



T.C.
KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

BÜROKRATİK YAPININ VE İŞLEYİŞİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU
ÜZERİNE ETKİSİ - KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR
UYGULAMA

Hazırlayan
Fatma YILDIRIM

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Şerife PEKKÜÇÜKŞEN

KARAMAN – 2019



T.C.
KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

BÜROKRATİK YAPININ VE İŞLEYİŞİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU
ÜZERİNE ETKİSİ - KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR
UYGULAMA

Hazırlayan
Fatma YILDIRIM

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Şerife PEKKÜÇÜKŞEN

KARAMAN – 2019

	TEZ ONAY SAYFASI FORMU	Doküman No	FR-285
		İlk Yayın Tarihi	05.02.2018
		Revizyon Tarihi	
		Revizyon No	00
		Sayfa No	1/1

“BÜROKRATİK YAPININ VE İŞLEYİŞİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ - KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR UYGULAMA”

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 22.01.2019

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

İmzası

Başkan : Dr. Öğr. Üyesi Şerife PEKKÜÇÜKŞEN

Üye : Doç. Dr. M. Fatih Bilal ALODALI

Üye : Doç. Dr. Hakan CANDAN



Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 27.12.2018 tarihli ve 52/523 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Doç. Dr. İdris Nebi UYSAL



Hazırlayan	Kalite Sistem Onayı
-------------------	----------------------------

ÖN SÖZ

Yüksek lisans süreci boyunca her konuda benden desteğini esirgemeyen, büyük bir sabır gösteren, mutlulukla çalıştığım değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Şerife PEKKÜÇÜKŞEN'e, tez savunma jürimde bulunan Doç. Dr. Muhammet Fatih Bilal ALODALI'ya, tezimin yazılması ve sonuçlandırılması aşamalarında birçok yönden bana büyük bir destek veren ve beni yönlendiren Doç. Dr. Hakan CANDAN'a, tezin başından sonuna kadar birçok konuda bana destek veren Prof. Dr. Ercan OKTAY'a, çalışma verilerimin istatistiksel analiz ve yorumlamalarında destek veren ve tezi sonlandırmamda büyük emekleri olan Arş. Gör. Emre ADIGÜZEL'e, bu süreçte bana zamanını ayırmaktan çekinmeyen Arş. Gör. Selime YILDIRIM'a, yüksek lisans sürecinde her konuda benden desteğini esirgemeyen Ali TOSUN'a ve makromantar uzmanı Yasin UZUN'a, değerli anne ve babama, çalışmaya katılan bütün KMÜ personeline içten teşekkür ederim.

Fatma YILDIRIM

01.02.2019

ÖZET

Bürokrasi; iş bölümü, otorite, hiyerarşi, yazılı kurallar, yazışmalar ve faaliyetlerin arşivlenmesi, kurum yapısının ön planda olduğu disiplin içerisinde yürüyen bir örgüt biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda bürokrasinin gerek kamu sektöründe gerekse özel sektörde oldukça önemli bir yeri bulunmaktadır. Bu nedenle bürokratik yapı, içinde yer alan çalışanların sorumluluklarını ve kendilerine tanımlanan işi verimli ve doğru bir şekilde yerine getirebilmelerini sağlamada motivasyonla doğru orantılı bir ilişki kurmaktadır. Motivasyon ise; belirlenen bir amaca ulaşmak için kişilerin kendi iradeleri ile belirli bir hedef doğrultusunda hareket etmeleri olarak ifade edilebilir. Çalışanların motivasyonunu olumlu ya da olumsuz etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır.

Çalışanların bürokratik sistem içerisinde motivasyon durumlarının ele alındığı bu çalışmada, bürokrasi ve motivasyonu olumlu ve olumsuz etkileyen durumlar ve faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada öncelikli olarak literatür taraması yapılarak konu birçok yönden açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra ise anket tekniği kullanılarak kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 400 akademik ve idari çalışanla ilgili veriler toplanmıştır. Çalışmada elde edilmiş olan veriler SPSS paket programlar yardımıyla analiz edilmiştir. Toplanan verilerin analizi sonucunda; üniversitedeki akademik ve idari personelin motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu ve unvan, yaş, gelir düzeyi ve eğitim düzeyinin motivasyonla anlamlı bir ilişkisinin olduğu ancak ödüllendirme sistemi konusunda kurumun olumsuz bir yaklaşımının olduğu ifade edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bürokrasi, İş Tatmini, Motivasyon, Verimlilik, Yönetim.

ABSTRACT

Bureaucracy; division of labor, authority, hierarchy, rules, correspondence, and archiving of activities, walking in the organisation of the institutional structure is defined as a form of discipline is in the foreground. In this sense, the bureaucracy in both the public sector and the private sector has a very important place. For this reason, it establishes a direct relationship with motivation in ensuring that the employees within the bureaucratic structure can fulfill their responsibilities and work efficiently and accurately. In this context, the motivation is; In order to achieve a defined purpose, we can express that people act in accordance with a specific goal with their own will. Due to many factors, the motivation of employees is positively and negatively affected.

In this study, in which we examine the motivation status of the employees within the bureaucratic system, the factors and factors that affect the bureaucracy and motivation positively and negatively are tried to be determined. In this study, it has been tried to explain the subject in many ways. Afterwards, data about 400 academic and administrative staff, which were determined by using sampling method, were collected by using survey technique. The data obtained in the study were analyzed by SPSS packet programs. As a result of analysis of collected data; The academic and administrative staff of the university has high motivation levels and it has been found out that the title, age, income level and education level have a significant relationship with motivation. In addition, it is stated that the institution has a negative approach regarding the reward system.

Key Words: Bureaucracy, Job Satisfaction, Motivation, Productivity, Management.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖN SÖZ.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	1
I. BÖLÜM: BÜROKRASİ.....	4
I.1. Kavram Olarak Bürokrasi ve Gelişimi	4
I.2. Bürokrasinin Sınıflandırılması	7
I.2.1. Patrimonyal Bürokrasi	7
I.2.2. Hukuki Rasyonel Bürokrasi	7
I.2.3. Rasyonel - Üretken Bürokrasi	8
I.3. Bürokrasinin Güç Kaynakları.....	8
I.4. Bürokrasi Yaklaşımları	9
I.4.1. Hegel ve Bürokrasi	9
I.4.2. Karl Marx ve Bürokrasi	10
I.4.3. Seçkin Bürokrasi.....	11
I.4.3.1. Robert Michels ve Bürokrasi (Oligarşinin Tunç Kanunu).....	11
I.4.3.2. Bruno Rizzi ve Bürokratik Kolektivizm Kuramı	12
I.4.3.3. Gaetano Mosca ve Yönetici Sınıf Kuramı	12
I.4.3.4. Vilfredo Pareto ve Siyasal Yönetici Elitler	13

