtibarı İle İş Kazaları**

|      | <b>Yaralanan sayısı</b> | <b>Ölü sayısı</b> | <b>Toplam</b> |
|------|-------------------------|-------------------|---------------|
| 2017 | 138                     | 4                 | 142           |
| 2016 | 128                     | 8                 | 136           |
| 2015 | 128                     | 7                 | 135           |
| 2014 | 234                     | 6                 | 240           |
| 2013 | 230                     | 5                 | 234           |
| 2012 | 214                     | 4                 | 218           |
| 2011 | 270                     | 6                 | 276           |

2017 yılında toplam iş kazası sayısı 142 olmasına rağmen bunlardan sadece 2’sinin kamu hizmeti yaparken iş kazasına maruz kaldığı görülmektedir (DPÖ). Bu da Kamu çalışanlarının maruz kalacağı iş kazası olasılığının düşük olduğunu göstermektedir.

#### **2.4.2 Sosyal Güvenlik**

Çalışanların hem kendilerinin hem de bakmakla yükümlü oldukları kişilerin geleceklerinin ne olacağı ile ilgili ekonomik ve sosyal endişe duymaları durumunda, gelecek kaygısına düştüklerinden motivasyonları olumsuz yönde etkilenmektedir (Ay, 2007). Çalışanlar doğal olarak ekonomik ve sosyal yönden gelecekte ne olacaklarını bilmek istemektedir. Devletler çalışanlarının ekonomik yöndeki bu endişelerini ortadan kaldırmak için sosyal sigorta ve benzeri yatırımların yapılmasını zorunlu kılmaktadırlar (Ay, 2007). KKTC’de de çalışanlar için zorunlu sigorta yatırımları yapılmaktadır.

Güvenlik duygusu sadece ekonomik yönden çalışanın kendini ve ailesini gelecekte garanti alması demek değildir. Çalışanlar sosyal yönden de kendini güven içinde hissetmek istemesidir. Bu güveni yaratacak olan da çalışanların üstleridir. Çalışanların kiminle çalışacağını, ne iş yapacağını, nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarılı olabileceğini bilmeleri onlarda güven duygusunu artırmakta ve motivasyonları artmaktadır (Ay, 2007).

### 2.4.3 İş Güvencesi

İş güvencesi çalışanı koruyan en önemli konulardan biridir. Çalışanın işine son verilmesinin geçerli sebeplere dayandırılması gerekmektedir. Devletler işverenlerin keyfi olarak çalışanları işten durdurmalarını engellemek için yasal düzenlemeler yaparlar. İş güvencesi olmayan çalışanlar her an işten durdurulma korkusu içerisinde olduklarından, motive olamazlar. Bu da çalışanların verimli olmalarını engellemektedir (Ünsar vd. 2006).

Motive edici unsurların zaman zaman değiştiği konusu yukarıda belirtilmektedir. İş güvencesinin de çalışan bakımından önem sırasında değişiklik olabilmektedir. Şöyle ki, ekonominin istikrarlı olduğu dönemlerde çalışanların işten durdurulma korkuları olmadığından ücret motive edici unsur olmasına rağmen eğer ekonomik kriz dönemine girilmiş ise o zaman işten durdurulma korkusuna düşen çalışan için iş güvencesi daha önemli olmaktadır (Ünsar vd., 2006).

KKTC’de 22/1992 sayılı İş Yasası ile çalışanlara iş güvencesi sağlanmaktadır. Bu Yasa’da belirtilen durumlar haricinde hiçbir çalışanın görevine son verilememektedir.

### 2.5 Öneri Sistemi

İşi yapanın önerilerinin dikkate alınması bireysel katılım modeli olarak bilinmekte ve bireysel öneri sistemi ve işçi öneri sistemi olarak da adlandırılmaktadır (Koyuncu, 2006).

Çalışanların çalışırken kendi düşüncelerini ortaya koyabilmesi ve bu düşüncelerinin kullanılması durumu, çalışma ortamının demokratik bir yapıya sahip olduğunu göstermekte böylece çalışanların motivasyonu artmaktadır (Üçüncü, 2016).

Bir iş ile ilgili iyileştirme veya bir iş ile ilgili Yasal bir çalışma yapılırken; “o işi en iyi bilen, o işi yapandır” düşüncesiyle hareket edilip o işi yapanın katılımının sağlanması ve önerilerinin dikkate alınması verimli çalışma bakımından önemlidir (Koyuncu, 2006).

## 2.6 Yönetim ve Yönetici

Yönetim biçimi çalışanların motivasyonu üzerinde iki şekilde etkili olmaktadır. Bunlardan birincisi çalışanların kararlara katılmasının sağlanmasıdır ki bu çalışanın kendisine saygı duymasını sağlamakta; diğeri ise yönetimin çalışan merkezli olmasıdır. Çalışan merkezli yönetim çalışanlarını desteklemekte ve onlarla, onları destekleyici ilişkiler geliştirmektedir. Kararlara katılan ve de yönetimle iyi ilişkileri olan çalışanların motivasyonu olumlu yönde etkilenmektedir (Üçüncü, 2016).

Yönetici de motivasyonun sağlanmasında önemli bir faktördür. Yapılan araştırmalarda diğeri motivasyonu etkileyen faktörlerin olmaması (Ör. Ücret yetersizliği) durumunda bile çalışanlar yönetici ve yönetim sayesinde motive olmakta ve bu sayede verimlilik artmaktadır (Üçüncü 2016). Yönetim ve yöneticinin motivasyon üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini daha iyi analiz edebilmek açısından bu kavramlar ile ilgili bilgileri açıklamak gerekmektedir. Yönetim kavramı ile ilgili tanımları şöyle sıralayabiliriz (Eren, 2013, s.197-214).

- Yönetim, bir grup insanı organize ederek; onları yönlendirerek ve işbirliği sağlayarak belirlenen amaçlara ulaşma çabalarıdır. Yönetimden bahsedebilmemiz için mutlaka yönlendirilen bir insanın olması gerekmektedir. Ör. Kendi başına çalışan bir kuaför yönetici olamaz ve yönetimden bahsedemeyiz. Ancak çalışanı olan kuaför aynı zamanda yöneticidir ve yönetimden bahsedebiliriz.
- Yönetim, tüm üretim faktörlerini (İnsan, makine, hammadde, malzeme, para vb.) bir araya getiren ve bunları en etkin bir şekilde kullanarak belirli bir amca ulaşma çabalarıdır.

Yönetim, hedefe ulaşmak için yöneticiler ve yönetilenler arasındaki uyumu sağlamalıdır.

Yönetici ise tüm üretim faktörlerini bir araya getiren ve bunları en etkin bir şekilde kullanarak belirli amaca ulaşmaya çabalayan kişidir.

### 2.6.1 Yöneticilerde Olması Gereken Özellikler

Yöneticilerin başarılı olabilmesi için çeşitli özelliklere sahip olması gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2015, s.10).

Bu özellikler ile ilgili olarak iki yaklaşım bulunmaktadır.

- Üç Özellik Yaklaşımı
- Yönetisel Beceriler Yaklaşımı

#### 2.6.1.1 Üç Özellik Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre ise yöneticilerde olması gereken özellikler:

- Yöneticinin Entektüel özellikleri
- Yöneticinin karakterine göre özellikleri
- Yöneticinin sosyal özellikleri

Üç özellik yaklaşımına göre yöneticilerin öncelikle entektüel özelliğe sahip olması gerekmektedir. Düşünebilme, karar verebilme, yorum yapabilme yeteneğine sahip yöneticiler entektüel özelliklere sahip olabilmektedirler. Bu özelliklere sahip olmaları için ise yeterli genel kültüre, mantığa, analiz ruhuna, sentez ruhuna, sezgi ruhuna, muhakeme edebilme yeteneğine, konu ve sorunlara odaklaşma ve düşüncelerini açıkça ifade edebilme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2015, s.10).

Bu yaklaşıma göre yöneticilerde olması gereken bir diğer özellik yöneticinin karakter özellikleridir. Yöneticinin güven veren ve başladığı işi bitiren bir kişilik yapısı olması ile ilgilidir. Yöneticiler; tertipli, düzenli, dikkatli, değişikliklere uyum sağlayan, azimli ve sebatkâr (mücadele ruhu olan), ciddi, işlerini zamanında tamamlama vb. özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2015, s.10).

Bu yaklaşıma göre olması gereken son özellik yöneticinin sosyal özellikleridir. Bu özellik yöneticilerin astlarına ve varsa üstlerine kendilerini kabul ettirmeleri ile ilgilidir. Bu özelliğe sahip yöneticiler dış görünüşleri uygun, çalışanlara hitap edebilecek nitelikte, grupların ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilme özelliklerine sahip olmaları, çalışanlardan yararlanabilmeyi

bilecek, iş disiplinine önem veren, taktik sahibi, bilgili, tecrübeli, adaletli, çevresinde etkili ve güven veren otorite sahibi vb. özelliklere sahip olmaktadır (Robbins ve Judge, 2015, s.10).

#### **2.6.1.2 Yönetmel Beceriler Yaklaşımı**

Bu yaklaşıma göre yöneticilerin başarılı olabilmesi için yönetmel konularda becerileri olması gerekmektedir. Bu beceriler ise:

- Kavramsal beceriler: Yöneticinin çevresi ile işyeri arasındaki ilişkilerin düzenlemesi konusundaki planlama yetenek ve becerisidir.
- Beşeri beceriler: Yöneticilerin liderlik özelliği ile ilgili becerileridir. Bu becerileri sayesinde çalışanları motive etmektedir. Tüm yöneticilerde bu becerilerin olması gerekmektedir.
- Teknik beceriler: Yöneticilerde iş yapma ile ilgili teknik bilgilerin olmasıdır.

Bu yaklaşıma göre yöneticileri alt kademe yöneticisi, orta kademe yöneticisi ve üst kademe yöneticisi olarak sıralarsak alttan üste doğru yükseldikçe teknik beceriler kavramsal ve beşeri becerilerden daha az önemli olmaktadır.

Buraya kadar yöneticilerde olması gereken özellikler ile ilgili yaklaşımların neler olduğu açıklanmıştır. Çalışanlarda motivasyonu sağlamak ve işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için yöneticilerde liderlik özelliklerinin olması gerekmektedir (Koçak ve Özüdoğru, 2012).

**Liderlik:** Birçok tanımı olmasına rağmen tam olarak açıklanamayan bir kavramdır. Liderlik kavramını gayeleri kabul ettirme ve onları gerçekleştirmek için onları içtenlikle çalıştırma kabiliyeti olarak tanımlayabiliriz. Etkili bir lider hem kendinin hem de çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılıklı olarak gidermeyi başarabilen, becerilerini ne zaman ve nerede kullanması gerektiğini bilen duyarlı yöneticilerdir (Koçak ve Özüdoğru, 2012).

Lider bir yönetici, kendini izleyenlerden daha yüksek kişilik özelliklerine sahip, çalışanları ile gerektiği kadar iletişimde bulunan, ortamın koşullarına göre davranabilen ve her zaman çalışanları çalışmaya motive etmek için uğraşan ve bunu başarabilen yönetici olarak tanımlanabilmektedir. Liderler büyük

planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır. Yöneticiler ise bu planların gerçekleşmesini sağlarlar (Koçak ve Özüdoğru, 2012).

Koçak ve Özüdoğru'nun 2012 yılında yapmış oldukları çalışmada liderliğin çalışan motivasyonu arasında aynı yönde yüksek bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Bu nedenle yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonları ile doğru orantılı olduğu söylenebilmektedir. Liderlik özelliğine sahip yöneticiler çalışanları motive edebilmektedirler.

Yönetimde verimlilik, etkinlik ve kalitenin sağlanması konuları çalışma ortamlarında sürekli olarak üzerinde durulan konulardır. Kamu kurumları, kamunun kaynaklarını kullanarak kamuya hizmet etmek amacıyla kurulan ve kamu görevi yapan kurumlardır. Bu nedenle de kamuda verimli, etkin ve kaliteli hizmet sunulması için yönetime büyük görev düşmektedir. Bu görevlerini yerine getirmek için yönetimin çalışanları motive etmesi çok önemlidir. (Üçüncü, 2016).

## **2.7 Yönetime ve Yönetim Kararlarına Katılma**

Yönetime katılma, çalışanlara üstleri tarafından belli konularda karar verme ve uygulama yetkisinin verilmesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Eren, 2013, s.483).

Çalışanların yönetime katılması bir yönetim anlayışı olarak ele alındığında bu yaklaşım klasik yönetim anlayışından uzak bir anlayış olduğu görülmektedir. Klasik yönetim anlayışı Max Weber tarafından bürokratik yönetim teorisi olarak geliştirilmiştir. Bu teoriye göre otorite, görev ve sorumluluklar organizasyonlarda açıkça belirlenecek; görevlerin ve sorumlulukların yapılıp yapılmadığı sürekli olarak kontrol edilecektir. Bu teoride çalışanların yönetime katılması söz konusu değildir (Koyuncu, 2006). Ancak daha sonraları organizasyon ve yönetim alanlarında yönetimde insanı ele alan araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalardan biri Rensis Likert isimli araştırmacının yönetim ile ilgili olarak 2 model üzerinde durduğu araştırmadır. Bunlardan biri "Otoriter-hiyerarşi yönetim" diğeri ise " Katılımcı yönetim" dir.

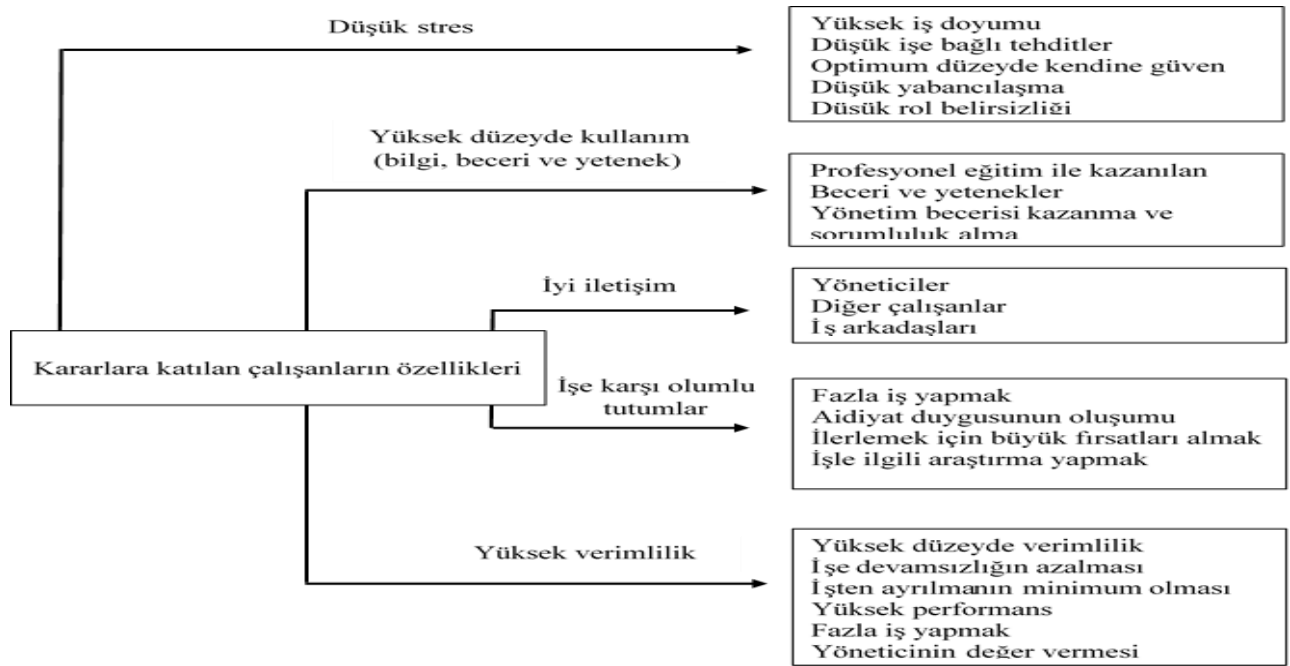
Otoriter-hiyerarşi yönetiminde çalışanların yönetimde karar alma süreçlerine katılmaları söz konusu değildir. Tüm kararların üst kademe tarafından alındığı, çalışanlara verilen görevlerin yapılıp yapılmadığı konusunda sürekli olarak kontrol edildiği ve çalışanlara ceza uygulandığı yönetim biçimidir (Koyuncu, 2006). Likert'e göre ideal yönetim sisteminin katılımcı yönetim modelinde ise yöneticiler çalışanlara güvenmekte, bilgi alışverişinde bulunmakta, ekip çalışmasına önem vermekte, karar alma sürecine çalışanları katmak için teşvik edici olmaktadır. Ayrıca motivasyon aracı olarak ceza değil takdir ve ödüllendirmeyi kullanmaktadırlar (Koyuncu, 2006). Daha sonraları çalışanlarda motivasyonu artırmak için yukarıda belirtilen yönetim modellerinden hangisinin yönetim modeli olarak uygulanacağı çalışma ortam ve koşullarına göre belirleneceğinden durumsallık yaklaşımı ortaya atılmıştır (Koyuncu, 2006). Bu yaklaşıma göre çalışma koşulları ve çalışma ortamına göre yönetim biçimleri uygulanmalıdır.

Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren konularda karar alınırken kendileri de bu kararlarla ilgili düşüncelerini söylemek veya bu konularla ilgili fikirlerinin sorulmasını istemektedirler. Çünkü çalışanlarının bilgi ve kültür düzeyleri giderek yükselmekte olduğundan kendileri de düşüncelerini ifade etmek istemektedirler (Eren, 2013, s.483).

Çalışanların karar verme süreçlerine katılmalarının sağlanması onlarda iş tatminini oluşturmakta, böylece çalışanlar motive edilerek etkin ve verimli çalışmaları sağlanmaktadır (Çiçek, 2005).

Çalışanlara kararlara katılma konusunda imkan sağlanması onları daha çok motive edecek, çalıştıkları işyerlerine olan bağlılıkları ve verimlilikleri artmış olacaktır (Robbins ve Judge, 2015, s.252). Yönetime katılan çalışanlara, gerektiği takdirde yöneticilerin kararlarına karşı çıkmaları durumunda işten atılma durumunda kalmamaları, fikirlerini rahatlıkla anlatabilecekleri ortam ve zaman verilmelidir. Çalışanlara düşünme ve konu ile ilgili görüş vermeleri için yeterli zaman vermeleri gerekmektedir.

Kararlara katılan bir çalışanın özellikleri aşağıdaki şekilde belirtildiği gibidir (Kara, 2010).



**Şekil 1. Kararlara Katılan Bireyin Özellikleri**

## 2.8 Terfi (Kariyer) Olanakları

Terfi çalışanların daha fazla sorumluluk alarak daha yüksek statü sahibi olmalarıdır. Bunun yanında terfi çalışanlara kişisel gelişme fırsatı da sağlamaktadır (Aydemir, 2013). Terfi kimi çalışan için statü anlamında, kimi çalışan için ise daha fazla kazanç sağlama anlamında önemli olmaktadır. Çalışanlar için her ikisinin de önemli olduğu durumlarda ise önem sırası farklı olabilmektedir (Aydemir, 2013). Çalışanlar işlerinde yükseldikleri (terfi) takdirde ücretlerinin de yükselmesi gerekmektedir (Topçuoğlu, 2016).

Çalışanlar, çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bunun sonucu da terfi alarak daha üst kademelerde görev alarak kariyer sahibi olmak istemektedirler (Üçüncü, 2016). İşyerlerinde yükselme olanaklarının olmaması çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Çünkü çalışanların sürekli aynı işi yapmaları ve de sorumluluklarında ve gelirlerinde herhangi bir değişiklik olmaması çalışma gayret ve istekleri azaltmaktadır (Aydemir, 2013). İşletmelerde kariyer yollarının belirli ve liyakate dayalı bir terfi sisteminin olması çalışanlarda motivasyonu sağlamaktadır (Aydemir, 2013).



Liyakata dayalı terfi sistemleri ikiye ayrılır (TEPAV,2012).

- **Kariyer sistemi:** Yükselme kadroları için eğitim nitelikleri ve kamu yönetiminde kazanılan nitelikleri, kıdemi ve alt kadroda çalışma süreleri dikkate alınır.
- **Pozisyon sistemi:** Bu sistemde ise yükselme kadroları için eğitim niteliklerine ek olarak genellikle kadronun görev alanına gire konulardaki uzmanlık ve yöneticilik tecrübesi aranmaktadır.

TEPAV'ın 2012 yılında yapmış olduğu araştırma raporunda Kamuda liyakate dayalı bir terfi sistemi olmadığı bu nedenle KKTC'de kamu çalışanlarının motivasyonunun kalmadığı belirtilmektedir.

## 2.9 Örgüt Kültürü ve İklimi

Örgüt, Belirli amaçları gerçekleştirmek amacı ile bir araya gelen insanlar topluluğudur.

Türk Dil Kurumunda kültür ise “*Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü*” şeklinde tanımlanmaktadır. Bir örgütteki örf, adet ve gelenekler örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü meydana getiren insanlar tarafından paylaşılan değerler sistemi olarak da tanımlanabilmektedir (Robbins ve Judge, 2015, s.520).

Örgüt kültürünün özünü oluşturan 7 temel özellik bulunmaktadır (Robbins ve Judge, 2015, s.520).

- **Yenilik ve risk alma:** Çalışanların yenilik yapmaya ve risk almaya teşvik edilme derecesi
- **Ayrıntıya dikkat etme.** Çalışanların ayrıntılara dikkat etmesinin beklenilmesi derecesi
- **Sonuca odaklılık.** Yönetimin sonuç ve amaçlara odaklılığı derecesi
- **İnsana odaklılık.** Yönetim karar verirken sonuçlarından çalışanlarının etkilenmesini dikkate alarak karar vermesi derecesi

- **Takım odaklılık.** Faaliyetlerin kişilerden çok takımlara göre organize edilmesi derecesi
- **Saldırganlık.** Çalışanların saldırganlık derecesi
- **İstikrar.** Faaliyetlerin mevcut durum içinde sürdürülebilirlik derecesi

Bu özellikler örgüt kültürü hakkında çalışanlara bilgi sağlar ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yol gösterir.

Örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında çalışanların davranışlarını etkileyenler arasında örgüt kültürü ve örgüt iklimi de bulunmaktadır. Her örgütün örgüt kültürü ve örgüt iklimi kendine özgüdür. Bu iki kavramı birbirinden ayırmak çok zordur. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının aynı olduğunu ileri süren görüşler olmasına rağmen farklı olduğunu ileri süren görüşler de bulunmaktadır. Örgüt iklimi kavramı “*Çalışanların tutumları, davranışları ve uyguladıkları kurallar sonucu oluşan, örgütün içsel özelliklerini ortaya koyan ve ortak algıların yarattığı çalışma ortamının atmosferi olarak tanımlamak mümkündür.*” şeklinde tanımlanmaktadır. (Gök, 2009). Çalışanın çalışma çevresinin etkisi ile davranışsal özelliklerini yansıttığı ve örgüt ikliminin deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Örgüt kültürünün ise toplumsal kültürün değerlerini yansıtan bir alt kültür olduğu görüşü hakimdir (Gök, 2009). Her çalışma ortamının kendine özgü iletişim tarzı, yönetim biçimi, kültürü vardır ve bunlar çalışanlar tarafından paylaşılmaktadır. Örgüt iklimi olarak tanımlanan bu paylaşımlar çalışanların davranışlarını olumlu veya olumsuz olarak etkilemekte dolayısı ile motivasyonu etkilemektedir. Örgüt iklimi, örgütü betimleyen, örgütü diğer örgütlerden ayıran, sürekliliği olan ve örgütteki kişilerin davranışlarını etkileyen bir özellikler topluluğu olarak tanımlanmaktadır (Gök, 2009).

Çalışanların iş karşı tutumları, duyguları ve davranışları çalışma ortamını oluşturmaktadırlar. Aynı ortamda çalışanlar davranışları ile birbirlerini etkilemektedirler. Bu davranışlardan işyerinin iletişim tarzı, kültürü, yönetim biçimi oluşmaktadır. Bu da örgüt iklimi olarak adlandırmaktadır. Örgüt iklimi de motivasyonu etkilemektedir. Sağlıklı bir örgüt iklimi çalışanları hem motive etmekte hem de çalışanların motivasyon düzeylerini artırmaktadır.

Yöneticilerin çalışanları motive etmek için yapmış olduğu uygulamalar ile sağlıklı bir örgüt iklimi oluşturma çabaları işyeri atmosferini oluşturmaktadır. Böylece örgüte bağlılık ve çalışanların motivasyonu sağlanmaktadır (Gök, 2009).

## **2.10 İletişim**

İş yerlerinde çalışanlar arasında aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve yatay iletişimin olması gerekmektedir. Çalışanlar ve yöneticiler işlerle ilgili bilgileri, yapılacak işlerin önem sırasını, işlerin neler olduğunu ve hangi düzeyde olduğunun çalışanların iş ile ilgili problemlerini vb. konuları bilmek isterler. Bu da ancak iletişim ile olmaktadır. Çalışanlar üstleriyle iletişim kurup rahatça işleri ile ilgili konularda tartışabileceği ve fikir verebileceği çalışma ortamı ister. Bu gibi ortamlarda çalışanın kendine güveni artacaktır (Kara, 2010).

Yöneticiler çalışanları ile iletişim içinde olmaları durumunda motivasyonu gerektirecek durumları tespit ederler. Ayrıca çalışanların karakter farklılıkları olduğundan onları motive edecek motivasyon araçlarının neler olduğunu onlarla iletişime geçmeleri durumunda tespit edebilirler (Çiçek, 2005).

Çalışanlar, kendi aralarında ve amirleri ile rahatça iletişim kurabildikleri takdirde aralarında çıkabilecek problemleri de rahatça çözmektedirler (Çiçek, 2005).

### 3. BÖLÜM

#### MOTİVASYON

Motivasyonun Türkçe karşılığı güdü veya güdülemedir. Latince “movere”, “motum” kökünden türemiştir. İngilizce ve Fransızca dillerinde ise motive kelimesinden türemiştir (Eren, 2004). Motivasyon teşvik etme, harekete geçme anlamlarında kullanılmaktadır (TDK,2014).

İnsanları harekete geçiren arzuları, inançları, ihtiyaçları ve korkularıdır. Bunlar ise insanların davranışlarını yönetmek için kullanılan güdüleyici (motive edici) kuvvetlerdir (Eren, 2013, s.532).

Mal ve hizmet üretiminin en önemli unsurlarından biri insandır. En önemli unsurlardan biri olmasının nedeni ise üretimi etkilemesi ve de üretim kaynaklarının kullanımında en zor kontrol edilebilir olmasındandır. Çalışanlardan en iyi verimi alabilmek için onları istekli bir şekilde çalıştırmak gereklidir ki bu da çalışanları motive etmekle sağlanabilmektedir (Üçüncü, 2005).

Motivasyonun birçok tanımı vardır. Bu tanımların hepsinde belirli bir amaca ulaşmak için bireylerin davranışlarını etkileme ve amaçlar doğrultusunda onları harekete geçirme bulunmaktadır (Ay, 2007).

Eğer yapılan işi içimizden gelerek ve isteyerek herhangi bir zorlama olmadan yapıyorsak motive olduk demektir (Ünsvar vd., 2010). Mal ve hizmet üretimindeki çalışanlardan verim alınabilmesi için onların istekli ve etkin çalışabilmeleri gerekmektedir; istekli ve etkin çalışma motivasyonun temel amacıdır (Karakaya, 2015).

Her bireyin farklı ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçlar ortaya çıktığı zaman motivasyon süreci başlamaktadır (Gökçe vd., 2010). İnsanın somut ihtiyaçları (para gibi) olabileceği gibi soyut ihtiyaçları (takdir edilme, değer verilme, sosyal prestij vb) da vardır. İnsanlar bu ihtiyaçlarını giderebildikleri takdirde mutlu olmaktadır. Motivasyonu yüksek olan çalışanlardan yüksek kalitede

hizmet alınmakta böylece, kurumların da başarısı artmaktadır. Diğer bir deyişle de motive edilmeyen çalışan verimli olmamakta bu nedenle kurumların başarısı düşmektedir (Üçüncü, 2016). Hizmet üretiminin farklı çalışanlar tarafından yapılması durumunda üretilen hizmet; çalışanların çalışma biçimlerine, bilgi birikimlerine, karakterlerine göre farklı olmaktadır. Ayrıca işini severek, isteyerek yapan (motive olmuş) ile isteksiz yapan (motive olmamış) çalışanların hizmet kaliteleri de farklı olmaktadır. Bu isteksizliği motivasyon araçları ile gidermek mümkün olmaktadır.

Motivasyon kavramı farklı bireylerde farklılık gösterebildiği gibi aynı birey için farklı zamanlarda veya farklı durumlarda da farklılık gösterebilmektedir. Örneğin bir öğrenci ders kitabını sadece 20 dakika okuyabilmesine rağmen, çok sevdiği bir romanı saatlerce okuyabilmektedir (Robbins ve Judge, 2015, s.204).

Psikologlar çalışanlardaki performans düşüklüğü ve azalışın veya işten ayrılma isteğinin çalışanların motivasyon eksikliğinden kaynaklandığı konusunda birleşmektedirler (Yıldız vd., 2014).

Motivasyonun sağlanması için aşağıdakilere dikkat edilmelidir (Üçüncü, 2016).

- Çalışanların ulaşacağı hedefi bilmeleri ve bu hedefe ulaşabileceklerine inanmaları gerekmektedir.
- Kurumun hedefi ile kişisel hedeflerin örtüşmesi ile hedefe ulaşıldığı takdirde sadece maddi olarak değil manevi açıdan da kendilerinin de fayda sağlayacağına inanmalarıdır.
- Başarının sadece maddi (ücret artışı vb.) olarak değil, manevi (takdir vb.) olarak da ödüllendirilmesi gerekmektedir.
- Ücrette ve yönetimde adaletli olunması gerekmektedir.
- Yönetime katılım sağlanarak karar aşamalarında çalışanların fikirlerinin alınması gerekmektedir.
- Çalışanlara eğitim düzenlenerek farkındalık yaratılmalıdır.

- İşyerlerinde çalışanların aynı amaç doğrultusunda çalışabilecekleri şekilde organize olmaları gerekmektedir. Çalışanlar arasında bilgi alışverişi (iletişim) sağlanabildiği takdirde aynı amaç için farklı farklı birimlerde çalışanların ne yaptığını, ne zaman yaptığını nasıl yaptığını bilen çalışanlar ortak hareket etmiş olurlar.
- Çalışanların ölçüm ve değerlemelerinin yapılması gerekmektedir. Bu ölçme ve değerlendirme yapılırken çalışanların yapmış oldukları görevlerine bakılmaksızın çalışmalarını ile ilgili bir bütün olarak değerlendirilmeleri gerekmektedir. Yani çalışanların etkinlikleri, eksiklikleri, yeterliliklerinin vb. özelliklerinin ölçülmesi gerekmektedir.

Motivasyon sadece çalışanlar açısından değil yöneticiler açısından da önemlidir. Yönetim, farklı ihtiyaçları, beklentileri ve amaçları olan çalışanları motive edip çalıştırma sanatıdır, şeklinde tanımlanabilmektedir (Küçük, 2007). Çalışanların ihtiyaçlarını, amaçlarını ve hedeflerini tespit etmek için onları iyi tanımak ve onları motive edici araçları kullanmak yöneticinin görevleri arasındadır. Bu nedenle çalışma ortamlarında çalışanların ihtiyaçlarının amaçlarının ve hedeflerinin yöneticiler tarafından iyi bir şekilde gözlemlenmesi gerekmektedir (Karakaya, 2015 Bunu yaparken de çalışanları iyi tanımaları ve onları motive edici ekonomik, sosyal, kültürel ve psikolojik araçları kullanarak çalışanların morallerini düzeltmeleri sonucu hedeflerine ulaşmaları gerekmektedir (Çiçek, 2005).

Yöneticiler çalışanları motive etmek için aşağıdakilere hususlara dikkat etmelidirler:

- Çalışanların bireysel farklılıklarının farkında olunmalıdır
- Çalışanlara hedef belirlenmeli ve bu hedeflerine ne kadar ulaştıkları konusunda bilgi alınmalıdır
- Çalışanların kararlara katılmalarına izin verilmelidir.
- Verilecek ödüller performansa göre verilmelidir.
- Adalet için sistem denetlenmelidir.

Bunu açıklayacak olursak; çalışanlar ücretlerinin belirlenmesi, atamalarının yapılması ve diğer ödüllerin verilmesini deneyimlerine yeteneklerine ve

performanslarına uygun olarak yapıldığının ilişkisini algılamalıdır (Robbins ve Judge, 2015, s.264).