I.4.4. Max Weber ve Bürokrasi	14
I.4.5. Liberal Bürokrasi Düşüncesi	17
I.5. Bürokrasinin Olumlu Yönleri.....	18
I.6. Bürokrasinin Olumsuz Yönleri.....	18
I.7. Bürokrasinin Tarihsel Gelişimi	19
I.8. Türkiye’de Bürokrasi	19
I.8.1. Osmanlı Devleti’nde Bürokrasi	20
I.8.2. Cumhuriyetin İlk Yıllarında Bürokrasi.....	22
I.8.3. Demokrat Parti Döneminde Bürokrasi.....	23
I.8.4. 1961 Anayasası ve Bürokrasi	24
I.8.5. 1980 Sonrası Bürokrasideki Gelişmeler	27
I.8.5.1. Yeni Kamu İşletmeciliği ve Bürokrasi	28
I.8.5.2. Üst Kurullar Bürokrasisi	32
I.8.6. Ak Parti Döneminde Bürokrasi	33
I.8.6.1. Kamu Denetçiliği.....	35
I.8.6.2. Yönetişim	38
I.8.6.3. Avrupa Birliği.....	40
I.8.7. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ve Bürokrasi	43
II. BÖLÜM: MOTİVASYON.....	46
II.1. Motivasyonun Amaçları	48
II.1.1. Etkinlik.....	48
II.1.2. Verimlilik.....	48
II.1.3. Kalite.....	49
II.1.4. Maliyet Uygunluğu.....	49

II.2. Motivasyonun Olumsuz Sonuçları	49
II.3. Motivasyon Eksikliğinin Sonuçları	50
II.4. Motivasyonun Olumlu Sonuçları	50
II.5. Aşırı Motivasyonun Sonuçları	51
II.6. Motivasyon Süreci.....	51
II.7. Motivasyon Türleri.....	52
II.7.1. Fizyolojik Motivasyon.....	52
II.7.2. Sosyal Motivasyon	52
II.7.3. Psikolojik Motivasyon	53
II.8. Motivasyon Kuramları.....	53
II.8.1. Kapsam Kuramları.....	53
II.8.1.1. Mc Clelland Başarı Güdüsü	53
II.8.1.2. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi	55
II.8.1.3. Herzberg ve Çift Faktör Kuramı	58
II.8.1.4. Alderfer ve ERG Teorisi	60
II.8.2. Süreç Kuramları	61
II.8.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı	61
II.8.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı	63
II.8.2.3. Amaç Kuramı	63
II.8.2.4. Eşitlik Kuramı	64
II.9. Motivasyon Araçları	65
II.9.1. Bireysel Faktörler	65
II.9.2. Ekonomik Faktörler	67
II.9.2.1. Ücret	67

II.9.2.2. Primli Ücret.....	68
II.9.2.3. Ödüller	68
II.9.2.4. Kâra Katılma	69
II.9.2.5. Ödeme Paketleri	69
II.9.3. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları	69
II.9.3.1. Yetki Devri.....	70
II.9.3.2. Değer ve Statü	70
II.9.3.3. Çevreye Uyum.....	71
II.9.3.4. Çalışmada Bağımsızlık	71
II.9.3.5. Sosyal Uğraşlar	71
II.9.3.6. Terfi	72
II.9.3.7. İş Arkadaşlığı Desteği.....	72
II.9.4. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler	73
II.9.4.1. Amaç Birliğı.....	73
II.9.4.2. Çalışma Koşulları	73
II.9.4.3. Yetki Sorumluluk Denklığı.....	74
II.9.4.4. İş Genişletme.....	74
II.9.4.5. İş Zenginleştirme	75
II.9.4.6. İletişim	76
II.9.4.7. İş Rotasyonu	76
II.9.4.8. Örgüt Kültürü	77
II.9.4.9. İş Tatmini	77
II.9.4.10. Örgütsel Adalet.....	79
II.9.4.10.1. Örgütsel Adalet Boyutları	80

II.9.4.10.1.1. Dağıtım Adaleti	80
II.9.4.10.1.2. Etkileşimsel Adalet.....	82
II.9.4.10.1.3. İşlemsel (Süreç) Adalet.....	82
II.10. Motivasyon-Bürokrasi İlişkisi.....	83
III. BÖLÜM: KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE ALAN ARAŞTIRMASI.....	85
III.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	85
III.2. Araştırmanın Yöntemi	85
III.2.1. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	86
III.2.2. Araştırmanın Sorusu ve Hipotezleri.....	86
III.2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	87
III.2.4. Anket Formunun Oluşturulması	87
III.3. Çalışmanın Bulguları ve Analizleri.....	87
III.3.1. Bireylerin Genel Özellikleri	88
III.3.2. Motivasyon İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	90
III.3.3. Bürokrasi İle İlgili Düşüncelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	93
SONUÇ DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER	103
KAYNAKÇA.....	109
EKLER	

KISALTMALAR LİSTESİ

AB : Avrupa Birliği

ANAP : Anavatan Partisi

AK PARTİ : Adalet ve Kalkınma Partisi

ERG : Varolma (Existance), Beraber olma (Relatedness), ve Gelişme (Growth)

İhtiyaçları Ekseninde Şekillenen Motivasyon Teorisi

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Demografik Özellikler.....	88
Tablo 2: Motivasyonla İlgili Analizler.....	90
Tablo 3: Bürokrasi İle İlgili Analizler.....	93
Tablo 4: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Motivasyon Skorlarının Değerlendirilmesi.....	95
Tablo 5: Katılımcılara Ait Personel Statüsüne Göre Motivasyon Skorlarının Değerlendirilmesi.....	95
Tablo 6: Akademik Personelin Akademik Unvanlarına Göre Motivasyon Skorlarının Değerlendirilmesi.....	96
Tablo 7: İdari Personelin Unvanlarına Göre Motivasyon Skorlarının Değerlendirilmesi ...	96
Tablo 8: Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Motivasyon Skorlarının Değerlendirilmesi.....	96
Tablo 9: Katılımcılara Ait Bazı Değişkenlerin (Yaş, Toplam Çalışma Süresi ve Üniversitede Çalışma Süresi) Motivasyon Skorları İle Korelasyonu (r)	97
Tablo 10: Katılımcıların İdari Görev Alma Durumlarına Göre Motivasyon Skorlarının Değerlendirilmesi.....	97
Tablo 11: Katılımcıların Görev Yaptıkları Birimlere Göre Motivasyon Skorlarının Değerlendirilmesi.....	98

Tablo 12: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Bürokrasi Skorlarının Değerlendirilmesi.....	98
Tablo 13: Katılımcılara Ait Personel Statüsüne Göre Bürokrasi Skorlarının Değerlendirilmesi.....	99
Tablo 14: Akademik Personelin Akademik Unvanlarına Göre Bürokrasi Skorlarının Değerlendirilmesi.....	99
Tablo 15: İdari Personelin Unvanlarına Göre Bürokrasi Skorlarının Değerlendirilmesi	99
Tablo 16: Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Bürokrasi Skorlarının Değerlendirilmesi	100
Tablo 17: Katılımcılara Ait Bazı Değişkenlerin (Yaş, Toplam Çalışma Süresi ve Üniversitede Çalışma Süresi) Bürokrasi Skorları İle Korelasyonu (r)	100
Tablo 18: Katılımcıların İdari Görev Alma Durumlarına Göre Bürokrasi Skorlarının Değerlendirilmesi.....	100
Tablo 19: Katılımcıların Görev Yaptıkları Birimlere Göre Bürokrasi Skorlarının Değerlendirilmesi.....	101
Tablo 20: Katılımcılara Ait Bürokrasi Skorları İle Motivasyon Skorları Arasındaki Korelasyon (r).....	101

GİRİŞ

Tarih boyunca iş ve çalışma hayatında ortaya çıkan gelişme ve ilerlemeler; bireylerin belirli bir disiplin içerisinde, kendilerine verilen görev ve sorumlulukları kurallara uygun şekilde yerine getirmelerini, ast-üst ilişkilerine riayet edilmesini gerekli kılmıştır.