Yöneticilerin çalışanları motive edip verimliliklerini artırmalarını sağlamak için birçok teori ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Aşağıda görülen teoriler çalışanların nasıl motive edilebilecekleri konusunda ortaya atılan teorilerdir (Çiçek, 2005).

- Kapsamına göre motivasyon teorileri (Klasik Teoriler)
- Süreçlere Göre Motivasyon Teorileri (Modern yaklaşımlar)

### **3.1 Kapsamına Göre Motivasyon Teorileri (Klasik Teoriler)**

Genellikle ABD halkının kültürel yaklaşımları temel alınan bu teorilerde, çalışanları motive eden faktörlerin neler olduğu konuları üzerinde durulur ve onları nasıl motive edilebileceği sorusuna cevap aranır (Çiçek, 2005). Bu Kuramda çalışanları örgütsel amaçlara uygun olarak davranma konusunda motive etmek için onların ihtiyaçları dikkate alınarak bu ihtiyaçları giderici ödüller verilmekte veya çalışanların bu ihtiyaçları karşılanmaktadır (Ay, 2007). Yöneticiler, çalışanları motive etmek için bu teori içerisinde yer alan ve motive etmede etkin olan faktörleri kullanırlar. Bu sayede çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda çalıştırırlar (Çiçek, 2005).

Kapsamına göre motivasyon teorileri:

- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (Abraham Maslow'un teorisi)
- Herzberg'in Çift Faktörler Teorisi (Herzberg, Mausner ve Snyerman'ın teorileri)
- Üç GÜdü Teorisi (McClelland'ın teorisi)
- VİG teorisi (Clayton Alderfer'in teorisi)

#### **3.1.1 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi**

Abraham Maslow tarafından 1943'te ortaya atılan teoridir. Bu teoride insanların beş temel ihtiyaçları olduğu öne sürülmüş ve aşağıda görüleceği gibi en temel ihtiyaçtan başlayarak hiyerarşik olarak sıralanmıştır (Ay, 2007).



**Şekil 2. Maslow'un Teorisine Göre Hiyerarşik İhtiyaçları**

- Fizyolojik ihtiyaçlar: Bunlar en temel ihtiyaçlar olup sürekli olarak karşılanması gereken ihtiyaçlardır. Açlık, susuzluk, cinsellik vb. ihtiyaçlar.
- Güvenlik ihtiyaçları: Duygusal ve fiziksel tehlikelerden korunma ihtiyacıdır. İnsan kendisini güven içinde hissetmek ister. Tehlikenin olduğu ortamlarda çalışmak istemez. Ayrıca hastalık, yaşlılık vb. durumlarda hem kendinin hem de ailesinin geleceğini garanti altına almak ister.
- Sosyal ihtiyaçlar: İnsan karşılıklı sevgi ve saygının olduğu bir ortamda olmak ister. Arkadaşlık, bağlanma, sevmek, kabullenilme gibi ilişkiler sosyal ihtiyaçlardır.
- Saygı Görme İhtiyacı: Bu aşamada insan hem kendine saygı duymayı hem de başkaları tarafından saygı duyulmak ister. Başarı ve kendine saygı içsel faktörleri oluşturur. Statü ve tanınma da dışsal faktörleri oluşturur.

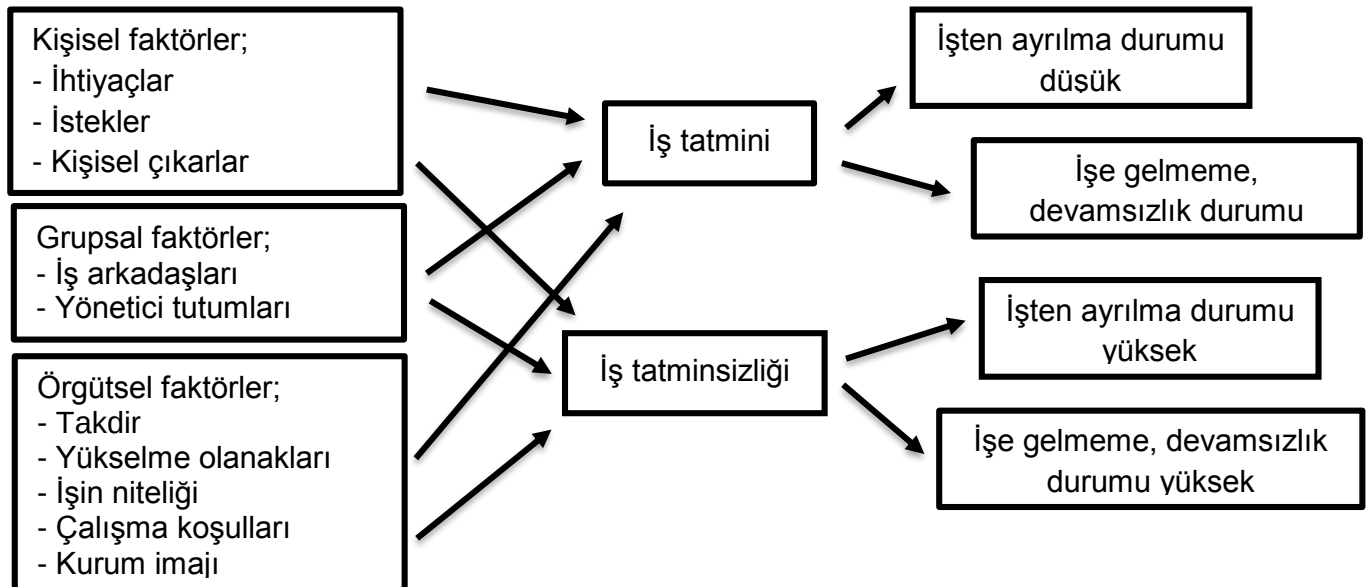


- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bu ihtiyacın ortaya çıkması için diğer dört ihtiyacın doyurulması gerekmektedir. Diğer ihtiyaçları doyurulan insanlar artık bilgi birikimlerini kullanmak ister bu nedenle kendisini sürekli geliştirmek ve yaratıcı olma durumudur.

İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde en alttaki ihtiyaç giderildikten sonra bir üstteki ihtiyaçların giderilmesi gerekir. İhtiyaçlar önem sırasına göre hiyerarşik olarak sıralanmaktadır. Bir basamaktaki ihtiyaçların tümü olmasa bile bir kısmı karşılanmadan diğer basamağa geçilmez. Karşılanan ihtiyaçların motive edici özellikleri azalmaktadır (Çiçek, 2005). Bu teoriye göre çalışanları motive etmek için çalışanların hangi basamakta olduğunu bilmek ve o ihtiyaçlarını giderecek motivasyon araçları kullanmak gerekmektedir. Bu teori genellikle yöneticiler tarafından kabul görmüştür (Robbins ve Judge, 2015, s.206). Azınlıkta olsa da son basamağa gelen insanları motive etmeye gerek kalmayacağı gibi motive de sona erer (Üçüncü, 2016).

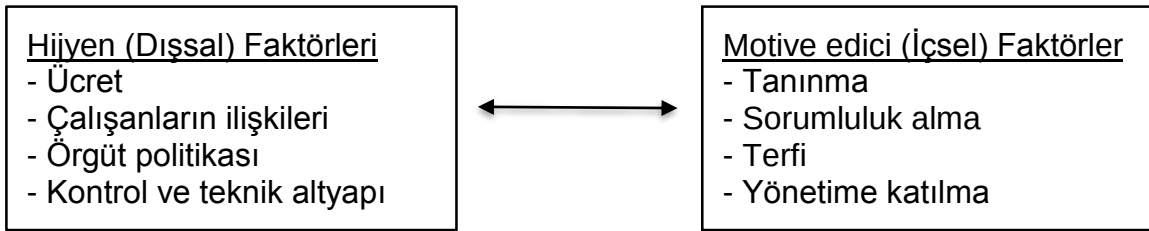
### 3.1.2 Herzberg'in Çift Faktörler Teorisi

Psikolog Frederick Herzberg'in teorisinde çalışanın iş tatmini ve tatminsizliği araştırılmıştır. İş tatmini, çalışanların yaptığı işle ilgili olarak duyduğu iç huzurunu veya memnuniyetini gösteren bir olgudur. Çalışanlar yaptıkları işten memnun oldukları zaman iş tatmininden, memnun olmadıkları takdirde iş tatminsizliğinden söz edilmektedir (Üçüncü, 2016).



**Şekil 3. İş Tatmini ve İş Tatminsizliğinin Kaynaklandığı Faktörler ve Sonuçları**

Bu teoride içsel faktörlerin iş tatmini ile ilgili olduğu, tatminsizliğin ise dış faktörlerden kaynaklandığı belirtilmektedir (Robbins ve Judge, 2015, s.207). Maslow motive edici ihtiyaçları sıralarken, Herzberg ihtiyaçların ne zaman motive edici olduklarını araştırmıştır. Ancak her iki teoride de ihtiyaçların motivasyonun özünü oluşturduğu iddia edilmiştir (Üçüncü, 2006). Herzberg yaptığı araştırmalarda çalışanların motive olmalarını etkileyen iki faktörün olduğunu savunmuştur. Bu faktörler Hijyen faktörler (dışsal faktörler) ve motive edici (içsel faktörler) faktörlerdir (Ay, 2007).



**Şekil 4. Çalışanların Motive Olmalarını Etkileyen Faktörler**

### 3.1.2.1 Hijyen Faktörler

Yönetimin tutumu, işletme politikası, çalışanların ilişkileri, fiziki çalışma koşulları, ücret ve iş güvenliği gibi Maslow'un alt düzey gereksinimlerine karşılık olan faktörler Hijyen faktörler olarak nitelendirilmektedir.

### 3.1.2.2 Motive Edici Faktörler

Başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, terfi ve gelişme imkânı sağlanması Maslow'un üst düzey gereksinimlerine karşılık olan faktörler Herzberg'in motive edici faktörleridir. Herzberg bu faktörleri motivatör olarak tanımlamaktadır. Bu faktörlerin olması çalışanları motive ederek istekli çalışmalarını sağlamaktadır. Çalışanların benimsedikleri bir işte çalışmaları, yaptıkları işe gereken saygının gösterilmesi, başarı duygusundan zevk almaları, kendilerini geliştirme imkânı olan bir işte çalışmaları ve sorumluluk üstlenmeleri gibi faktörler çalışan için çok önemlidir ve çalışanı tatmin etmektedir. Bu faktörler motive edici faktörlerdir (Ay, 2007). Takdir yerinde ve zamanında yapıldığı takdirde çalışanları başarıya götüren hususların başında gelmektedir. Ancak takdir yapılırken iyi performansın tanımlanmış olması gerekmektedir. İyi performans tanımlandıktan sonra yapılan takdir motivasyonu yükselten unsurlardan biri olmaktadır (Erdil vd., 2004).

Herzberg'e göre Hijyen faktörler yeterli olduğunda çalışanlar tatminsizlik hissetmeyecekler ancak tatmin de olmayacaklardır. Hijyen faktörleri kullanan yöneticiler iş ortamındaki tatminsizliği giderebilir ancak çalışanlarda motivasyon sağlayamaz. Yöneticiler çalışanların motive olmasını istiyorsa motive edici faktörleri kullanmaları gerekmektedir (Ay, 2007). Hijyen faktörlerin olmaması iş tatminsizliğine sebep olmaktadır. Ancak işyerlerinde hijyen faktörlerin sağlanması çalışanlarda iş tatminini sağlamamaktadır. Çift faktör kuramında tatmin iki boyutta incelenmektedir. Birincisi "tatmin"e karşılık "tatmin yok" ikincisi ise "tatminsiz"e karşılık "tatminsizlik yok" şeklindedir. Herzberg "insanlar ne ister?" sorusunu araştırmış ve çalışanlara işlerinde kendilerini iyi ve kötü hissettikleri durumları detaylı tanımlamalarını isteyerek verdikleri cevapları tablo haline getirerek; tatmin ediciler ve tatminsizlik yaratanların karşılaştırmasını yapmıştır. Bu karşılaştırmada çalışanlara hijyen faktörlerin sağlanması durumunda çalışanlar tatminsizlik hissetmemekte ancak tatmin de olmamaktadırlar. Hijyen faktörlerin sağlanmaması durumunda ise tatminsizlik vardır (Robbins ve Judge, 2015, s.208).

Bu teoriye göre hijyen faktörler, çalışanlar için tek başına motive edici olmamaktadır. Çalışanların motive edilmesi için hem hijyen hem de motive edici faktörlerin olması gerekmektedir. Bu teoride hijyen faktörler motivasyon için motive edici faktörleri tamamlayıcı faktörler olarak değerlendirilmekte motive edici faktörlerin ise motivatörler olduğu vurgulanmaktadır (Ay, 2007).

Bu teori, gelişmiş ülkelerin sosyo-kültürel ve ekonomik yapılarına uygun olmasına rağmen az gelişmiş ülkeler, hijyen faktörleri (Ör. Para) halen çalışanları güdüleyici (motive edici) faktör olarak kullanıldıklarından, az gelişmiş ülkelere uygun bir teori değildir (Ay, 2007).

Bu teoriye göre motivatörler kullanılarak çalışanlar motive edilmektedir. Aşağıda motivasyonu artırmak için motivatörlerin kullanılması ile ilgili tablo aşağıda görülmektedir (Gödelek, 2005).

**Tablo 2. Monivatörlerin Kullanılması**

|                                                                  | <b>Monivatör</b>      |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Çalışanın yaptığı işle ilgili hesap sorma konusunda yetki vermek | Tanınma ve Sorumluluk |
| Sıkıntıları kaldırma ve hesap sorulabilirliği korumak            | Başarı ve sorumluluk  |
| İşte bağımsız karar vermeye imkan tanımak                        | Tanınma ve sorumluluk |
| Yeni ve daha zor işler vermek                                    | Gelişme               |
| Çalışanları çeşitli konularda bilgilendirmek                     | Tanınma               |

### 3.1.3 Üç GÜDÜ Teorisi (McClelland'ın Teorisi)

Bu kurama “McClelland’ın Başarı İhtiyacı Kuramı” ve “Kazanılmış İhtiyaçlar Kuramı” da denilmektedir. Bu kuramda McClelland, Maslow’un ilk iki sıralardaki fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının üzerinde olan diğer üç tür ihtiyaç ele alınmıştır (Ay, 2007). Bunlar; başarı ihtiyacı, güç ihtiyacı ve ilişki ihtiyacıdır.

#### 3.1.3.1 Başarı İhtiyacı

Kendini geliştirme isteği, belirlenmiş hedeflere ulaşma arzusu, karışık işlerin veya görevlerin üstesinden gelme isteği başarı ihtiyacı olarak açıklanabilmektedir (Ay, 2016).

İnsanlar maddi ve manevi güce sahip olmak ister. Manevi güç makam ve mevki gibi güçlerdir. Ayrıca insanoğlu yaptığı işlerde başarılı olmayı arzular ve başarılı olduğu zaman da bundan haz duyar (Ay, 2016).

McClelland’ göre de en önemli motivasyon kaynağı başarıdır. Başarılı olmaya odaklı çalışanların özellikleri (Robbins ve Judge, 2015, s.210);

- %50 başarılı olma olasılıkları varsa en yüksek performansa ulaşmaktadırlar.
- Yüksek risk almayı sevmezler ve şansa bağlı başarılarından tatmin olmazlar.

- Yüksek başarı olasılığı olan işlerden hoşlanmazlar çünkü yeteneklerini zorlamaktan hoşlanırlar.
- Zor hedefler seçmekten hoşlanırlar.

Yukarıdaki maddelerden de görüleceği gibi başarı ihtiyacı yüksek olan çalışanlar, yapacakları işte yüksek sorumluluk, geri bildirim varsa ve risk de fazla değilse bu iş için güçlü bir şekilde başarılı olmaktadır (Çiçek, 2005).

Başarıyı tatmış insanlar, daha da başarılı olmak için daha çok çaba sarf etmektedirler. McClelland; çeşitli statüdeki başarılı çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmalarının sonucunda bu çalışanların başarı güdüsü konusunda normalin üzerinde etkilendiklerini ve motive olduklarını saptadı. McClelland'a göre başarılı çalışanlar için artık bunun zevkine vardıklarından sadece para kazanmak için değil başarılı olmak için de güdülenmektedirler (Çiçek, 2005). Başarılı olmak isteyen kişiler diğer kişilere oranla çalışırken daha fazla çaba sarf etmektedirler. Bu kurama dayanılarak, kapasitesi olmasına rağmen kapasitesinin altında performans sergileyen çalışanlar, başarı konusunda motive edilip başarı güdülenmesini öğrenmektedirler (Çiçek, 2005).

### **3.1.3.2 Güç İhtiyacı**

Diğer çalışanları etkileyerek onları istenildiği şekilde yönlendirebilmektir. İnsanoğlu maddi olarak güçlü olmayı sevmesi yanında makam, mevki sahibi olmayı da sevmektedir (Çiçek, 2005).

### **3.1.3.3 İlişki İhtiyacı**

İş ilişkisi olan kişilerle samimi ilişki kurabilmektir. İlişki kurma güdüsü yüksek olan bireylerin özellikleri;

- Arkadaşlık kurmak isterler
- Sevmekten hoşlanırlar
- Parti vb. faaliyetlerden zevk alırlar

Bu özelliklere sahip olan çalışanlar işlerinden çok aileleri ile ilgilenmektedirler (Ay, 2007).

Sonuç olarak, McClelland'ın kuramı, çalışanları motive eden faktörlerin neler olduğunu belirlemekle yetinmiş olup, bu faktörlerin çalışanların davranışlarına olan etkilerinin neler olduğu konusunu ele almamaktadır (Ay, 2007).

### **3.1.4 VİG (ERG) teorisi (Clayton Alderfer'in Teorisi)**

Maslow teorisini desteklemek amacı ile Clayton Alderfer isimli düşünürün ortaya atmış olduğu bir teoridir (Ay, 2007). Türkçe karşılığı Alderfer'in üç başlık altında topladığı ihtiyaçların baş harfleri olan VİG teorisi'nin orijinal ismi ihtiyaçların İngilizce karşılığı kelimelerin baş harflerinden oluşan ERG teorisidir (Ay, 2007).

Alderfer insan ihtiyaçlarını üç grupta toplayarak Maslow teorisini basitleştirmiştir Bunlar (Erol, 2013,s.543):

Varolma ihtiyacı: Maslow teorisinde en alt ihtiyaçlardan olan güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlara denk gelen ihtiyaçlardır

İlişkisel ihtiyaçlar: Maslow teorisindeki sevgi ve ait olma ile ilgili sosyal ihtiyaçlara denk gelen ihtiyaçlardır.

Gelişme ve büyüme ihtiyaçları: Maslow teorisindeki kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına denk gelen ihtiyaçlardır.

Bu teoriye göre de ihtiyaçlar hiyerarşisi vardır. Bu teoriye göre de önce alt kademedeki ihtiyaçlar giderilmeli daha sonra üst kademedeki ihtiyaçlar tatmin edilmelidir. Bu teoride Maslow teorisinden farklı olarak hayal kırıklığına uğrama ve geri çekilme durumları bulunmaktadır. Ör. Üst kademedeki bir ihtiyacın tatmin edilmesi ile ilgili başarısızlık aşağı kademelerdeki ihtiyaçların da tatminsizliğine yol açabilmektedir. Bu teoriye göre ihtiyaçların tatmin edilmesi için kullanılan yöntemler bazen başarısız olabilmekte bu durumda motivasyon için ihtiyaçlar hiyerarşisinde bir alt kademelere de inilebilmektedir (Erol, 2013, s.544).

Buraya kadar Klasik yaklaşımlar teorisi olarak da bilinen bu teorilere aşağıdaki eleştiriler yapılmaktadır (Erol, 2013, s.569):

- Bütün çalışanların birbirlerine benzedikleri varsayılmaktadır. Farklı kişilik yapılarına göre farklı yöntemler belirtilmemektedir.
- Tüm işyerlerindeki görevlerin birbirine benzer olduğu kabul edilmektedir.
- Her yaklaşım çalışanları motive etmede kendi görüşlerini savunmaktadırlar.

### **3.2 Süreçlere Göre Motivasyon Teorileri (Modern yaklaşımlar)**

İnsan davranışlarının ortaya çıkmasından, davranışlarının son bulmasına kadar olan faaliyetleri incelemekte ve bu davranışları açıklamaktadır. Bu Teorilerde insan davranışlarının nasıl yönlendirilebileceği ve nasıl değiştirilebileceği konuları üzerinde durulmuştur. Süreçlere göre motivasyon kuramları kişisel farklılıklar (görüş farklılıkları, değer yargıları vb) olduğunu belirterek, bu farklılıkların motivasyondaki önemini ele almışlardır (Erol,2013,s.569). Süreç teorisine göre motivasyon teorilerinden en yaygın olarak kullanılan teoriler:

- Vroom'un Bekleyiş (Ümit)Teorisi
- Adam'ın Eşitlik teorisidir.

#### **3.2.1 Vroom'un Beklenti (Ümit) Teorisi**

Victor H.Vroom tarafından ortaya atılan ve süreç kuramlarından ilki olan teoridir. Bu kurama göre ihtiyaçlar tek başına motivasyon için yeterli olmamaktadır. İnsanların davranışta bulunması için davranışları sonucundaki beklentilerinin olması da gereklidir. Klasik kuramın değerlendirdiği gibi iş tatmini değil, işten beklenen ümit ve ödüller başarının nedeni olarak gösterilmektedir. Bu teoriye göre çalışanların ümitleri ile işten alacağı ödüllerin kıymeti (maddi/manevi), motivasyonun temelini oluşturmaktadır (Erol, 2013,s.576) Günümüzde motivasyona ilişkin en çok kabul gören teori olarak bilinen bu teori örgütsel davranışların nedenleri hakkında varsayımlar geliştirmişlerdir. Bu varsayımlar (Erol, 2013, s.569-570):

- Kişisel özellikler ve çevresel faktörler bir davranışın ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

- İnsanların ihtiyaçları, arzuları ve amaçları farklıdır.
- İnsanlar ödüllere karşı aynı duyarlılığı göstermezler. Kendi arzularına göre ödül seçimi yaparlar. Arzu etmedikleri ödüller için herhangi bir davranışta bulunmamaktadırlar.

Vroom'a göre valens, beklenti ve araçsallık denilen faktörler sonucunda motivasyon gerçekleşmektedir (Ay, 2007).

**Valens:** Kişilerin çabaları neticesinde ödülü arzulama derecesini belirtmektedir. Ödüller kişiden kişiye farklı şekillerde arzulandabilmektedir. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri kıymet ayrıca onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de göstermektedir. Valens -1 ile +1 arasında değişmektedir. Çok arzulanan ödüller için +1 değeri verilmekte, ödüllere kayıtsız kalınması halinde 0 değeri verilmekte, hiç arzu edilmeyen ödüller için ise -1 değeri verilmektedir. Yüksek valens kişileri motive ettiğinden; daha fazla gayret göstermelerine sebep olmaktadır.

**Bekleyiş:** Belirli bir gayretin sonucunda ödüllendirileceği ödül hakkındaki olasılıktır. Kişi gayret sarf etmesi neticesinde kendisi için değerli olan bir ödül elde edeceğine inanıyorsa motive olup daha fazla gayret gösterecektir.

**Araçsallık:** Kişilerin belirli bir gayret ile ödül gerektiren bir performans göstermeleri sonucunda ödül olarak terfi etmeleri birinci kademe sonuç olmakta ve ikinci kademe sonucun gerçekleşmesinde araç olmaktadır. Birinci kademe ödül olarak nitelendirilen terfi etme sonucunda çalışanların maaşlarına yapılan zamlar ve daha konforlu bir çalışma ortamına kavuşma gibi ödüller ise ikinci kademe ödüller olarak nitelendirilmektedir.

Vroom'un modelinde motivasyon ile ilgili ödüller; (Erol, 2013,s.572-573).

**İçsel ödüller:** Kişinin yapmış olduğu işten dolayı elde ettiği başarı ve başarı neticesinde kişinin tatmin olmasıdır. Kişi kendi yaptığı işle ilgili başarı durumunu kendisi değerlendirip doyuma ulaşmaktadır. Yaptığı işten duyduğu mutluluk yanında mesleki bilgisini de geliştirmektedir.



**Dışsal ödüller:** Bu ödüller daha çok kişilerin çalıştığı işyerleri veya yöneticileri tarafından verilmektedir. Ör. Terfi, maaşa zam, ikramiye, takdir vb. Dışsal ödüllerin bir motivasyon unsuru olabilmesi aşağıdaki hususlara bağlıdır (Erol, 2013,s.575).

- Örgütün başarıyı analiz edebilme ve çalışanlara başarıları ölçüsünde ödül verebilme yeteneğinin olması,
- Örgütün verdiği taahhütleri yerine getirebileceği gücünün olması,
- Örgütün ödül vermesi durumunda çalışanlar şımarır veya az çalışır düşüncesiyle hareket etmemesi ve ödül vermeyi arzulaması, gerekmektedir.

### **3.2.1.1 Vroom'un Bekleyiş (Ümit) Teorisi'nin Güçlü Yönleri**

- Başarıya ulaşmak için gösterilen çabaların niteliği çalışanların alacakları ödüllerin kendilerine göre algılanan değerine bağlı olmaktadır. Yapılan araştırmalar %80 oranında bu iddiaları doğrulamaktadır.
- Yapılan araştırmalar, bireyler kendileri için değerli ödüller sağlan görevleri ve meslekleri seçmekte ve bunu sürekli olarak yapmaktadırlar.

### **3.2.1.2 Vroom'un Bekleyiş (Ümit) Teorisi'nin Sakıncalı Yönleri**

- İnsanların zaman içinde herhangi bir ödüle duydukları ihtiyaç şiddeti değişebilmektedir. Bu nedenle bu teoride yöneticilerin ve çalışanların amaçlarının dikkate alınması, ödül ve cezalandırma dağılımlarına dikkat edilmesi gerekmektedir.
- Bu teoride çalışanların eldeki mevcut tüm alternatiflerin sağladığı tüm ödüllerin en iyisinin verildiği varsayımından hareket edilmektedir. Gerçekte ise insanlar en iyisini bulana kadar uğraşmamaktadırlar.

### **3.2.1.3 Bu Teoriyi Kullanacak Olan Yöneticilerin Dikkat Etmesi Gereken Hususlar (Ay, 2007)**

- Çalışan için hangi düzeyde bir sonucun (ödülün) ve hangi çeşit bir ödülün önemli olduğunu belirlemelidir
- Arzulanan davranış ve performanslar belirlenmelidir.

- Performans ve ödül ilişkilendirilmelidir.

### 3.2.2 Eşitlik Teorisi (V. Stocy Adams'ın Teorisi)

Adams adlı düşünür yaptığı araştırma ve incelemelerde adaletli ödül vermenin çalışanları motive etmek ve teşvik etmek için önemli olduğuna işaret etmiştir. Adams incelemelerinde çalışanlar, kendi performanslarına karşılık verilen ödüllerin diğer çalışanların performansları karşılaştırılarak verilen ödüllere karşılaştırmasını yaparak adil olarak verilip verilmediğini saptamaya çalışmakta olduklarını belirtmektedir. Karşılaştırma yapılırken çalışanların işletmeye koydukları değerler (emekleri, zekâları, bilgileri, tecrübeleri ve yeteneklerini kullanarak elde ettikleri başarılar) ile bunun sonucunda verilen ücret artışı, iş güvenliği, prim verme, statü artışı, kararlara katılma olanaklarının sağlanması vb. ödüller dikkate alınmaktadır (Erol, 2013, s.578). Çalışanın kendi performansına karşılık verilen ödül ile diğer çalışanın performansının aynı olması halinde ona verilen ödülün eşit olup olmadığını karşılaştırmakta ve eşit performansları için eşit ödül verilmesi onları motive etmektedir (Üçüncü, 2016).

Bu teoriye göre çalışan aşağıdaki karşılaştırmaları yapmaktadır (Robbins ve Judge, 2015, s.222).

Çalışan kendini aynı işletmedeki başka bir çalışması ile karşılaştırır

- Çalışan kendini başka bir işletmedeki çalışması ile karşılaştırır
- Çalışan kendini aynı işletmedeki başka kişi veya kişilerle karşılaştırır
- Çalışan kendini başka işletmedeki başka kişi veya kişilerle karşılaştırır

Bu teoriye göre çalışan, eşitliğin olmadığını ve adaletsizliğin olduğunu hissettiği takdirde öncelikle kendisine verilen ödülün artırılması içi gayret göstermektedir. Gayretinin boşa çıkması durumunda ise işletmeye sunduğu hizmet kalitesini azaltmaktadır (Erol, 2013,s.579).

- Çalışanlar, karşılaştırma sonucunda eşitsizlik hissettikleri takdirde aşağıda belirtilen davranışlarda bulunmaktadır (Robbins ve Judge, 2015, s.223).

- Verilen ödül az ise az fazla ise fazla gayret gösterme
- Daha fazla üretip daha fazla kazanmak için kalitesiz üretim yaparlar
- Karşılaştırma sonucu kendilerinin fazla çalıştıklarını algılayarak iş yavaşlatmasına giderler
- Karşılaştırma için başka çalışan seçme yoluna giderler
- İşten ayrılma

Adaletsiz ödül verilmesi işyerlerinde dedikodulara neden olduğundan; hem adaletsiz olarak fazla ödül alan hem de az ödül alanlar huzursuz olmaktadır. Eşitliğin olduğuna inanıldığı zaman işyerlerinde huzur olmaktadır (Erol, 2013,s.579). Bu görüşe göre ödüllerin adaletli bir şekilde verilmesi düşmanlığın, aşırı hırsın, kıskançlığın vb. durumların olumsuz etkilerinin azalmasını sağlamakta olup çalışanların motive etmektedir.

Eşitlik kuramına göre çalışanların göstermiş oldukları performanslar objektif olarak değerlendirilir ve adil olarak ödüllendirmenin yapılması gerekmektedir. Ancak çalışanların algıları ve değerlemelerinin farklılıkları dikkate alındığında bu adaletin sağlanmasının mümkün olmadığı görülmektedir.

Yapılan araştırmalarda (Alsat, 2016) motivasyonu sağlamada motivasyon faktörleri arasında en önemlilerinden biri çalışanlara kariyer olanaklarının sağlanması olduğu; bunun yanında adaletli ücret politikası, ücret, kararlara katılma, disipline önem verme, performans değerlendirmenin adil olması ve buna bağlı olarak adil yükselme olanaklarının sağlanması, verilen işin yapılmaya değer iş olması da motivasyonda etkilidir.

### **3.3 Motivasyon Araçlarının Çalışanları Motive Etmede Kullanılmaları**

Evrensel olarak kullanılan motivasyon araçları olsa da bunları her işletmede ve her çalışanda aynı motivasyon araçlarını kullanmak aynı sonucu doğurmayacaktır. Daha önce de belirtmiş olduğum gibi kimi çalışan için ücret önemli iken diğer bir çalışan için önemli olmamaktadır. Yöneticiler ve diğer çalışanlar için motive edici araçlar farklı olduğu gerçeğinden hareket edersek,

Çalışanları farklı farklı gruplara ayırıp da bu gruplara göre farklı motivasyon araçlarını kullanmak daha etkili olabilmektedir (, 2016).

Çalışma koşullarının tümü aslında çalışanların motivasyonunu artırmak için kullanılabilecek araçlardır. r. İş güvenliği olmayan bir iş yerindeki çalışanlara iş güvenliği sağlanması onların mutlu olmalarını sağlamakta böylece verimlilikleri artmaktadır (iek, 2005).

Çalışanların ihtiyaçlarını tespit etmek için onları iyi tanımak ve onları motive edici ekonomik, sosyal, kültürel ve psikolojik araçları kullanmak yöneticinin görevleri arasındadır (iek, 2005).

Motivasyon araçları kullanılırken çalışanların farklılıklarının dikkate alınması gerektiğinden psikologlar çalışanları altı psikolojik gruba ayırmaktadırlar (Ay, 2007). Bunlar:

- Prestij arayanlar
- Güvenlik arayanlar
- Her şeyin mükemmel olmasını isteyenler
- Kendisine değer verilmesini isteyenler
- Sorumluluk isteyenler
- Herkes tarafından kabul edilmek isteyenler

### **3.3.1 ödül ve Ceza**

Ödül ve ceza performansa dayalı olarak çalışanlarda motivasyonu sağlamak için kullanılan araçlardan olup; Sosyal ve ekonomik hakların çalışanlara normalin üstünde verilmesi ödül altında verilmesi ceza olacak şeklinde sunularak motivasyonu artırmaktadır (, 2016). Başarı belgesi, terfi, gibi sosyal haklar ödül olarak kullanılabileceği gibi para ve para ile temsil edilen menfaatler maddi olarak kullanılacak ödüller arasında bulunmaktadır (Akar ve zalp, 2000). Kısaca dl; takdir edilme gibi manevi yönden olabileceği gibi prim, zam, terfi gibi maddi faktörlerle de sağlanabilir (Gökdemir, 2005).