Bürokrasi, özellikle kamusal politikaların yürütülmesinde önemli işlevlere sahiptir. Günümüzde kamusal politikalarının önemli bir kısmı bürokrasi sistemi sayesinde yerine getirilmektedir (Eryılmaz, 2009: 212). Yönetimsel anlamda bürokrasi, hemen her kurumda uygulanan yönetim şekli veya değerler sistemi olarak da bilinir (Çelik ve Aksan, 2011: 189). Bürokratik sistemin var olduğu bir kurumda yapılan faaliyetler-işler, plan ve program dahilinde yapıldığı için, bu faaliyetleri yerine getirecek kişiler de sistemden doğrudan veya dolaylı bir şekilde etkilenirler. Çalışanlar, bürokratik sistemden kişisel özelliklere bağlı olarak olumlu veya olumsuz etkilenebilmektedirler.

Çalışanlar, çalışma ortamındaki kurallardan ve kanuni düzenlemelerden idari ve hukuki olarak sorumludur. Dolayısıyla bürokratik sistem içerisinde kamu politikalarını yerine getirmeye çalışan kamu personeli, içsel ve dışsal birçok faktörle etkileşim halindedir. İşinde iyi motive edilmiş bireylerin katkısı da büyük etki meydana getirecektir. Dolayısıyla motivasyon, belirlenen bir amaca ulaşmak için kişilerin kendi iradeleriyle davranmaları ve buna göre hareket etmeleri olarak ifade edilebilir (Koçel, 1995: 207).

Çalışan bireylerin motivasyonu, çalışılan ortamın fiziksel özelliklerinden, diğer çalışanlara kadar iş yerindeki birçok nedene bağlı olabilmektedir. Bürokratik işleyiş, çalışanların motivasyonunu doğrudan etkileme gücüne sahip olan ve çalışma prensiplerini ortaya koyan kuralları kapsamaktadır. Bu nedenle gerek yönetsel ilişkilerde gerekse resmi olmayan ilişkilerde çalışanlar bu sistemde birer parça durumundadır. Bu yönüyle çalışmanın bulguları önemli bir yere sahiptir. Özellikle bürokrasinin yoğun olarak uygulandığı yerlerde

Çalışanların motivasyonunun düşük olduğu hipotezi üzerinde durulmaktadır. Bürokrasinin kuralcı ve durağan özellikleri de dikkate alındığında, çalışanların bundan doğrudan etkilendiği ve motivasyonunu olumsuz etkilediği söylenebilir.

Özellikle cret konusunda performans ödüllendirilmesi yapılan kurumlarda çalışanların motivasyon durumlarının olumlu yönde seyrettiği görülmektedir (Aygın, 2007: 114; Kahveci, 2016: 54; Sarioğlu, 2010: 94). Çalışanların, çalıştıkları kuruma bağlılıklarının artırılması ve verimli şekilde çalışmaya teşvik edilmesi, motivasyonlarının yüksek tutulmasına ve daha modern yönetim tekniklerinin kullanılmasına bağlıdır (şahin, 2014: 115).

Kamu kurumlarının belirledikleri hedeflere ulaşmasında; tüm çalışanların etkisi düşünüldüğünde, örgütün yapısını ve amaçlarını bilen, bunları benimseyen personel hem kurumun amaçlarını gerçekleştirmede hem de verimli çalışma noktasında önemli bir yere sahiptir. Motive edilmiş, özlük hakları iyileştirilmiş ve kendisine önemli görevler verilmiş çalışan, politikaları gerçekleştirmeye yardımcı olabilecektir (Güven, 2007: 73). Kurum alışanlarının bireysel özellikleri farklı olduğu için, motive edici araçlar birbirinden farklılıklar gösterebilmektedir. Böyle durumlarda ana kriterlere bağlı olarak kişilere göre farklı motivaston uygulamaları yapılabilir (Koçyiğit, 2005: 199). Özellikle takdir edilmek, inisiyatif verilmesi gibi uygulamalar motivasyon düzeyini artırmada önemli etkenler olarak değerlendirilmektedir (Pekşen Arslan, 2013: 87; Akgün, 2014: 64; Yılmaz, 2014: 96). Kurumun modern tekniklerle yönetilmesi, çalışanların yönetişim eevesinde yönetime dahil edilmesi ve çalışanlara aidiyet duygusunun aşılanması motivasyonu artıran bir başa etmendir (zkul Bilen, 2015: 154).

Çalışma; bürokrasi, motivasyon, alan araştırması ve sonuç ve değerlendirme şeklinde dört bölüm olarak kurgulanmıştır.

Birinci bölümde; bürokrasi, bürokrasinin gelişimi, sınıflandırılması, bürokrasinin tarihsel gelişimi, bürokrasinin güç kaynakları, bürokrasi kuramları, bürokrasinin olumlu ve olumsuz yönleri açıklanmıştır.

İkinci bölümde; motivasyon, motivasyonun yararları ve olumsuz yönleri, motivasyonun amaçları, motivasyon süreci, motivasyon çeşitleri, motivasyon kuramları, motivasyon araçları gibi konular ifade edilmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise üniversite çalışanları üzerinde yapılan çalışmanın amacı ve önemi ve yöntemi açıklanmış, çalışmanın sonuçları ortaya konmuştur.

Dördüncü ve son bölümde sonuçlar, değerlendirme ve tavsiyeler yer almış çalışma neticelendirilmiştir.

I. BÖLÜM

BÜROKRASİ

I.1. Kavram Olarak Bürokrasi ve Gelişimi

Tarihsel süreç içinde bürokrasi kavramı, ilk defa 1745 yılında Vincent de Gournay tarafından, büroların kamu yönetiminde artan egemenliğini gösterebilmek için kullanılmıştır. Bürokrasi, Latince “burrus” ve “kratic” anlamına gelmektedir; “burrus” büro ve “kratic” kelimeleri hakimiyet, üstünlük anlamına karşılık gelmektedir (Dursun, 2012: 1). Bu durumda bürokrasi kavramı, büroların üstünlüğünü anlatmak amacıyla ortaya çıkan bir kavram olmaktadır (Gödek, 2006: 3).

Bürokrasi pek çok alanda kullanılan bir kavramdır ve birçok anlamı içermektedir. Bu kavramlar şu şekilde ifade edilebilir (Abrahamson, 1993: 4-6; Page, 1992: 507):

- Devlet Yönetimi,
- Resmi Çalışanlardan Oluşan Topluluk,
- Modern Toplum,
- Yönetimsel Otokrasi,
- Rasyonel Örgütlenme Biçimi,
- Modern Örgütler,
- Örgütsel Verimsizlik.

Bürokrasi; “İş bölümü, otorite hiyerarşisi, yazılı kurallar, yazışmalar ve faaliyetlerin arşivlenmesi, kurum yapısının ön planda olduğu disiplin içerisinde yürüyen bir örgüt biçimidir” (Terzi, 2012: 14). Bürokrasi klasik yönetim kuramlarından biri olarak yönetsel ve bilimsel yaklaşımın içinde yer alan üretimin ve verimliliğin artırılmasını esas almaktadır (Tortop vd, 2007: 343).

Kamu yönetiminde bir hizmetin üretilmesi ve halka sunulması amacıyla birçok insan bir araya gelmektedir ve uyum içinde çalışmak zorundadır. Bürokrasi tam bu noktada bahsedilen bu uyum ve işlerin düzenli bir şekilde yapılmasını sağlamak amacıyla kurulmuş ve örgütteki hiyerarşik yapının işlemlerini sağlayan kurallardan meydana gelmektedir. Bu görevler işin gerektirdiği uzmanlığa göre ve birimler arasında paylaştırılarak verilmektedir. Bürokrasi, merkezi bir otorite ile rasyonel bir yönetim anlayışı ve politika ve kurallar ile yürütülmektedir (Çoker, 1995: 45).

Bürokrasinin belirgin özellikleri arasında büyüklük gelmektedir. Büyüklük ile birlikte yüz yüze iletişim kaybolarak bürokratik ilişkilerde kişisel olmayan özellikler yer almıştır. Çok sayıda insan; uzmanlaşma, iş bölümü, hiyerarşik yapı ve planlama ile disiplinli bir şekilde çalıştırılmalıdır. Bürokrasi kavramı her ne kadar devlet yönetimi ile gelişmiş olsa da günümüzde özel sektörde de büyük ölçekli ve bürokratik özellikler taşıyan örgütler varlıklarını sürdürmektedir (Polatoğlu, 1992: 45-46).

Teknolojik gelişmeler ve sanayinin gelişmesi ile birçok yeni örgüt ve yönetim biçimleri ortaya çıkmıştır. Modern bürokrasiden önce, bürokratik örgüt ya da yönetim biçiminden pek bahsedilmemektedir. Modern bürokrasi 18. yüzyılda ortaya çıkarak *bürokratik imparatorluklar* olarak adlandırılmıştır. Daha eski dönemler ele alındığında Roma ve Yunan yönetimlerinde de bürokratik uygulamalar görülmüştür (Dursun, 2012: 134).

Bürokratik yönetimde görevliler; uzmanlaşan, akılcı ve yasal bir sistem kullanan kendini yetiştirmiş kişilerden oluşan bireylerdir (Tortop vd, 2007: 343).

Bürokratik yönetim, bilgiye dayanmaktadır ve denetim özelliğine sahiptir. Bilgi temelli olması ve akılcı kararlardan oluşması, bürokrasinin niteliğini rasyonelleştirmektedir. Bürokrasi teknik bilgiyi kapsamaktadır ve toplumda olağanüstü bir güce sahiptir. Bürokratik

örgütler gücü elinde tutmaktadır. Bürokratlar deneyim alanını genişleterek bilgilerini detaylandırmışlar ve kendi egemenliklerini arttırma eğilimine gitmişlerdir (Akalin, 2013: 41).

Bürokrasi; kırtasiyecilik, devlet yönetiminde belirli kurallar ve işleyiş düzenine sahip olan bir örgüt tipi ve yönetim biçimi olarak adlandırılabilir. Bürokrasi çalışmalarında gözlemlenen genel alışkanlık bürokrasinin kırtasiyecilik ve örgüt tipi konuları üzerinde fazla durulması olmuştur. Bürokrasi, kötüleyici bir şekilde kırtasiyecilikle eş değer tutulurken örgüt tipi olarak da devletle bağı kesilmiş olarak evrensel özellikler sergileyen örgütsel bir teknik olarak ele alınmaktadır. Halbuki bürokrasi, olumsuz anlamının haricinde örgütsel ve yönetsel olarak doğrudan devlete ait olan bir olgu olarak düşünülmelidir (Övgün, 2010: 22).

Bürokrasiyi kapsamlı ve sistemli bir tarzda inceleyen ilk bilim adamı Alman sosyolog-ekonomist Max Weber'dir. Weber'e göre bürokrasi uzmanlaştırılmış bir faaliyeti ifa eden, bireyler veya gruplar arasındaki işbirliğinin devamlı örgütlü biçimidir (Aydın, 1998: 163).

Bu kavram 18. Yüzyıl'dan itibaren temsili meclise ya da parlamentoya karşı sorumluluk taşıyan seçilmiş politikacılar tarafından temsili hükümet sistemi ile karşılaştırılmak amacıyla kullanılmaktadır. Bürokrasi seçilmişlere karşı memurların yönetimini ifade etmek için kullanılabildiği gibi temsili hükümet sisteminin var olmasına karşın, egemen otoritenin memurların elinde olduğu yönetim biçimini anlatmak için de kullanılmaktadır (Eryılmaz, 2008: 15).

Bürokrasinin memurlar tarafından yönetim olarak kullanılması günümüz için daha önemli hale gelmiştir. Gelişmiş ülkelerde uzmanlara duyulan ihtiyacın artması, sorunların daha karmaşık hale gelmesi, kamu politikalarının oluşturulması ve yürütülmesi memurları daha etkili hale getirmektedir (Eryılmaz, 2008: 17).

I.2. Bürokrasinin Sınıflandırılması

Bürokrasi, işleyişine ve yapısal özelliklerine göre farklı şekilde sınıflandırılır.

I.2.1. Patrimonyal Bürokrasi

Patrimonyalizm, toplumsal ve siyasal bir örgütlenme biçimi olarak ifade edilebilir. Weber'in sınıflandırmış olduğu geleneksel otorite tiplerinde, geriontokrasi (ihtiyarlar yönetimi), ve patriarkalizm (ataerkil yönetim) sisteminin bir sonraki aşaması olarak ortaya çıkmaktadır (Bacalan, 2003: 4). Weber'e göre patrimonyalizm, geleneklere göre yönlendirilen ve hem şahsi hem de mutlak yasalara dayalı olarak biçimlenmiş bir egemenlik modelidir (Çaylak, 1998: 63).

Patrimonyal bürokrasi; sözleşme esasına göre atanmış olan çalışanlara değil, özgür olmayan memurlara özgü bir bürokratik yönetim anlayışıdır. Kölelik sisteminde yaygın olarak uygulanan bu yönetim anlayışı, kan bağına dayanan değer ve statüler, özel şahsi işler ile kamu hizmetlerinin iç içe girmesi ve kişisel ilişkilerin hâkim olduğu yönetim sistemine dayanmaktadır (Doğan, 2013: 10).

Bu yönetim tarzının patrimonyal olarak bilinmesinin sebebi, ülkedeki halk da dahil olmak üzere her şeyin tek bir kişinin malı olarak görülmesidir. Yönetimde basit bir iş bölümü vardır. Bu iş bölümü ise uzmanlaşma esasına göre değil kişisel çıkarlara göre oluşturulmaktadır. Karmaşık bir yönetim yapısına sahiptir (Ülker, 2010: 146).