KKTC’de kamu hizmetlerini yapan çalışanlara verilecek ceza ve ödüllerin hangi hallerde verileceği ile ilgili bilgiler, 7/1979 sayılı KGY’nin 6. Bölüm disiplin işlemleri, takdir belgesi ve ödüllendirme, başlığı altında bulunmaktadır. TEPAV’ın yaptığı araştırma sonucunda KKTC’de kamu hizmeti sunan kamu görevlileri için 7/1979 sayılı KGY’de ödül ve ceza olmasına rağmen ödül ve cezalar kullanılamamaktadır. Çünkü performansa dayalı bir maaş rejimi olmadığı gibi yükselmeler de liyakate bağlı yapılamamaktadır.

### **3.3.2 Performans Değerleme**

Performans, mevcut koşullarda iş görenin işi yapabilme düzeyi olarak tanımlanabilir. Performans değerlendirme ise çalışanın şu andaki performansı ile gelecekteki performansının değerlendirilmesi için belirli kıstaslar tespit edilmesidir (Gürbüz ve Yüksel, 2011) . Bir başka tanımda performans değerlemenin önceden belirlenen hedeflere ne kadar ulaşılı bilindiğinin sayısal ve kalite açısından belirlenebilmesi şeklindedir (Bilgin, 2004). Son yıllarda performans değerlemelerin sonucunda çalışanların eksikliklerinin giderilmesi ve çalışanların geliştirilmesi amacıyla eğitim verilmektedir. Ayrıca performans sonuçları çalışanların terfi almaları veya almamaları konusunda dikkate alınmaktadır (Gürbüz ve Yüksel, 2011). İşgücü planlaması yapılırken de performans değerlendirme yöntemlerinden yararlanılmaktadır (Bilgin, 2015).

Motive olmamış çalışanların yüksek performans göstermesi beklenmemektedir. Ayrıca kendilerine uygun veya kapasitelerine uygun olmayan işlerde çalışanlardan da yüksek performans beklenmemektedir (Yılmaz, 2014).

Kamu hizmetlerinde performans değerlemenin uygulanabilirliği konusunda tereddütlerin olması, kamuda performans artırıcı rasyonel stratejiler geliştirmeyi gerektirmektedir (Bilgin, 2004).

Performans değerlendirme sistemi, kamuda etkinliğin ve hizmet kalitesinin artırılmasında önemli rol oynamaktadır. Performans değerlendirme sistemi sayesinde yöneticiler kurumun hedefleri ile bireysel hedeflerin örtüşmesini sağlayabilmektedirler. Bu sistemle terfi ve maaş belirlemelerinin belirlenmesi daha adil olabilmektedir. Performans değerlendirme sistemi kamu çalışanlarının gelişmesine gerek olan niteliklerini de meydana çıkaracak ve bu konuda eğitim ihtiyaçları belirlenip planlamanın yapılmasında etkili olmaktadır (TEPAV, 2012).

KKTC’de kamu çalışanlarının performans değerlemesi ile ilgili olarak 7/1979 Sayılı Kamu Görevlileri Yasası’nda Şubat, 2008 tarihinde yapılan değişiklikle performans değerlendirme sistemine geçilmiştir. Bu sistemin ülke ölçeği ve kamu yönetimi yapısı dikkate alınmadan getirildiği görölmektedir. Örneğin 5-10 çalışandan sorumlu bir değerlendirme amirinin 30 işgününü bu değerlemeye ayırması gerekliliği gibi nedenlerle bu sistemin uygulanması 2010 yılına kadar Yasa kapsamındaki kurumlar tarafından uygulanmamıştır (%90). 2010 yılında KGY’nın verdiği yetki ile “Performans Değerlendirme Tüzüğü” çıkarılmış ve bu değerlendirmenin ne şekilde yapılacağı konusuna açıklık getirilmiştir. Kamu kurumlarında çalışıp 9/1979 sayılı KGY kapsamı dışında olup kamu hizmetlerini yapan ve çalışanların önemli bir kısmını oluşturup kendi özel yasaları olan işçiler, sözleşmeliler ve geçiciler ise bu sistemin performansı artırıcı teşvik edici bir sistem olduğunu ortaya koymadığından onlar bu sisteme geçmediler (TEPAV, 2012).

Hizmet ve performanstan dolayı birçok ülkede ödöl olarak uygulanan kademe ilerlemesi KKTC’de kamu görevlilerinin işteki performanslarına bakılmaksızın akademik tecrübe ile kademe ilerlemesi verilmesi de performans değerlemenin etkisini yitirmesine neden olarak görölmektedir.

## 4. BÖLÜM

### ÇALIŞMA KOŞULLARI İLE MOTİVASYONUN İLİŞKİSİ

Yapılan araştırmalarda kamu kurumlarında ücretin, ücret adaletinin, yapılan işe değer verilmesinin, kararlara katılmanın, adaletli disiplin sisteminin ve de performansa bağlı olarak adil ve objektif yükselmenin hem çalışanda hem de yöneticilerde dolaylı veya dolaysız olarak motivasyonu artırıcı etkileri olduğu görülmektedir.

TEPAV tarafından yürütülen Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC)'nde "Fonksiyonel ve Kurumsal Gözden Geçirme Projesi" kapsamında hazırlanan rapora göre, KKTC'deki kamu kurumlarında kamu görevlilerinin motivasyonlarının düşük olmasına,

- Üst düzey pozisyonlara yapılan atamaların siyasi olması ve niteliksiz atamaların yapılması
- Dünya Bankası ve Ekonomi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD)'na göre çalışan kişilerin verimliliğini ve motivasyonunu yükseltmek için uygun maaş rejiminin çalışanların niteliklerine uygun olacak şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Nitelikli işgücünü ödüllendiren bir maaş rejiminin olmaması durumu kamu hizmeti cazibesini kaybettirmekte ve çalışanlarda motivasyon düşüklüğüne sebep olmaktadır. Bu da verimliliğin azalması ve zaman içerisinde kaybolması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. KKTC'deki kamu kurum ve kuruluşlarındaki maaş rejiminin de nitelikli işgücünü ödüllendirmekten uzak olması
- Kamu görevlilerinin yükselmelerinde liyakat sistemine olan güvensizlik ve de adam kayırmacılığın yüksek olması
- KKTC kamu yönetiminde gerek insan kaynakları yönetimi politikası gerekse de onu geliştirecek ve uygulayacak yeterli idari kapasitenin mevcut olmaması, gibi bazı faktörler sebep olmaktadır.

Çalışanları motive eden faktörlerle ilgili yapılan bir başka araştırmada (Ünsar vd., 2010). Çalışanların kişilik yapılarına (eğitim durumları, medeni durumları

v.s.) göre çalışanları motive eden unsurların farklı olduğu görülmektedir. Çalışanların kararlara katılması, ücret adaleti ve eşitliği, takım çalışması ve terfi olan çalışma koşullarının en önemli motivasyon araçları arasında olduğu saptanmıştır (Ünsar vd., 2010).

Yöneticiler, yüksek performans sağlamak için çalışanları motive etmelidirler. Çalışanları motive etmek için iyi performans gösterenleri maddi/manevi yöntemlerle ödüllendirmeleri gerekmektedir (Çiçek, 2005).

Kamu çalışanlarını motive eden faktörleri ve bunların kurumdaki görev değişkeni ile ilgisini saptamak amacıyla yapılan bir başka araştırmada (Öztürk ve Dündar, 2003).

- Yöneticilerde manevi ödüllerin parasal ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı, yöneticiler dışındaki çalışanlarda ise parasal ödüllerin manevi ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı gözlenmiştir.
- Çalışanların tümü yaptıkları görevlerle ilgili takdir edilmeleri halinde motive olduklarını belirtmişlerdir.
- Ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliği kurumda huzursuzluğa sebep olduğu saptanmıştır.
- Yükselmenin yapmış oldukları iş etkinliğine göre olması yüksek bir motivasyon sağlayacağı konusunda birleşmişlerdir.
- Çalışanların kendilerini ilgilendiren iş konusunda fikirlerinin alınması da motivasyonlarını sağlamada önemli olduğu belirlenmiştir.

Bu çalışmanın amacı KKTC’de Kamu hizmetleri yürütülürken kamu kurum ve kuruluşlarındaki çalışma koşullarının ne olduğu ve bu koşulların çalışanların motivasyonuna etkilerini belirlemektir. Ayrıca KKTC’de kamu hizmeti sunan çalışanlardaki motivasyon düşüklüğüne neden olan çalışma koşullarını saptamak ve motivasyon düşüklüğüne neden olan çalışma koşullarını iyileştirecek önlemler olarak çalışanların motivasyonlarını artırmaktır.



## METODLAR

Araştırmmanın evrenini Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Maliye Bakanlığına bağlı Gelir ve Vergi Dairesinde görevli 341 personel oluşturmaktadır. Araştırma evrenini tamamına ulaşılması zaman, maliyet ve kontrol bakımından güç olacağından dolayı araştırmada çalışma evrenini temsil edecek şekilde tabakalı tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak bir örneklem seçildi. Buna 341 kişilik çalışma evreninde %95 güven düzeyi ve %5 örneklem hatası ile 181 personel olması gerektiği belirlendi. Örneklemin tabakalara göre dağılımı Tablo 3.'de gösterilmektedir.

### Örneklem sayısı;

**N:** Çalışma Evrenindeki kişi sayısı

**n:**Örnekleme alınacak birey sayısı

**p:**İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

**q:**İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

**t:**Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

**d:**Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasıdır.

$$n = \frac{N * t^2 * p * q}{(N - 1)d^2 + t^2 * p * q} \quad n = \frac{341 * (1.96)^2 * 0.50 * 0.50}{(181)(0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50} = 181$$

**Tablo 3. Örneklemen Tabakalara Göre Dağılımı**

|                  | N          | Ni/N        | Örneklem   |
|------------------|------------|-------------|------------|
| Lefkoşa (Merkez) | 182        | 0,54        | 96         |
| Gazimağusa       | 68         | 0,20        | 36         |
| Girne            | 44         | 0,13        | 24         |
| Güzelyurt        | 47         | 0,14        | 25         |
| <b>Toplam</b>    | <b>341</b> | <b>1,00</b> | <b>181</b> |

Veri toplama yöntemleri olarak araştırmaya alınan katılımcılara anket soruları yöneltildi. Bu anket soruları öncelikle araştırmacı tarafından hazırlanan sorulardan oluşmaktadır. Burada katılımcılara cinsiyet, yaş, medeni durum,

eğitim durumu, statü durumu, daha önce kamu hizmeti dışında çalışıp çalışmadığı, kamudaki hizmet süresi, Gelir ve Vergi Dairesi'ndeki görevi, çalıştığı bölüm, çalışılan odadaki veya salondaki kişi sayısı ve gelir durumu ile ilgili sorular yöneltilerek cevaplar kaydedildi. Statü için kadrolu (Kamu Hizmeti Komisyonu tarafından atanan sürekli personel), sözleşmeli, işçi ve diğer seçenekleri bulunuyordu. Araştırmanın amacı doğrultusunda iki ölçek kullanıldı.

### **Çalışma Koşulları Ölçeği**

Çalışma koşulları için “Çalışma Koşulları Ölçeği” kullanıldı. Bu ölçek 5'li likert tipinde olup 18 sorudan oluşmaktadır. Ölçek Erdil ve arkadaşları (2004) tarafından Minnesota İş Doyumu ölçeğinden esinlenerek oluşturulmuştur. Sorular 4 alt başlık olarak ayrılmaktadır. Skorlama ise bu alt başlıklara göre toplanarak yapılmaktadır. Buna göre sonuçlar “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı, Takdir Edilme Duygusu ve İş Tatmini” dikkate alınarak belirlendi. Bu anketin Türkçe versiyonunun geçerli ve güvenilir olduğu Erdil vd. yapmış olduğu çalışmada gösterildi ( $\alpha > .70$ ,  $p < 0.01$ ) (Erdil vd., 2004).

### **Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği**

Gagne ve arkadaşları (2014) tarafından geliştirilen “Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği” çalışanların motivasyon durumlarını belirlemek için kullanıldı. Bu ölçek 5'li likert olarak kullanılıp 18 maddeden oluşmaktaydı. 1.,3. ve 5. Sorular olumsuz olup tersten hesaplanarak ortalama sonuç elde edildi. Ayrıca bu ölçekte de “Kişisel Düzenleme, Dışsal Maddesel, Dışsal Sosyal, Motive Olmama, İçe Yansıtılan, İçsel Motivasyon” olmak üzere 6 alt başlıktan oluşmaktaydı. Bu başlıklar da ayrıca hesaplanarak belirlendi. Toplamda elde edilecek maksimum puan ise 90'dır. Bu ölçeğin Türkçe versiyonunun geçerlilik ve güvenilirliği bulunmaktadır. Ölçeğe ilişkin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0.76 olarak bildirilmiştir (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2017). Aritmetik ortalamaların yorumlanmasında ise; 1.00-1.56 arasındaki ortalama değerler “çok düşük: 1.57-2.42”, “düşük”: 2.43-3.28”, “Orta” : 3.29-4.17”, “yüksek” ve 4.18-5.00” “çok yüksek” şeklinde ifade edilmiştir (Gökkaya vd., 2018).

**İstatistiksel Analiz**

SPSS Statistics 23 sürümü kullanılarak istatistiksel analiz yapıldı. Verilerin tanımlayıcı analizleri yapılarak ortalama, standart sapma ve frekans (%) değerleri elde edildi. Değişkenlerin dağılımı Kruskal Wallis testi ile belirlendi. Buna göre toplamdaki ortalama motivasyon puanları parametrik dağılım gösterirken diğer değişkenler non-parametrik dağılım gösterdi.

Bağımsız ve kategorik değişkenlerin bağımlı değişkenlerdeki ortalama değerlerini karşılaştırmak için verilerin parametrik olması durumunda One-Way ANOVA, non-parametrik durumda ise Independent t testi kullanıldı. Numerik değişkenler arasındaki korelasyonlarda ise parametrik değişkenler için Pearson korelasyon analizi kullanılırken, non-parametrik değişkenler için Spearman Rank korelasyon analizi kullanıldı. İstatistiksel anlamlılık  $p < 0.05$  olarak kabul edildi.

## BULGULAR

Çalışmaya 113 kadın 68 erkek toplam 181 kişi dahil edildi. Katılımcıların yaş ortalaması  $43,25 \pm 7,65$  yıl olarak belirlendi. Katılımcıların ortalama  $15,76 \pm 9,03$  yıldır kamu hizmetinde görev aldıkları belirlendi.

**Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

| <b>Eğitim Durumu</b> | <b>N</b> | <b>%</b> |
|----------------------|----------|----------|
| İlkokul              | 2        | 1,1      |
| Ortaokul             | 2        | 1,1      |
| Lise                 | 51       | 28,2     |
| Üniversite           | 93       | 51,4     |
| Lisansüstü           | 33       | 18,2     |
| <b>Medeni Durum</b>  | <b>N</b> | <b>%</b> |
| Evli                 | 143      | 76,2     |
| Bekar                | 25       | 16,6     |
| Dul                  | 4        | 1,1      |
| Boşanmış             | 9        | 6,1      |
| <b>Gelir Durumu</b>  | <b>N</b> | <b>%</b> |
| Gelir giderden az    | 74       | 40,9     |
| Gelir gider denk     | 86       | 47,5     |
| Gelir giderden fazla | 21       | 11,6     |

Tablo 4'te eğitim, medeni durumları ve gelir durumları gösterildi. Katılımcıların %51'i Üniversite mezunu olduğu belirlendi. Katılımcıların %79'u evli olarak belirlendi. Katılımcıların %47,5'inin gelir giderleri birbirine denk olarak belirlendi.