I.2.2. Hukuki Rasyonel Bürokrasi

Rasyonel bürokrasi; daha çok modern örgütlerde görülmektedir. İlişkiler objektif kriterlere dayanmaktadır. Gayrişahsiliğin hâkim olduğu bu yönetim tarzında rasyonel ve idari düzenlemeler yasalara bağlıdır ve yasaların dışına çıkmak neredeyse imkansızdır. Memuriyet bir meslek olarak görülür ve sorumluluk ve sadakat çalıştığı kurumun faaliyetlerine ve amaçlarını belirleyen kurallara karşıdır (Doğan, 2013: 12).

I.2.3. Rasyonel - Üretken Bürokrasi

Karar almada uygunluk ilkesi ve görevlerin belirliliği, süreklilik gibi nedenlerden dolayı görevlerde yanlışları en az seviyeye çeken, insanların hareketleri üzerinde denetim kurarak hareketleri amaca yönlendiren bürokratik yapılanma, Weber'e göre çalışmaların hesaplanarak yapılması verimliliğin devamı sağlandığı anlamına gelmektedir. Bürokrasi aynı zamanda güvenilir bir sistem kurulup iş disiplini korunduğu sürece rasyonelleşmenin yegâne aracı konumundadır (Akalın, 2013: 39).

1929 Dünya Ekonomik Buhranı sonrasında görülmeye başlanan sosyal hukuk devleti anlayışı, devletin sosyal-ekonomik hayata daha fazla girmeye başlamasına yol açmıştır. Teknolojinin gelişmesi ve bürokratik yapılarda teknolojik araçların daha fazla kullanılmaya başlanması ile bürokratik örgütler yavaş yavaş fonksiyonlarını kaybetmeye başlamıştır. Bu nedenle bazı bürokratik örgütler tamamen ya da belirli alanlarda küçülmeye giderek rasyonel-üretken özellikler göstermiştir (Ülker, 2010: 148-149).

I.3. Bürokrasinin Güç Kaynakları

Devletin yapısal açıdan büyümesi, yaptığı işlerin karmaşıklığı ve uzmanlık gerektiren alanların varlığı, bürokrasinin siyasi alana karşı bir güç kazanmasına neden olmaktadır. Bürokrasinin etkin bir güce ulaşmasında çeşitli etmenler söz konusu olmaktadır (Çevik, 2010: 46).

Özellikle bilgi ve uzmanlık bürokrasinin en önemli güç kaynaklarından olurken, hükümetlerin ihtiyaç duyduğu bilgi ile onun anlaşılması ve yorumlanması için gerekli teknik uzmanlığı, bürokrasi her zaman elinde bulundurmuştur (Görgülü, 2012: 52).

Bürokrasi, bilgi yönüyle önemli bir işleve sahiptir. Siyasi kurumlar ve idareciler her ne kadar güçlü bir konumda bulunsalar da önemli kararları almak için bürokrasinin elindeki bilgiye güvenmek durumundadır. Bu nedenle bürokratlar kullanılacak olan bilgiyi

sunarken seçici bir şekilde davranırlar. Hatta verilecek bilgi eksik ve yanlış şekilde verilip siyasiler zor duruma da düşürülebilir. Bürokratik yapı içerisinde de astların üstlerini yanlış yönlendirmesi bu şekilde davranması da söz konusu olabilmektedir. Bu davranış tarzı *bürokratik sabotaj* olarak da ifade edilebilir (Eryılmaz, 2002: 97-98).

I.4. Bürokrasi Yaklaşımları

Bürokrasinin ilerlemesi ve gelişmesine bağlı olarak farklı bürokrasi kuramları ortaya çıkmıştır.

I.4.1. Hegel ve Bürokrasi

Hegel, *Hukuk Felsefesi* adlı eserinde, modern bürokrasi teorisini ilk defa açıklamıştır. Hegel'e göre bürokrasi, siyasal bir örgüt modeli olarak analiz edilmeli, ancak bu analiz esnasında sosyal çevreden bir kopma yaşanmamalıdır. Hegel, bürokrasiyi yürütme gücü olarak değerlendirmektedir ve devleti bir arabulucu olarak görmektedir (Önder, 2013: 43).

Hegel'in bürokrasi kuramında örgütlerin şahsi çıkarları ile devletin genel çıkarları arasındaki ilişki ve mücadele yer almaktadır. Bürokrasi toplumun şahsi çıkarlarının devlet tarafından temsil edilen genel çıkarlara dönüştürülme aracı olarak nitelendirilebilir (Görgülü, 2012: 18). Hegel'e göre kamu yönetimi, sivil toplum ile devlet arasında kurulmuş olan bir köprü vazifesi görmektedir. Sivil toplum, bünyesinde birçok kurum, kuruluş, meslek ve menfaatleri barındırmaktadır ve bütün bunları düzenleyebilecek bir mekanizmaya ihtiyaç duymaktadır. Bu gücü ise devlet karşılamaktadır (Mardin, 1990: 13). Hegel'in bürokrasi yaklaşımında, bürokrasi bir sivil toplum alanını, piyasa ekonomisini, toplumsal sınıfları, hukuk ve yönetimi, ihtiyaçları kapsamaktadır. Bürokratik alan, siyasal nitelik olmamakta, şahsi çıkar esaslı ilişkilerle şekillenmektedir (Yetiş, 2003: 37).

I.4.2. Karl Marx ve Bürokrasi

Karl Marx (1818-1883), bürokraside sistematik bir teori geliştirememiştir. Bürokrasiyi daha ziyade devlet içinde oluşan bir güç ilişkisi olarak değerlendirmiştir. Marx, bürokrasiyi karmaşık hale gelmiş olan bir sanayi toplumu ürünü olarak görmemiştir. Daha çok kapitalizmin belirli ihtiyaçlarına cevap veren bir araç olarak görmüştür (Heywood, 2007: 509).

Marksist düşünce, Hegelci anlayışın aksine devletin toplumun her kesimine eşit şekilde davranmadığını, özellikle bazı sınıfların güçlü bir hale gelmesine ön ayak olduğunu ve buna göre politikalar geliştirdiklerini savunur. Devlet, bir sınıfın başka sınıflara karşı hegemonik bir özelliğe bürünmesini sağlar ve toplumsal ortak yararı önemsemez. Buna göre bürokrasi egemen sınıfın çıkarını korurken kendisi de bir sınıf değildir. Marksist anlayışa göre bürokrasi bir sınıf değildir sadece kendine has özellikleri barındıran bir toplumsal gruptur. Egemen grubun başka gruplar üzerindeki çıkarını sağlayan bir araçtır (Akın, 2011: 26).

Marx'a göre; bürokrasi kapitalist sistemlerde sınıfsal ayrımın daha da artmasına sebep olmaktadır. Buna bağlı olarak toplumda egemen sınıfın devlet üzerindeki etkisinde de artış meydana gelmektedir (Ergun vd,1992: 55).

Bu kurama göre, bürokrasi, burjuva devlet gücünün vazgeçilmez bir parçası olmaktadır. Her yerde hazır organı gibi, gelişime engel olan orta çağ kalıntılarına karşı yapılan savaşın en etkili silahı olmaktadır. Bu tarafı ile gelişen orta sınıfın feodaliteden kurtulmasının bir aracı olarak görevlendirilmekte olan bürokrasi, burjuvaziyle proletarya arasındaki çelişkilerin keskin bir hale gelmesiyle birlikte, sermayenin emeği köleleştirmesinin bir aracı konumuna gelmiştir. Bu durumda, bürokrasi, devletin toplumdan soyutlanmasıyla onunla olan görünürdeki tüm bağlarını koparma sürecinin son aşaması, burjuva toplumlara yönelik bir yönetim ilişkisidir (Fişek, 1979: 68).