**Tablo 5. Meslekle İlgili Bilgiler**

| <b>Statü</b> | <b>N</b> | <b>%</b> |
|--------------|----------|----------|
| Kadrolu      | 138      | 76,2     |
| Geçici       | 30       | 16,6     |
| Sözleşmeli   | 2        | 1,1      |
| Diğer        | 11       | 6,1      |

| <b>Daha Önce Kamu Hizmeti Dışındaki Çalışma</b> | <b>N</b> | <b>%</b> |
|-------------------------------------------------|----------|----------|
| Evet                                            | 130      | 71,8     |
| Hayır                                           | 51       | 28,2     |

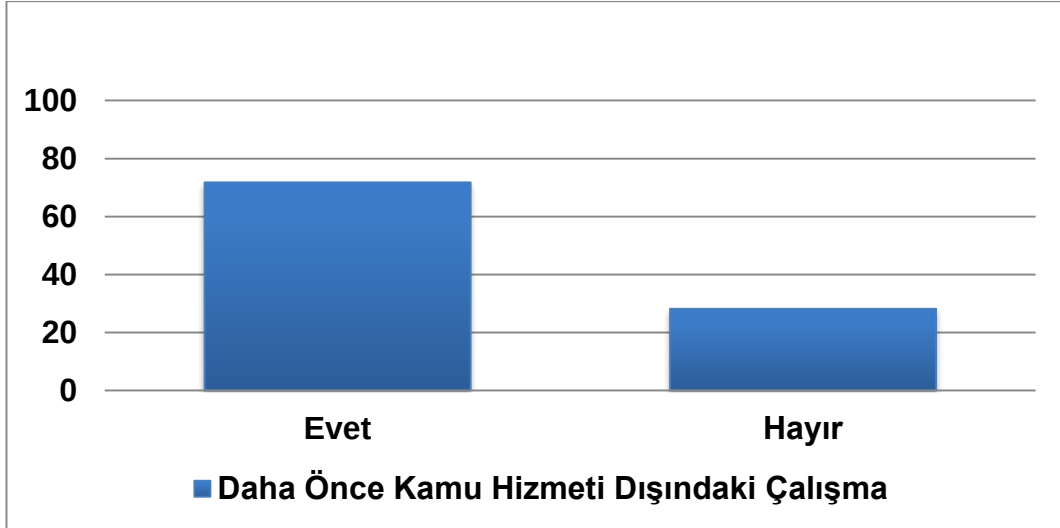
| <b>Görev</b>                           | <b>N</b> | <b>%</b> |
|----------------------------------------|----------|----------|
| Gelir ve Vergi memuru                  | 41       | 22,7     |
| Kıdemli Vergi Memuru                   | 32       | 17,7     |
| Vergi Katibi                           | 18       | 9,9      |
| Üst Kademe Yöneticisi Olmayan Yönetici | 10       | 5,5      |
| Diğer                                  | 80       | 44,2     |

| <b>Bölüm</b>             | <b>N</b> | <b>%</b> |
|--------------------------|----------|----------|
| Tarh-tahakkuk            | 35       | 19,3     |
| Tahsilat bölümü/gelirler | 29       | 16,0     |
| İtiraz çözme ve inceleme | 33       | 18,2     |
| Diğer                    | 84       | 46,4     |

| <b>Oda/Salondaki Kişi Sayısı</b> | <b>N</b> | <b>%</b> |
|----------------------------------|----------|----------|
| Tek kişi                         | 13       | 7,2      |
| 2 kişi                           | 50       | 27,6     |
| 3 kişi                           | 45       | 24,9     |
| 4 kişi                           | 15       | 8,3      |
| 5 veya daha fazla kişi           | 58       | 32,0     |



**Şekil 5. Katılımcıların Daha Önce Kamu Hizmeti Dışındaki Çalışma Durumlarının Dağılımı**

Katılımcıların %76,2 'sinin kadrolu personel olduğu, daha önce kamu hizmeti dışında çalışanlar katılımcıların %71,8'ini oluşturduğu, yarısından fazlasının esas görevi vergi memurluğu olduğu konusunda olup vergilendirme işleri (Tarh-tahakkuk ve itiraz inceleme) yaptıkları ayrıca çalışanların %32'si beş ve daha kalabalık oda/salonlarda çalıştıkları tespit edildi (Tablo 5). Daha önce kamu hizmeti dışında çalışma durumu ile ilgili sonuç ise Şekil 5'te gösterildi.

**Tablo 6. Çalışma Koşulları Anketi'nin Her Bir Maddesine Verilen Yanıtların Ortalamaları**

| N=181                                                               | Ortalama | SS   |
|---------------------------------------------------------------------|----------|------|
| 1.İşyerinin çalıştırdığı elemanlara karşı olan tutumu               | 3,17     | 1,06 |
| 2.Çalışanların işlerini kontrol edebilmeleri                        | 3,19     | 1    |
| 3.İşyerinin yönetilme şekli                                         | 3,17     | 1,07 |
| 4.Çalışılan işyerinin fiziki şartları                               | 2,93     | 1,34 |
| 5.İşyeri yönetimine çalışanların güvenmesi                          | 3,19     | 1,08 |
| 6.İşyeri yönetiminin kurallarının pratikte uygulanma şekli          | 3,1      | ,97  |
| 7.Çalışanların karar verme sürecine katılımı                        | 2,92     | 1,06 |
| 8.İş arkadaşları arasındaki işbirliği havası                        | 3,53     | 1,05 |
| 9.Çalışma arkadaşları ile yakın ilişkiler kurma imkanı              | 3,73     | ,83  |
| 10.Çalışma arkadaşları arasındaki samimiyet                         | 3,57     | ,98  |
| 11.Diğer çalışanlarla arkadaşlık kurabilme kolaylığı                | 3,53     | ,88  |
| 12.Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle geçinme tarzı               | 3,43     | ,9   |
| 13.İşin iyi yapıldığı zaman takdir edilmesi                         | 2,92     | 1,14 |
| 14.Yapılan işin önemsenmesi                                         | 3,03     | 1,08 |
| 15.İşin iyi yapılması durumunda ödüllendirme şekli                  | 2,41     | 1,17 |
| 16.İşin iyi yapılması durumunda belirtiliş tarzı                    | 2,8      | 1,15 |
| 17.Çalışanların görevlini en iyi şekilde yapmaya gösterdikleri çaba | 3,22     | 1,08 |
| 18.Çalışanların kendi işlerinde en iyi olma arzuları                | 3,22     | 1,08 |

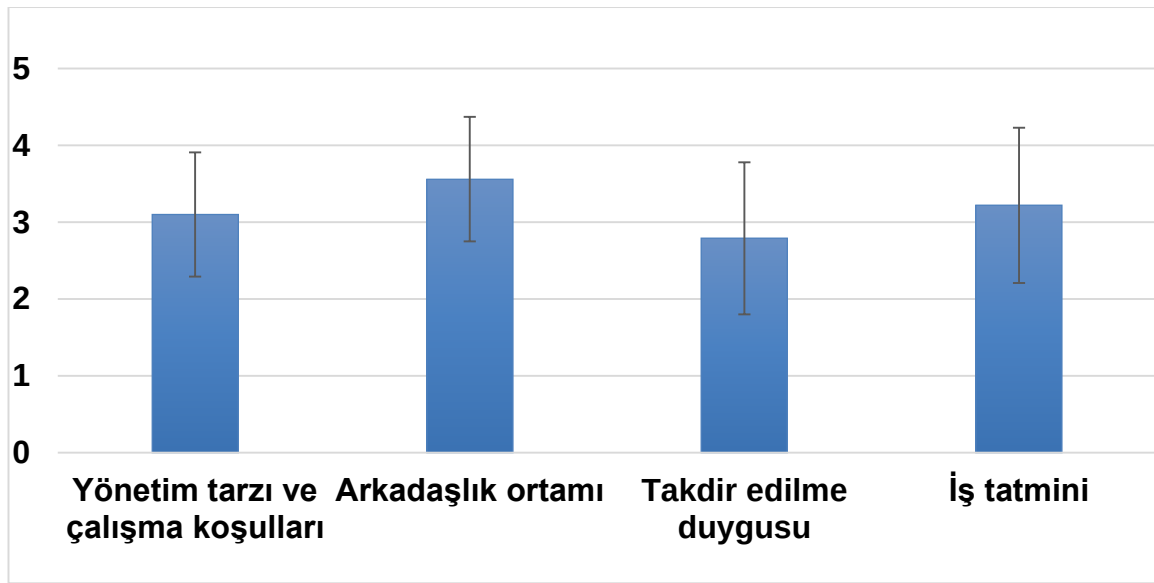
SS: Standart Sapma

Tablo 6'da Çalışma Koşulları Anketi'nin tüm maddelerinin ortalamaları belirtilmektedir. Buna göre 9. Madde olan "Çalışma arkadaşları ile yakın ilişkiler kurma imkanı" en yüksek ortalama değere sahipken, en düşük olarak "İşin iyi yapılması durumunda ödüllendirme şekli" şeklindeki 15. madde olduğu saptandı.

**Tablo 7. Çalışma Koşulları Anketi Alt Başlıkları Ortalamaları**

|                                    | Ortalama | SS   |
|------------------------------------|----------|------|
| Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları | 3,10     | ,81  |
| Arkadaşlık Ortamı                  | 3,56     | ,81  |
| Takdir Edilme Duygusu              | 2,79     | ,99  |
| İş Tatmini                         | 3,22     | 1,01 |

SS: Standart Sapma

**Şekil 6. Çalışma Koşulları Anketi Alt Başlıkları Ortalamalarının Dağılımı**

Tablo 7’te çalışma koşulları anketinin alt başlıklarındaki genel ortalamalar gösterildi. Buna göre arkadaşlık ortamı alt başlığı en yüksek ortalama olurken, takdir edilme duygusu çalışma koşulları alt başlıklarından en düşük ortalama olarak belirlendi. Şekil 6’da bu değerleri görsel olarak sunulmaktadır.



**Tablo 8. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği'nin Her Bir Maddesine Verilen Yanıtların Ortalamaları**

|                                                                                                                 | N=181 | Ortalama | SS   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|------|
| 1. Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum                                           |       | 1,75     | ,93  |
| 2. İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum                                                                 |       | 2,60     | 1,21 |
| 3. Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum                                |       | 1,81     | 1,04 |
| 4. Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum                                                         |       | 2,92     | 1,25 |
| 5. İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum                                         |       | 1,98     | 1,14 |
| 6. İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum                                                     |       | 3,03     | 1,26 |
| 7. Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim                                        |       | 3,43     | 1,27 |
| 8. Başkalarının (amir, meslektaş vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum                              |       | 2,39     | 1,24 |
| 9. İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var                                                      |       | 3,53     | 1,15 |
| 10. Başkalarının (amir, meslektaş vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum             |       | 2,52     | 1,20 |
| 11. Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum                                    |       | 3,34     | 1,16 |
| 12. Başkalarının (amir, meslektaş vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum    |       | 2,36     | 1,12 |
| 13. Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum           |       | 3,55     | 1,22 |
| 14. Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler |       | 1,70     | 1,01 |
| 15. İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim                                                 |       | 3,97     | 1,10 |
| 16. İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar     |       | 2,52     | 1,20 |

|                                                                           |      |      |
|---------------------------------------------------------------------------|------|------|
| 17. İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur        | 2,28 | 1,15 |
| 18. İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum | 3,71 | 1,25 |

SS: Standart Sapma

Tablo 8’de ise ÇBİMÖ’nün tüm maddelerinin ortalamaları belirtilmektedir. Buna göre 15. Madde olan “İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim” en yüksek ortalama değere sahipken, en düşük olarak “Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler” şeklindeki 14. madde olduğu saptandı. Çalışanların toplam ÇBİMÖ puanları için ters skorlamalar da dikkate alınarak maksimum toplam puan 18 maddenin her birinden 5 puan şeklinde hesaplandığında 90 üzerinden 56.32 puan ile çalışanlarda orta düzeyde motivasyon olduğu tespit edildi (Ortalama 3.13 ve SS 0.5).

**Tablo 9. Motive Olamama Maddeleri**

| MOTİVE OLAMAMA                                                                   | ORTALAMA | STANDART SAPMA |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------|
| 1. Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum            | 1,75     | ,93            |
| 3. Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum | 1,81     | 1,04           |
| 5. İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum          | 1,98     | 1,14           |
| <b>TOPLAM</b>                                                                    | 1,85     |                |

Tablo 9’da motive olamama maddelerinin ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir. Ters skora sebebiyle katılımcılar motive olamama sebebi olarak “İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum” şeklindeki 5. Maddeyi gösterdi. Toplam ortalamanın  $X=1,85$  olarak yani ters skora olarak  $X=3,25$  motive olabilme orta düzeyde olduğu belirlendi.

**Tablo 10. İçsel Motivasyon Maddeleri**

| <b>İÇSEL MOTİVASYON</b>                                     | <b>ORTALAMA</b> | <b>STANDART SAPMA</b> |
|-------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------|
| 2. İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum             | 2,60            | 1,21                  |
| 4. Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum     | 2,92            | 1,25                  |
| 6. İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum | 3,03            | 1,26                  |
| <b>TOPLAM</b>                                               | 2,85            |                       |

Tablo 10’da içsel motivasyon maddelerinin ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir. İçsel motivasyon olarak en yüksek ortalama değer “İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum” şeklindeki 6. madde olarak belirlendi. Toplam ortalamanın  $X=2,85$  olarak orta düzeyde olduğu belirlendi.

**Tablo 11. İçe Yansıtılan Düzenleme Maddeleri**

| <b>İÇE YANSITILAN DÜZENLEME</b>                                           | <b>ORTALAMA</b> | <b>STANDART SAPMA</b> |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------|
| 7. Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim  | 3,43            | 1,27                  |
| 15. İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim           | 3,97            | 1,10                  |
| 18. İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum | 3,71            | 1,25                  |
| <b>TOPLAM</b>                                                             | 3,70            |                       |

Tablo 11’de içe yansıtılan düzenleme maddelerinin ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir. İçe yansıtılan düzenleme motivasyon alt başlığı olarak en yüksek ortalama değer “İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim” şeklindeki 15. madde olarak belirlendi. Toplam ortalamanın  $X=3.70$  olarak yüksek düzeyde olduğu belirlendi.

**Tablo 12. Dışsal Düzenleme - Sosyal Maddeleri**

| <b>DIŞSAL DÜZENLEME - SOSYAL</b>                                                                             | <b>ORTALAMA</b> | <b>STANDART SAPMA</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------|
| 8. Başkalarının (amir, meslektaş vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum                           | 2,39            | 1,24                  |
| 10. Başkalarının (amir, meslektaş vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum          | 2,52            | 1,20                  |
| 12. Başkalarının (amir, meslektaş vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum | 2,36            | 1,12                  |
| <b>TOPLAM</b>                                                                                                | 2,42            |                       |

Tablo 12’de dışsal düzenleme - sosyal maddelerinin ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir. Dışsal düzenleme - sosyal motivasyon alt başlığı olarak en yüksek ortalama değer “Baskalarının (amir, meslektaş vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum” şeklindeki 10. madde olarak belirlendi. Toplam ortalamanın  $X=2.42$  olarak düşük düzeyde olduğu belirlendi.

**Tablo 13. Kişisel Düzenleme Maddeleri**

| <b>KİŞİSEL DÜZENLEME</b>                                                                              | <b>ORTALAMA (X)</b> | <b>STANDART SAPMA</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------|
| 9. İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var                                            | 3,53                | 1,15                  |
| 11. Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum                          | 3,34                | 1,16                  |
| 13. Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum | 3,55                | 1,22                  |
| <b>TOPLAM</b>                                                                                         | 3,47                |                       |

Tablo 13’de kişisel düzenleme maddelerinin ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir. Kişisel düzenleme alt başlığı olarak en yüksek ortalama değer “Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum” şeklindeki 13. madde olarak belirlendi. Toplam ortalamanın  $X=3.47$  olarak yüksek düzeyde olduğu belirlendi.

**Tablo 14. Dışsal Düzenleme - Maddesel Maddeleri**

| <b>DIŞSAL DÜZENLEME - MADDESEL</b>                                                                              | <b>ORTALAMA</b> | <b>STANDART SAPMA</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------|
| 14. Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler | 1,70            | 1,01                  |
| 16. İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar     | 2,52            | 1,20                  |
| 17. İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur                                              | 2,28            | 1,15                  |
| <b>TOPLAM</b>                                                                                                   | 2,17            |                       |

Tablo 14’de dışsal düzenleme - maddesel maddelerinin ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir. Dışsal düzenleme - maddesel alt başlığı olarak en yüksek ortalama değer “İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar” şeklindeki 16. madde olarak belirlendi. Toplam ortalamanın  $X=2.17$  olarak düşük düzeyde olduğu belirlendi.