I.4.3. Seçkinci Bürokrasi

Seçkinci kuram hem Marksist hem de Weberci teorilerden farklı özelliklere sahiptir. Bu farkın meydana gelmesinde bürokrasinin varlık nedeni ve toplumdaki işlevinden ziyade daha çok yönetim ve siyaset alanında etkin olan elitlere ve bu elitlerin sosyal alandaki egemenliklerine ağırlık vermesi etkilidir. Seçkinci kuramcılar hangi siyasal ve toplumsal kaynaktan beslenirlerse beslensinler bürokratları farklı ve ayrıcalıklı bir statüde görürler. Seçkinci kuram yaklaşımları birçok kaynaktan beslenebilme özelliğine sahiptir. Seçkinci teorisyenlerin nasıl olacağı ve bunların ne tür özelliklere sahip olması gerektiği konusunda da farklı düşünceler söz konusudur (Akın, 2011: 35-36).

Bürokrasi açısından elit yaklaşım değerlendirildiğinde, yönetenlerin yönetilenler üzerindeki egemenliğine yoğunlaşmak gerekmektedir. Elit yaklaşımın oluşmasında ise Robert Michels, Bruno Rizzi, Gaetano Mosca Vilfredo Pareto ve James Burnham (Peker vd., 2014: 178) gibi düşünürlerin etkisi olmuştur.

I.4.3.1. Robert Michels ve Bürokrasi (Oligarşinin Tunç Kanunu)

Robert Michels bürokrasiyi, modern toplumların oligarşik eğilimlerine bağlamaya çalışmaktadır. Almanya'daki işçi sendikaları ve sosyalist partilere yönelik bir araştırma yapmıştır ve 1911 yılında *Oligarşinin Tunç Kanunu* isimli teorisini geliştirmiştir. Michels, Max Weber'den farklı olarak araştırmasında ilgisini büyük oranda örgüt içi problemlere yöneltmiştir. Bu yönüyle bir anlamda, çözümlemelerini Weber'in bıraktığı yerden başlatmıştır denilebilir. Michels'e göre, büyük örgütler, bir taraftan seçkin egemenliği yansıtırken, diğer taraftan örgüt içi demokrasiye son vermektedirler. Michels, çağdaş toplumlarda demokratikleşmeye engel olarak görülen unsurlardan biri olarak, gittikçe artmakta olan bürokrasiyi görmekte ve demokratik örgütlerin giderek oligarşik bir eğilime girmelerini *Oligarşinin Tunç Kanunu* olarak değerlendirmektedir (Özer vd, 2015: 160-161).

I.4.3.2. Bruno Rizzi ve Bürokratik Kolektivizm Kuramı

Bruno Rizzi, Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği bürokrasisi alanında geniş bir çalışma yapmıştır. Sovyet politikacı Vladimir İlyiç Lenin'in, Sovyetler Birliği'nde her alana hakim olan bürokrasinin uzun bir sürecin sonrasında kalkacağı fikrine karşın Rizzi bürokratik anlayışın Sovyet yönetiminin önemli bir parçası olduğunu ve kalkmasının mümkün olmadığını savunmaktadır (Polatoğlu, 1992: 57).

Kapitalizmden sonra bürokratik kolektivizmin geleceğini söylemekte olan Rizzi, bürokratik kolektivizmi farklı bir toplum biçimi olarak görmektedir. Bürokratik kolektivizm kapitalist toplumu izlemektedir ve mülkiyetin kolektifleşmesinden dolayı bürokratları üretim araçlarının sahibi olarak görmeyen anlayışı doğru bulmamaktadır. Yöneticilerin kapitalist sınıfın çıkarlarına hizmet eden aktörlerden olmayı bıraktığı ve artık kapitalist sınıfın yerini yöneticilerin aldığı görüşündedir. Bürokratik kolektivist anlayışına dayalı toplumlarda üretim araçları üzerinde bireysel bir mülkiyet değil, kolektif bir mülkiyet söz konusudur. Bu kolektif mülkiyet ise topluma değil bürokratik kesime ait olmaktadır. Rizzi'ye göre, bürokratik kolektivizm de işçi sınıfının sömürüldüğü bir düzeni ifade etmektedir ancak kapitalizmden daha ilerici olduğunu düşünmektedir (Yalçın, 2005: 277-281).

I.4.3.3. Gaetano Mosca ve Yönetici Sınıf Kuramı

Mosca'ya göre, bir toplumda azınlık (elitler) ile çoğunluk olan (kitleler) arasında ayrım vardır. Ona göre, tüm toplumlarda yöneten ve yönetilen olmak üzere iki sınıf mevcuttur. Yöneten sınıf daima sayısal olarak azdır ancak iktidarı tekeline almaktadır. Yönetilen sınıf ise sayısal olarak daha çok olmasına rağmen, yönetici sınıf tarafından kısmen yasal, şiddetle ya da keyfi şekilde yönetilmektedir. Ona göre, azınlık örgütlü bir yapı içindedir, çoğunlukta ise örgütlü bir yapı söz konusu değildir. Bu nedenle azınlık çoğunluk üzerindeki iktidarını kurmaktadır (Evre, 2011: 114-115).

Gaetano Mosca'ya göre toplum her zaman belirli bir azınlık grup tarafından yönetilmeye mahkumdur. Bu etkin gruplar, doğal ayıklanma veya siyasi yöntemlerle çoğunluğa hükmetme yetkisine sahip olur. *Yönetici seçkinler* olarak da ifade edilen bu baskın zümre, sosyal hayatta büyük güçlere ve geniş yetkilere sahip olabilmektedir. Bu durumun meydana gelmesinde yönetici elitlerin birbirleriyle uyumlu ve organize olmaları önemli bir etkiye sahiptir (Arslan, 2003: 118).

Mosca, düzeni sağlayan tüm toplumlarda *hükümet* adı altında bir otoriter gücün olduğunu ifade ederek *yönetici gruplar* ve *yönetilen gruplar* olarak toplumun iki statüye ayrıldığını vurgulamaktadır. Mosca'ya göre yönetici sınıf gücü elinde bulunduran, daima istediklerini gerçekleştiren, siyasal fonksiyonları yerine getiren bir azınlık grubudur. Yönetilen sınıf ise daima yönetimin keyfi muamelesine maruz kalan, zor kullanılmak suretiyle elitler eliyle yönetilmeye mahkum edilen toplumsal grubu oluşturmaktadır. (Kapani, 2001: 112).

Mosca, “Küçük bir azınlık nasıl olur da çoğunluğu her zaman kendi yönetimi altında tutabilir?” sorusuna, azınlık gruplarının örgütlenmiş oldukları çoğunluk gruplarının da dağınık bir şekilde hareket ettikleri ve örgütlü bir yapıdan uzak oldukları yanıtını verir. Yönetici azınlıktaki kişiler genellikle üstün özelliklere sahip kişiler oldukları için hükmetme vasıfları işlerlik kazanır. Bu kişiler bu özelliklerinden dolayı veya bu özelliklere sahipmiş gibi görüldükleri için sosyal açıdan da prestij kazanmışlardır (Gökçe vd, 2004: 47).

I.4.3.4. Vilfredo Pareto ve Siyasal Yönetici Elitler

Seçkin kavramını sosyoloji alanına kazandıran kişi Pareto'dur. Bu kavram, iki farklı anlam ile karşımıza çıkmıştır. İlk olarak; bireylerin yapmış olduğu her etkinliği bir puana karşılık getirme, en yüksek notu alma yani “birinci” anlamında *seçkin* kavramı kullanılırken, diğer anlamda ise seçkinlerin hükümete olan etkileri bakımından bir değerlendirme yapılarak ikiye ayrılır ve “yönetici seçkin” ve “yönetici olmayan seçkin”

şeklinde değerlendirilir. Seçkin kavramının ilk anlamı toplumsal alanda meydana gelen bireylerin ve yeteneklerin eşitsizliğini ifade etmek için kullanılır. Esas olan yönetici seçkinlerin varlığını ortaya koymaktır. Yönetici seçkini belirleyen faktör ise toplumsal rollerdir (Güngör, 1995: 7).

Yönetici elit, toplumun yönetiminde doğrudan veya dolaylı olarak önemli bir role sahip olan, siyasal alan üzerinde belirli bir etki gücüne sahip olan bireylerden meydana gelmektedir. Toplumda bu gruba *aristokrasi* denmektedir. Tanımlanan bu aristokrasi topluluğu ise çeşitli gruplara ayrılabilir. Örneğin askeri elit, aydınlar eliti, din adamları eliti gibi. Yönetici elit grubuna mensup olan her grup aynı düzeyde siyasal iktidara etki edebilme gücüne sahip olmamaktadır. Bu şekilde, yönetici elit, siyasal iktidara doğrudan sahip bir “iç grup” ve iktidara sadece etki edebilme düzeyinde kalan bir “dış grup” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Kapani, 2001: 116).

I.4.4. Max Weber ve Bürokrasi

Weber bürokrasinin temelini; 20. yüzyıl başlarında eski örgütlerin yetersiz ve verimsiz kalması, Avrupa’da meydana gelen gelişmeler, kırsal ve geleneksel olan toplumların sanayileşmesi ile eski yapıların istekleri karşılayamaz hale gelmesine bağlamıştır (Demir, 2011: 160). Weber’e göre bürokrasi, *bürokrasi, çok sayıda olan insanların uzmanlaşmış bir işlevi yerine getirme esnasındaki işbirliğini* ifade etmektedir (Görgülü, 2012: 20). Weber, bürokrasi modelini *ideal tip* olarak adlandırmaktadır. İdeal tip bürokrasi ise, realitede saf ve eksiksiz yönüyle gözlemlenebilen bir biçim değil, daha çok zihni bir tanımlama ve niteleme; kavramsal bir çerçeve ve kalıptır. Mevcut örgütler bu ideal tipe yaklaştıkları ölçüde bürokratiktir (Abadan, 1959: 54).

Weber’in İdeal Tip bürokrasi modelindeki “*ideal tip*”i tamamen zihinde tasarlanmış olup soyut bir anlamı vardır. Gerçekte bir karşılığı yoktur ve zihinde idealleştirilir. Weber’e göre ideal tip bürokraside, örgütlü bürolar belirli bir sıradüzen

oluşturur. Bu sıradüzen alt-üst ilişkilerine göre oluşturulur. Bu sıradüzen içinde yukarıda bulunanların aşağıda bulunanları denetleme yetkisi olmaktadır. Yani yukarı doğru çıkıldıkça yetki artarken aşağı doğru inildikçe yetkinin azaldığı görülmektedir. Yetkinin üzerinde en fazla toplandığı kişi en yukarıda olan kişidir. En aşağıda kalan kişiler ise sadece kendilerine verilen emirleri yerine getirmektedir (Öten, 2011). Weber'in ideali, gayrişahsi, nesnel, bürokratik mekanizmaların üstünlüğü ve makine ile oluşturulan üretimde mekanik olmayan üretim biçimlerine karşı üstünlüğüdür. Bunu da devlet aracılığı ile sağlamaktadır (Şat, 2009: 104).

Kapitalist yapı rasyonel yapının yanında hukukun üstünlüğünü ve kurallara uymayı beraberinde getirir. Modernleşme evresi hukuki yönetimle sağlanabilecek, bu sayede bürokrasi keyfi uygulamaların önünü kesebilecektir. Bu da yasalarla mümkün olabilecektir. Rasyonel ve kanuni bürokratik yapılar, modern devletlerin iyi bir yönetime sahip olmasında ideal tip örgütlenme özelliği taşıy (Akın, 2011: 31).

Weber, bürokrasinin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır (Eryılmaz, 2011: 236-238):

1. Yasalarla Düzenlenmiş Yetki Alanı: Bürokratik yapılarla örgütlenmiş kurumlarda belirlenmiş olan hedeflerin gerçekleştirilmesi için yapılması gereken düzenlemelerin ve resmi görevlerin belirli emir ve kurallara göre dağıtılması ve yerine getirilmesi gerekmektedir.

2. Görev Hiyerarşisi ve Otoritenin Kademelenmesi: Bürokratik yapıya sahip her örgütte görevler belirli bir hiyerarşik düzene sahiptir.

3. Yönetimin Yazılı Belgelere Dayandırılması: Çağdaş yönetim tarzlarında işler yazılı belgelere dayalı olarak yerine getirilmektedir.

4.Yetki ve Görevlerde Uzmanlaşma: Uzmanlaşma, iş bölümünün sonucunda ortaya çıkmaktadır. İş bölümünün sonucunda çeşitli faaliyet alanları ortaya çıkmaktadır ve bu şekilde çalışanlar kendi faaliyet alanlarında uzmanlaşma imkânı bulmaktadır.

5. Kurallara Bağlılık ve Biçimsellik: Bürokratik bir yapıya sahip olan örgütler belirli kurallara göre işlemektedir. Bu kuralların çalışanlara yüklemiş olduğu sorumluluklar örgütte çalışanların birbiriyle olan karşılıklı ilişkilerini ve yetkilerini tanımlamaktadır. Aynı zamanda çalışanların keyfi davranışlar içinde olmasının da önüne geçmektedir.

6. Gayrişahsilik: Bir örgütte ideal bir memur işlerini, duygusallıktan uzak bir şekilde ait olduğu örgütün belirlemiş olduğu gayrişahsi kurallara uygun biçimde yerine getirmektedir.

7. Kariyer Yapısı: Bürokratik bir yapıda memurluk, belirli esaslara dayalı olarak terfi işlemi görmektedir. Memurlar, uzmanlık alanlarına ve kıdemlerine göre daha üst basamaklara çıkmaktadır.

8. Kamu ve Özel Hayatın Ayrışması: Bürokraside resmi faaliyetler ile özel hayatın başladığı alan birbirinden ayrılmaktadır. Bürokratik örgütler, örgütte çalışanların kişisel kimliklerinden bağımsızdır. Personel, ait olduğu ve yönetmiş olduğu kurumun mülkiyetine sahip değildir.