**Tablo 15. Motivasyon Ölçeğinin Alt Başlıkları Ortalama ve Standart Sapmaları**

|                                      | Ortalama | SS   |
|--------------------------------------|----------|------|
| Ortalama Kişisel Düzenleme           | 3,48     | ,91  |
| Ortalama Dışsal Düzenleme - Maddesel | 2,17     | ,85  |
| Ortalama Dışsal Düzenleme - Sosyal   | 2,42     | 1,01 |
| Ortalama Motive Olmama               | 1,85     | ,85  |
| Ortalama İçe Yansıtılan Düzenleme    | 3,70     | ,88  |
| Ortalama İçsel Motivasyon            | 2,85     | 1,01 |

SS: Standart Sapma

Tablo 15'e göre motivasyon alt başlıklarından en yüksek ortalama 3.70 ile içe yansıtılan düzenleme alt başlığı iken, en düşük ortalama 2.17 ile dışsal düzenleme – maddesel alt başlığı olarak belirlendi.

**Tablo 16. Çalışma Koşulları ve Motivasyon Toplam Puanları Arasındaki İlişki**

|                                 |   | Motivasyon genel toplamı |
|---------------------------------|---|--------------------------|
| Çalışma koşulları genel toplamı | R | 0,312**                  |
|                                 | p | ,000                     |

R: Spearmann korelasyon katsayısı

\*\* : 0,01 seviyesinde anlamlı \* : 0,05 seviyesinde anlamlı

Çalışma koşulları ile motivasyon arasındaki ilişki incelendiğinde iki değişkenin oldukça ilişkili olduğu bulundu (Tablo 16).

Çalışanların motivasyon toplam puanı ile hem de motivasyon alt başlık ortalamaları cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir durumu, odadaki kişi sayısı, kadrolu/sözleşmeli olma durumu, görevi arasında anlamlı ilişki/farklar bulunmadı ( $p>0.05$ ). (Nümerik verilerle ilişki bakılırken, kategorik veriler için ortalama fark bakıldı).

Daha önce kamu dışında çalışmış olup olmama durumlarına göre motivasyon toplam puanları ve alt başlık ortalamaları karşılaştırıldığında toplam puanları arasında anlamlı fark bulunmamasına rağmen kişisel

düzenleme ( $p=0.005$ ) ve içe yansıma ( $p=0.024$ ) alt başlıklarında daha önce kamu dışında çalışanların anlamlı düzeyde daha yüksek motivasyonları olduğu belirlendi ( $p<0.05$ ).

Bölgelere göre motivasyon alt başlıklarına bakıldığında içsel motivasyon puanlarının farklı olduğu saptanarak Post hoc Tukey testine göre bu farkın Tarh-tahakkuk ile Tahsilat bölümü/gelirler arasında olduğu bulundu ( $p=0.031$ ). Diğer alt başlıklarda anlamlı fark bulunmadı ( $p>0.05$ ).

**Tablo 17. Motive Olamama Alt Başlığı İle Çalışma Koşulları Anketi Alt Başlıkları Arasındaki İlişkiler**

|                                    | <b>r</b> | <b>p</b>     |
|------------------------------------|----------|--------------|
| Yönetim tarzı ve çalışma koşulları | -0,138   | 0.064        |
| Arkadaşlık ortamı                  | -0,099   | 0.186        |
| Takdir edilme duygusu              | -0,194** | <b>0.009</b> |
| İş tatmini                         | -0,185*  | <b>0.013</b> |
| <b>Genel Toplam</b>                | -0,190*  | <b>0.01</b>  |

R: Spearmann korelasyon katsayısı

\*\* : 0,01 seviyesinde anlamlı \* : 0,05 seviyesinde anlamlı

Tablo 17’de motive olamama alt başlığı ile çalışma koşulları başlıkları arasındaki ilişkiler gösterildi. Buna göre takdir edilme duygusu ve iş tatmini alt başlıklarının motivasyon ile ilişkili olduğu ve çalışma koşullarının genel toplamı ile motivasyonun da ilişkili olduğu gösterildi.

**Tablo 18. Bölgeler ve Çalışma Koşulları Anketi Alt Başlıklarının Karşılaştırılması**

X: Ortalama, SS: Standart Sapma

|                  | Yönetim tarzı<br>ve çalışma<br>koşulları<br>(X+SS) | P     | Arkadaşlık ortamı<br>(X+SS) | P            | Takdir edilme<br>duygusu<br>(X+SS) | p     | İş tatmini<br>(X+SS) | p            |
|------------------|----------------------------------------------------|-------|-----------------------------|--------------|------------------------------------|-------|----------------------|--------------|
| <b>Lefkoşa</b>   | 3,06 ± ,90                                         |       | 3,41± ,84                   |              | 2,71 ± 1,02                        |       | 3,07 ± 1,08          |              |
| <b>Girne</b>     | 2,92 ± ,63                                         | 0.102 | 3,61 ± ,85                  | <b>0.029</b> | 2,71 ± ,85                         | 0.398 | 3,63 ± ,81           | <b>0.008</b> |
| <b>Mağusa</b>    | 3,09 ± ,82                                         |       | 3,66 ± ,72                  |              | 2,84 ± 1,07                        |       | 3,07 ± ,99           |              |
| <b>Güzelyurt</b> | 3,44 ± ,47                                         |       | 3,96 ± ,59                  |              | 3,09 ± ,89                         |       | 3,60 ± ,72           |              |



Bölgelere göre çalışma koşulları alt başlıklarına bakıldığında bölgeler arasında arkadaşlık ortamı ve takdir edilme alt başlıklarında fark olduğu gösterildi (Tablo 18).

**Tablo 19. Bölgeler ve Motivasyon Alt Başlıklarının Karşılaştırılması**

|                                             |               | <b>F</b> | <b>Sig</b>  |
|---------------------------------------------|---------------|----------|-------------|
| <b>Ortalama Kişisel Düzenleme</b>           | Gruplar arası |          |             |
|                                             | Grup içi      | 2,750    | ,940        |
|                                             | Toplam        |          |             |
| <b>Ortalama Dışsal Düzenleme - Maddesel</b> | Gruplar arası |          |             |
|                                             | Grup içi      | ,279     | ,754        |
|                                             | Toplam        |          |             |
| <b>Ortalama Dışsal Düzenleme – Sosyal</b>   | Gruplar arası |          |             |
|                                             | Grup içi      | ,729     | <b>,044</b> |
|                                             | Toplam        |          |             |
| <b>Ortalama Motive Olmama</b>               | Gruplar arası |          |             |
|                                             | Grup içi      | 1,652    | ,179        |
|                                             | Toplam        |          |             |
| <b>Ortalama İçe Yansıtılan Düzenleme</b>    | Gruplar arası |          |             |
|                                             | Grup içi      | 1,093    | ,354        |
|                                             | Toplam        |          |             |
| <b>Ortalama İçsel Motivasyon</b>            | Gruplar arası |          |             |
|                                             | Grup içi      | 1,260    | ,290        |
|                                             | Toplam        |          |             |
| <b>Genel Toplam</b>                         | Gruplar arası |          |             |
|                                             | Grup içi      | 0,801    | 0,495       |
|                                             | Toplam        |          |             |

Bölgelere göre motivasyon alt başlıklarına bakıldığında ise dışsal düzenleme - sosyal haricinde tüm başlıklarda anlamlı bir fark bulunmadı (Tablo 19). Dışsal düzenleme - sosyal alt başlığında hangi bölgeler arasında anlamlı fark olduğu Post hoc Tukey testi kullanılarak belirlendi ve buna göre bu farkın Mağusa – Lefkoşa bölgeleri arasında fark olduğu saptandı ( $p=0.026$ ).

Bölgelere göre tüm maddeler incelendiğinde sadece Çalışma Koşulları anketindeki 3. ve 4. Maddelerde (fiziki koşullar ve yönetim şekli) farklar olduğu saptandı.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada çalışma koşullarının motivasyona etkisi ile ilgili olarak KKTC’de Gelir ve Vergi Dairesi çalışanlarına anket düzenlendi. Çalışma Koşulları Ölçeği ve Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği kullanılarak çalışma koşullarının motivasyona etkisine bakıldı ve aralarında yüksek düzeyde ilişki olduğu saptandı. Gelir ve Vergi Dairesi çalışanlarının motivasyonun orta düzeyde olduğu görülürken çalışanların çalışma koşullarından memnuniyetinin düşük olduğu görüldü.

Çalışma koşulları ölçeğindeki sonuçlardan en düşük “İşin iyi yapılması durumunda ödüllendirme şekli” olduğu görüldü. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği sonuçlarında da en düşük puanı “Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler” maddesi olduğu görüldü. Her iki ölçekten çıkan sonuçtan da görüleceği gibi Gelir ve Vergi Dairesi çalışanlarının yaptıkları iş sonucundaki ödüllendirme sisteminden memnun olmadıkları görülmektedir.

Çok Boyutlu İş motivasyonu anketi alt başlık ortalamaları ayrı olarak incelendiğinde üç alt başlık dışsal düzenleme-maddesel ve dışsal düzenleme- sosyal ile motive olamama düşük düzeyde, içsel motivasyon alt başlığı için orta düzeyde, son iki alt başlık olan kişisel düzenleme ve içe yansıtılarda yüksek düzeyde motivasyon olduğu görüldü. Bu sonuçlara göre; çalışanların işlerinde çaba sarf etmelerinin nedeni amir vb. kişilerinin onayını almak, daha fazla saygı duyulmasını sağlamak ve eleştirilerden kaçınmak olmadığı görülmektedir. Çalışanlar yaptıkları işin öneminin bilincinde olduklarından işlerinde çaba sarf etmekte; böylece kendilerine olan saygılarını kaybetmemek için motive olmaya çalışmaktadırlar. Diğer düşük düzey maddelerine bakıldığında ekonomik ödüllendirme, iş güvenliğinin

sağlanması ve işi kaybetme riski faktörleri açısından çaba sarf etmeye gerek olmadığı yönünde sonuç elde edildi. Bu da iş güvenliği ve maaş açısından çalışanların kaygısı olmadığını göstermektedir. İçsel motivasyonun orta düzeyde olması ise çalışanlar işlerini orta düzeyde ilginç, heyecan verici ve eğlenceli bulduklarını göstermektedir. Çalışanların amir veya ödüllendirme ile ilgili olumsuz tavır içinde oldukları ve motivasyon kaynağı olarak bunlardan faydalanmadıkları ortaya çıktı.

Toplam motivasyon ortalama puanının orta düzeyde olmasını ise kişinin kendi ile ilgili olan kişisel düzenleme ve içe yansıtılan motivasyon alt başlıklarındaki yüksek puanlardan kaynaklanmakta olduğu sonucu çıkarılmaktadır. Buna göre kişinin kendini kötü hissetmemesi ve kendine olan saygı/gururu/kişisel değerleri için çaba sarf ettiği ve motive olduğu görülmektedir. Ödüllendirme uygulamalarının olmadığı bu koşullarda içten gelen bu motivasyonun yüksek düzeyde çıkmasının nedenleri ileri araştırmalarda çalışılmalıdır.

Öztürk ve Dünder (2003) Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler ile ilgili yapmış oldukları çalışma sonucu ile bu çalışma sonucu benzerlik göstermektedir. Her iki çalışmada da takdir edilmenin çalışanlar için önemli olduğu görülmüştür. Yapılan işler nedeniyle çalışanların takdir edilmesi, çalışanlarda tatmin duygusunu yaratmakta ve takdir edilen çalışanlar motive olmaktadır.

Bu araştırma sonucu Kapsam teorisi olan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi ile ilişkilendirildiği takdirde; Gelir ve Vergi Dairesi çalışanlarının gelirlerinin iş performansına göre verilmeyip, çalışmasa da yine aynı geliri elde etmeleri ile gelir ihtiyaçlarının kazanılmış olduğu ve de iş güvenliği açısından kendilerini güvende hissettikleri söylenebilmektedir. Karşılanmış olan bu ihtiyaçlar (İş güvenliği, gelir), teoride de belirtildiği gibi GVD çalışanlarında motive özelliğini kaybettiği görülmektedir

Bu araştırma sonucu Vroom'un Beklenti (Ümit ) Teorisi ile de ilişkilendirildiği takdirde. Kamu çalışanlarının ihtiyaçlarının giderilmesi tek başına motive

edici olmamaktadır. Bu kurama göre çalışanların çalışmaları sonucunda ödül (maddi veya manevi) alma ümitlerini kaybettikleri görülmektedir. Çalışmaları neticesinde herhangi bir ödül (takdir edilme, yükselme vb.) alacaklarına inanmamaktadırlar. Bu nedenle motive olamamaktadırlar. Yaptıkları işle ilgili başkalarının veya amirlerinin onları takdir etmesi de önemli değildir. Çünkü takdir edileceklerine inanmıyorlar. Vroom teorisine göre dışsal ödüllerin bir motivasyon aracı olabilmesi için örgütün başarıyı analiz edebilme ve çalışanlara başarıları ölçüsünde ödül verebilme yeteneğinin olması, ve de örgütün verdiği taahhütleri yerine getirebileceği gücünün olması gerekmektedir. Yapılan bu çalışmada ise GVD çalışanları buna inanmamakta bu nedenle de yüksek düzeyde motive olamamaktadırlar.

Yapılan bu çalışmanın sonucu, TEPAV'ın yapmış olduğu araştırma sonucu sunduğu rapor sonuçları ile uyumlu olduğu görülmektedir. Her iki çalışma sonucunda da motivasyonun yüksek olmadığı görülmüştür. TEPAV motivasyon eksikliğini KKTC'deki kamu kurumlarında ödül ve ceza sisteminin işlememesine, performansa dayalı maaş rejiminin olmamasına (az çalışan da çok çalışan da aynı maaşı alması durumu) ve de yükselmelerin liyakate bağlı olmamasına bağlamıştır. Bu çalışmadaki çalışanların takdir edilme ve de ödüllendirme sistemine inanmaması durumu ile uyumludur.

Sonuç olarak bu çalışma ile KKTC Gelir ve Vergi Dairesi çalışanlarının hem çalışma koşullarının hem de motivasyon toplam puanının orta düzeyde olduğu ve ilişkili olduğu bulunurken dışsal etkenlerin motivasyonu olumsuz yönde etkilediği kişilerin kendi değer yargıları ile motive olup çalıştıkları ortaya çıktı. Buna göre; ödüllendirme, takdir gibi dışsal faktörlere dikkat edilerek motivasyon seviyesinin artırılabilir. Motivasyonu yüksek olan çalışanlar görevlerini daha etkin bir şekilde yapacaklarından, hem vatandaş memnuniyeti artmış olacak hem de KKTC'deki kayıt dışı ekonominin kayıt altına alınması konusunda etkin çalışılacağından KKTC'nin bu daireden beklenen performansı artıp gelirleri artmış olacaktır.

## ÖNERİLER

KKTC'nin en önemli gelir kaynaklarından olan vergi gelirlerinin artırılması, verilen hizmetlerden vatandaş memnuniyetinin sağlanması ve de çalışanların mutlu olması için aşağıdaki maddelere özen gösterebilirler.

1. Vatandaşa kaliteli hizmet sunmanın ve kamu çalışanlarının itibar kazanması için çalışanların motive edilmesi önerilmektedir.
2. Çalışanların takdir edilme beklentileri giderilmesi gerekmektedir. Bunun için de yöneticiler belirlenmiş performanslara göre çalışanları yerinde takdir edip çalışanların motivasyonlarını yüksek seviyeye ulaştırılması önerilmektedir.
3. Yönetime olan güven kaybının giderilmesi önerilmektedir.
4. Çalışanların dışsal faktörlerle motivasyon ortalamaları yüksek düzeye ulaştırılabilir. İş planlamaları yapılarak ödüllendirilecek performanslar belirlenmeli ve performansları iyi olanlar tespit edilerek ödüllendirilmesi önerilmektedir.
5. Çalışanlar ve kurum arasında duygusal bağ oluşturularak çalışanların işlerini sahiplenmeleri ve işlerinde daha fazla gayret sarf etmeleri önerilmektedir.
6. Yöneticilerin eğitim programlarına bu çalışmanın çıktıları ile ilişkili konuların eklenmesi önerilmektedir.
7. Ödüllendirmelerin devlet politikalarınca desteklenmesi önerilmektedir.
8. Her kurumun farklı işleyiş biçimi olduğu dikkate alınır, Gelir ve Vergi Dairesi'nde çıkan bu sonuçları KKTC'nin diğer kurumlarına genellemek doğru olmayacaktır. Bu nedenle kamu hizmetlerinin kalitesini artırmak ve vatandaşlara kaliteli hizmet sunmak için diğer kamu kurumlarında da bu ve buna benzer araştırmaların yapılmasına ihtiyaç vardır. Ayrıca çalışanların motivasyonlarına olumsuz etki eden yönetim ile ilgili tutumları ve çalışanların takdir edilmemelerinin nedenlerinin araştırılması da yararlı olacaktır.

## KAYNAKÇA

Acun, M. İ. (2014). Kamu Hastanelerin de Çalışma Ortamı-Çalışma Koşulları ve Motivasyon.

Akar, Ç., & Özalp, H. (2000). Sağlık Hizmetlerinde ve İşletmelerinde Yönetim, Somgür Eğitim Hizmetleri Yayıncılık Ltd. Şti. Ankara.

Akçapınar, M. 2015. İş sağlığı ve güvenliği kapsamında kalite yönetimi uygulanan hastanelerin doğumhanelerinde çalışan güvenliği ve çalışan güvenliğini etkileyen nedenler. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Alsat, O. Ç. (2016). *Çalışan motivasyonunu etkileyen faktörlerin iş tatminine etkisini belirlenmesine yönelik bir uygulama* (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Ay, Z. (2007). *Sanayi işletmelerinde motivasyon ve ülkemizdeki motivasyon uygulamaları* (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Aydemir, P., & Erdoğan, E. (2013). İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı. *Kamu-İş*, 13(2), 127-153.

Aydın, U., Karaca, N., Özgüler, V., & Karaca, E. (2013). İş sağlığı ve güvenliği eğitiminin iş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesindeki rolü. *Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası*, 27(4), 24-44.

Bilgin, K.U. (2004). Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması, *Amme İdaresi Dergisi*, 37 (2), 123-147.

Bilgin, K. U. (2015). Kamu personel yönetiminde ölçüt ve gösterge odaklı performans yönetimi. *Strategic Public Management Journal*, 1(1), 24-39.

Bozkurt, Ö., Ergun, T., & Sezen, S. (1998). Kamu yönetimi sözlüğü. *TODAİE Yay.*, Ankara.

Camkurt, M. Z. (2007). İşyeri çalışma sistemi ve işyeri fiziksel faktörlerinin iş kazaları üzerindeki etkisi. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 21(1), 80-106.

Ceylan, H. (2011). Türkiye'deki iş kazalarının genel görünümü ve gelişmiş ülkelerle kıyaslanması. *International Journal of Engineering Research and Development*, 3(2), 18-24.

Çiçek, D. (2005). Örgütlerde motivasyon ve iş yaşam kalitesi: bir kamu kuruluşundaki yönetici personelin motivasyon seviyelerinin tespit edilerek iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi üzerine bir araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*.

Çivilidağ, A., & Şekercioğlu, G. (2017). Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin türk kültürüne uyarlanması Studying of adaptation to Turkish culture the multidimensional work motivation scale. *Mediterranean Journal of Humanities*, VII/1, 143-156.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z., & Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğu Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.

Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Ergül, H. F. (2006). Kurumlarda ücret, ücret sistemleri ve ücret-başarı ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(18).

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., ... & Halvari, H. (2015). The Multidimensional Work

Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196.

Giritli, İ., Pertev, B. & Akgüner, T. (2001). İdare Hukuku. İstanbul: Der Yayınları.

Gödelek, E. (2005). İş güvenliği motivasyonu. *Mühendis ve Makine*, 46 (543). 34-50.

Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 587-605.

Gökçe, G., Şahin, A., & Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in çift faktör kuramı ve alt gelir gruplarında bir uygulama: meram tıp fakültesi örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 233-246.

Gökkaya, Ö., Demir, B., Güngör, Ö., & Kılıçaslan, İ. (2018). İktisadi işletme çalışanlarının iş motivasyonu düzeylerinin belirlenmesi. *Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi*, 2(2), 503-508.

Gürbüz, S., & Yüksel, M. (2011). Çalışma ortamında duygusal zekâ: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.

Hayta, A.B. (2007). Koşullarının işletme çalışma ortamı koşullarının işletme çalışma ortamı koşullarının işletme verimliliği üzerine etkisi verimliliği üzerine etkisi verimliliği üzerine etkisi verimliliği üzerine etkisi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*.

Kara, T. (2010). Hemşirelerde stresin iş tatmini ve işten ayrılmaya etkisinin çalışma saatleri açısından değerlendirilmesi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul*.



Karakaya, A., & Uçar, M. (2015). İş Esnekliğinin İşgören Motivasyonuna Etkisi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(5), 19-35.

Kelner, Steve (1998), "Managing the Climate of a TQM Organization", Center for Quality of Management Journal, Volume 7, Number 1, Summer, pp.31-37.

KKTC Çalışma Dairesi Müdürlüğü. Yıllar Bazında Faaliyet Raporları.

<http://calisma.gov.ct.tr/ÇALIŞMA-DAİRESİ-İSTATİSTİKLERİ>

Koçak, R. D., & Özüdoğru, H. (2012). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri: Kamu ve özel hastanelerinde bir uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2012), 76-88.

Koyuncu, B. (2006). Üretim Kararlarına Katılımla İşçi Öneri Sistemi. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.

Küçük, F. (2007). Çalışanlarının İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 75-94.

Onar, SS. (1996). İdare Hukukunun Umumi Esasları Cilt:1, 3. Baskı, İstanbul.

Öz, G. (2015). *Emek Süreci İçerisinde Endüstriyel Tasarımcı: Türkiye’de Firma Bünyesinde Çalışan Endüstriyel Tasarımcıların Çalışma Koşulları Üzerine Bir İnceleme* (Doctoral dissertation, Fen Bilimleri Enstitüsü).

Özkan, B. (2018). Türk ve italyan iş hukukunda iş güvencesi düzenlemelerinin karşılaştırılması

Özlü, A., Uş, A.B., Barlas, G., Yakıştıran, S., Derin, İ. G., & Şerifi, B. A. (2017). Meslek Hastalıklarının Kayıt ve Sürveyans Uygulamalarına İlişkin Karşılaştırma Raporu (Türkiye, Belçika ve Hollanda).

Öztürk, Z., & Dünder, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler.

Özyörük, B., & Kütük, D. (2014). İş Ortamını Yeniden Düzenlemenin İş Verimliliğine Etkileri. *Ergoterapi ve Rehabilitasyon Dergisi*, 2(2), 73-81.

Robbins, S. P., Judge, T., & Erdem, İ. (2012). *Örgütsel davranış*. Nobel.

Saraç, S. (2002). Kamu yararı kavramı. *Maliye Dergisi*, 139, 16-26.

Sezer, Ö., & Vural, T. (2010). Kamu hizmetlerinin sunumunda devletin değişen rolü ve merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasında yetki ve görev paylaşımı. *Maliye Dergisi*, 159, 203-219.

Son Dakika. (2017). Güvenli İnşaat Sempozyumu. Erişim Tarihi:04.12.2018. [www.sondakika.com/haber/haber-guvenli-inaat-sempozyumu-10294178/E.T.4.12.2017](http://www.sondakika.com/haber/haber-guvenli-inaat-sempozyumu-10294178/E.T.4.12.2017)

Şenaras, A. E., & Çetin, İ. (2017). Kamu hizmetlerinden memnuniyetin çok boyutlu ölçekleme ile analizi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.

TEPAV. 2012. KKTC Personel Yönetimi Sisteminin Kurumsal ve Fonksiyonel Analizi II.

Topçuoğlu, D. (2016). Medya İşletmelerinde Ücret Politikaları, İş Tatmini Ve Verimlilik: Konuya İlişkin Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, s:4.

Üçüncü, K. (2016). İş tatmini ve motivasyon. *KTÜ Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü*.

Ünsar, A. S., Ayşegül, İ. N. A. N., & Yürük, P. (2006). Çalışma hayatında motivasyon ve kişiyi motive eden faktörler: bir alan araştırması.

Yıldız, E. (2013). İş sözleşmesinin işçi tarafından süreli feshi.

Yıldız, S., Savcı, G., & Hüsnü, K. A. P. U. (2014). Motive edici faktörlerin çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 233-249.

Yılmaz, N. (2017). *Türkiye, Almanya Ve İsveç'te Çalışma Süreleri, Esnek Çalışma, Dinlenme Süreleri. Ve Tatiller*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yüksel, Ö "İnsan Kaynakları Yönetimi", Gazi Kitapevi, Ankara, 2000.

22/1975 sayılı Asgari Ücretler Yasası, KKTC.

7/1979 Sayılı Kamu Görevlileri Yasası, KKTC.

22/1982 Sayılı İş Yasası, KKTC.

35/2008 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Yasası, KKTC.

**EKLER****Anket No:****ANKET FORMU**

Sayın Katılımcı,

Bu anket, çalışanların çalışma koşullarının iş motivasyonuna etkisinin incelenmesi amacıyla yapılan bir çalışma için hazırlanmıştır. Sizden beklenen soruları dikkatlice okuyup içtenlikle cevaplamanızdır. Verdiğiniz cevaplar sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Yakın Doğu Üniversitesi

Yüksek lisans Öğrencisi

**BÖLÜM I. SOSYO-DEMOGRAFİK VE MESLEKİ ÖZELLİKLER**

1. Cinsiyetiniz: ( ) 1. Kadın ( ) 2. Erkek

2. Yaşınız : .....

3. Eğitim durumuz ?

( ) 1. İlkokul ( ) 2. Ortaokul ( ) 3. Lise ( ) 4. Üniversite ( ) 5. Lisansüstü

4. Statünüz ? ..... (yıl)

( ) 1. Kadrolu ( ) 2. Geçici ( ) 3. Sözleşmeli ( ) 4. Diğer:.....

5. Daha önce başka işyerinde çalıştınız mı?

( ) 1. Evet ( ) 2. Hayır

6. Vergi Dairesi'nde çalışma süreniz? ..... (yıl)

7. Kamu hizmetinde çalışma süreniz? .....(yıl)

8. Gelir ve Vergi Dairesi'ndeki Göreviniz?

( ) 1. Gelir ve Vergi memuru ( ) 2. Kıdemli vergi memuru ( ) 3. Vergi Katibi  
( ) 4. Üst kademe yöneticisi olmayan Yönetici ( ) 5. Diğer

9. Hangi bölümde çalışıyorsunuz?

( ) 1. Tarh-tahakkuk ( ) 2. Tahsilat bölümü/gelirler  
( ) 3. İtiraz çözme/inceleme ( ) 4. Diğer

**10. Çalışma ortamınızdaki çalışan sayısı?**

( ) 1. Tek kişi ( ) 2. İki kişi ( ) 3. Üç kişi ( ) 4. Dört kişi ( ) 5. Beş ve daha fazla kişi

**11. Gelir durumunuz?**

( ) 1. Gelir giderden az ( ) 2. Gelir gider denk ( ) 3. Gelir giderden fazla

**BÖLÜM II. ÇALIŞMA KOŞULLARI ÖLÇEĞİ**

Bu bölümde çalışma koşulları için hazırlanmış 18 maddelik bir ölçek bulunmaktadır. Her bir soru için **olumsuzdan olumluya doğru** şeklinde 5'li derecelendirme yapılmıştır. Sizden istenen her bir soru için uygun gördüğünüz derecelemeyi seçmenizdir.

|                                                            | Hiç tatmin edici değil | Tatmin edici değil | Ne tatmin edici nede değil | Tatmin edici | Çok tatmin edici |
|------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------|----------------------------|--------------|------------------|
| <b>Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları</b>                  |                        |                    |                            |              |                  |
| 1.İşyerinin çalıştırdığı elemanlara karşı olan tutumu      | ( )                    | ( )                | ( )                        | ( )          | ( )              |
| 2.Çalışanların işlerini kontrol edebilmeleri               | ( )                    | ( )                | ( )                        | ( )          | ( )              |
| 3.İşyerinin yönetilme şekli                                | ( )                    | ( )                | ( )                        | ( )          | ( )              |
| 4.Çalışılan işyerinin fiziki şartları                      | ( )                    | ( )                | ( )                        | ( )          | ( )              |
| 5.İşyeri yönetimine çalışanların güvenmesi                 | ( )                    | ( )                | ( )                        | ( )          | ( )              |
| 6.İşyeri yönetiminin kurallarının pratikte uygulanma şekli | ( )                    | ( )                | ( )                        | ( )          | ( )              |
| 7.Çalışanların karar verme sürecine katılımı               | ( )                    | ( )                | ( )                        | ( )          | ( )              |
| <b>Arkadaşlık Ortamı</b>                                   |                        |                    |                            |              |                  |
| 8.İş arkadaşları arasındaki işbirliği havası               | ( )                    | ( )                | ( )                        | ( )          | ( )              |

|                                                                     |     |     |     |     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 9.Çalışma arkadaşları ile yakın ilişkiler kurma imkanı              | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 10.Çalışma arkadaşları arasındaki samimiyet                         | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 11.Diğer çalışanlarla arkadaşlık kurabilme kolaylığı                | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 12.Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle geçinme tarzı               | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| <b>Takdir Edilme Duygusu</b>                                        |     |     |     |     |     |
| 13.İşin iyi yapıldığı zaman takdir edilmesi                         | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 14.Yapılan işin önemsenmesi                                         | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 15.İşin iyi yapılması durumunda ödüllendirme şekli                  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 16.İşin iyi yapılması durumunda belirtiliş tarzı                    | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| <b>İş Tatmini</b>                                                   |     |     |     |     |     |
| 17.Çalışanların görevlini en iyi şekilde yapmaya gösterdikleri çaba | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 18.Çalışanların kendi işlerinde en iyi olma arzuları                | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

## BÖLÜM. ÇOK BOYUTLU İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ

Bu bölümde iş motivasyonu için hazırlanmış 18 maddelik bir ölçek bulunmaktadır. Her bir soru için **olumsuzdan olumluya doğru** şeklinde 5'li derecelendirme yapılmıştır. Sizden istenen her bir soru için uygun gördüğünüz derecelemeyi seçmenizdir.

|                                                                        | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|---------------------|
| 1. Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum. | ( )                     | ( )          | ( )        | ( )         | ( )                 |

|                                                                                                                    |     |     |     |     |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 2. İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.                                                                   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 3. Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.                                  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 4. Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.                                                           | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 5. İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.                                           | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 6. İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.                                                       | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 7. Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim                                           | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 8. Başkalarının (amir, meslektaşvb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.                                 | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 9. İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var                                                         | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 10. Başkalarının (amir, meslektaş vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum                | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 11. Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.                                      | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 12. Başkalarının (amir, meslektaş vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum       | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 13. Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum              | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 14. Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler. - | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

|                                                                                                              |     |     |     |     |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 15. İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim.                                             | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 16. İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 17. İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur.                                          | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 18. İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.                                   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

**Anket  
Bitmiştir,  
Teşekkür  
Ederiz**



## ORIGINALITY REPORT

19%

SIMILARITY INDEX

19%

INTERNET SOURCES

10%

PUBLICATIONS

%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

|   |                                                                                                             |     |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1 | <a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a><br>Internet Source                           | 4%  |
| 2 | <a href="http://docs.neu.edu.tr">docs.neu.edu.tr</a><br>Internet Source                                     | 2%  |
| 3 | <a href="http://www.tepav.org.tr">www.tepav.org.tr</a><br>Internet Source                                   | 1%  |
| 4 | <a href="http://kibristsaisariyorum.wordpress.com">kibristsaisariyorum.wordpress.com</a><br>Internet Source | 1%  |
| 5 | <a href="http://mevzuat.kamunet.net">mevzuat.kamunet.net</a><br>Internet Source                             | 1%  |
| 6 | <a href="http://polen.itu.edu.tr">polen.itu.edu.tr</a><br>Internet Source                                   | <1% |
| 7 | <a href="http://neu.edu.tr">neu.edu.tr</a><br>Internet Source                                               | <1% |
| 8 | <a href="http://dergipark.ulakbim.gov.tr">dergipark.ulakbim.gov.tr</a><br>Internet Source                   | <1% |
| 9 | <a href="http://kalite.saglik.gov.tr">kalite.saglik.gov.tr</a><br>Internet Source                           | <1% |



YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ

BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

05.02.2019

Sayın Sadiye Güçhan

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na yapmış olduğunuz YDÜ/SB/2019/358 proje numaralı ve **“Kamuda Çalışma Koşullarının Motivasyona Etkisi”** başlıklı proje önerisi kurulumuzca değerlendirilmiş olup, etik olarak uygun bulunmuştur. Bu yazı ile birlikte, başvuru formunuzda belirttiğiniz bilgilerin dışına çıkmamak suretiyle araştırmaya başlayabilirsiniz.

Doçent Doktor Direnç Kanol

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Raportörü

**Not:** Eğer bir kuruma resmi bir kabul yazısı sunmak istiyorsanız, Yakın Doğu Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na bu yazı ile başvurup, kurulun başkanının imzasını taşıyan resmi bir yazı temin edebilirsiniz.