Bu bakış açısı çerçevesinde Weber'in ideal tip bürokrasi kavramı, verimliliği artıran, kapitalist sistemin rasyonel çerçevede yerleşmesini sağlayan bir modeldir. Dolayısıyla ideal bürokratik örgüt, şekli ve özellikleri açısından uygar devletlerin bürokrasiden istediği amaçları sağlamada etkin olacak şekilde planlanmalıdır (Akın, 2011: 31).

I.4.5. Liberal Bürokrasi Düşüncesi

Bürokrasinin liberal düşünce etrafında toplanma biçimi John Stuart Mill tarafından şekillenmiştir. Mill, “Liberal Bürokratik” kavramını devlet müdahalesi ve bürokrasiye bireysel özgürlükler anlamında ele almıştır (Eryılmaz, 2011: 234).

Mill’e göre devlet, vatandaşların kabiliyetlerinin ortaya çıkması ve gayret edilmesi için çabalamalıdır. Devletin bürokrasi ile beraber yetkilerinin artmasını bu nedenle zararlı görmektedir. Bireylerin yaşamlarını ilgilendiren alan ile devleti ilgilendiren alan arasında bir sınır olması gerektiğini ifade eder. Aksi bir durum söz konusu olduğunda ise devletin bireylerin alanlarına tecavüz etmiş olduğunu söyler (Mill, 1997: 217-223).

Liberal düşünürlere göre bürokrasi, şeffaflık ve hesap verebilirlikten uzaktır ve bu nedenle eleştirilmektedir (Heywood, 2007: 506). Friedrich August von Hayek (1899-1992), devletin toplumsal ve ekonomik işlevlerinin artmasını olumsuz bir durum olarak değerlendirmektedir. Çünkü bürokrasinin genişlemesi sonucunda kişisel özgürlük alanında küçülme yaşanacağı savunulmaktadır. Hayek’e göre, insanların üretim araçlarının kontrol altında tutulması, aynı zamanda bireylerin hayatlarını ve tercihlerini kontrol altına almak demektir (Özalp, 2009: 7-8). Bu nedenle devlet müdahalesinin olmadığı özgür bir alanın yaratılması gerektiği üzerinde durulmuştur. Bunun için de devletin sosyal hizmet alanından uzaklaşması ve para istikrarının serbest ekonominin ve özel mülkiyetin korunması gerektiğine vurgu yapılmıştır (Baltacı, 2004: 369).

Bürokraside yönetim işlevini meslek edinenler rol alır ve bu süreçte kurallar ve deneyimler önemli bir yer edinir. Yönetimdeki yoğunluğa bağlı olarak bürokrasi de büyümeye ve gelişmeye başlar. Böylesi bir durumda tecrübeli ve bilgili bir bürokratik sınıf etkin ve güçlü bir alan oluşturur. Toplumdaki bireyler de yeteneklerine uygun, gelişmelerini sağlayacak faaliyetleri bürokrasiden bekler. Bürokraside etkin olan yöneticiler, yapılan faaliyetler hakkında tecrübe sahibi oldukça topluma karşı güçlü bir konuma gelebileceklerdir.

Bürokratik yapı bu durumda olumsuz sonuçlar doğuracak ve bürokratların gelişimleri zarar görebilecek ve verimsiz hantal bir yönetim tarzı meydana gelebilecektir (Akın, 2011: 44).

I.5. Bürokrasinin Olumlu Yönleri

Bürokrasi devletlerin ve kurumların yapı ve işleyişinde birçok olumlu sonuç alınmasını sağlarken aynı zamanda işlenebilir ve detaylı planlama yapılmasını da sağlamaktadır. Gelişmiş bir bürokrasi; toplumun gücü ve ihtiyaçları doğrultusunda çalışan ve riskleri ortadan kaldırmaya yarayan bir sistem olarak değerlendirilebilir (Güler, 2005: 16-17). Yine bürokrasi sistemi çerçevesinde devletler sistemli bir şekilde ileriye dönük planlamalarını da yasal bir kapsamda uygulama şansına sahip olmaktadırlar (Demir, 2011: 165). Özellikle gelişmiş ülkelerde kapsamlı bir şekilde işlevi olan bürokratik kültür, beklenmeyen sonuçların ortadan kaldırılmasına ve kar-zarar dengesinin sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

I.6. Bürokrasinin Olumsuz Yönleri

Bürokrasinin olumsuzlukları, onun yapısal ve işlevsel özelliğinden meydana gelmektedir. Personelin, verimli ve etkili çalışabilmesi için kurallara sıkı bir bağlılıkta hareket etmesi gerekir. Bu da doğal olarak bürokratların değişen şartlara ve ihtiyaçlara göre hareket etme gücünü sınırlı hale getirmektedir (Öten, 2011).

Çoker, bürokrasinin olumsuz yönlerini şu şekilde değerlendirmiştir (Çoker, 1995: 45-46):

- Aşırı kontrol düşüncesi ile küçük detayların aşırı kurallara boğulması ve bunun sonucu olarak kırtasiyeciliğin meydana gelmesi,
- Bürokrasinin uygulanması esnasında kuralların uygulamayı geçmesi ile kuralın amacın yerini geçer hale gelmesi,
- İşlemlerin işi yapabilecek yeterlilikte ve sorumlulukta olmayanlara verilmesi,
- Mevzuatların yeterince açık ve anlaşılır olmayışı.

I.7. Bürokrasinin Tarihsel Gelişimi

Günümüzde yer alan bilgilere göre şehir devletlerinin ilk ortaya çıktığı yer Mezopotamya olarak bilinmektedir. Bu devletlerin ortaya çıkışında coğrafi koşullar, nüfus ve ticari açıdan önemli merkezlerde yer almaları önemli etmenlerdir. MÖ. 3000 yılında Sümerler tarafından kurulan şehir devletlerinde önemli gelişmeler sağlanmıştır. Aynı zamanda Eski Mısır'da da önemli bürokratik gelişmelerin yaşandığı görülmektedir (Eryılmaz, 2011: 254-255). De Gourney ise bürokrasiyi “*bürolara aşırı tutku*” şeklinde ifade etmiştir (Kamenka, 1989: 94-95). Bürokrasi batı toplumlarında ilk olarak Fransa'da “bureaucratie”, daha sonra 19. Yüzyılda Almanya'da “bureaukratie” İtalya'da ise “burocrazia” kavramlarıyla ifade edilmiştir. Bu dönemde bürokrasi kavramı *yönetici ve memurların etkisi* ve aynı zamanda *otorite* kavramlarıyla birlikte anılmıştır (Eryılmaz, 2011: 255).

Bürokrasi genel olarak belirli bir tarihsel gelişim sonucu meydana gelen bir yapı olmaktadır. Bürokrasinin taşıma görevini en fazla üstlenen ve onu geliştiren organ devlettir. Batıda bürokrasinin gelişimi 18. yüzyılda başlayıp siyasi ve yönetsel örgütlerin dönüşümüyle paralel bir şekilde ilerleme göstermiştir.

18. yüzyılın sonunda tüm Avrupa'da devlet gücünün merkezi işlevi olarak görülen düzenli yönetimin pratik ve teorik tarafına karşı sistematik bir ilgi artmaya başlamıştır. Aynı zamanda bu gelişmenin yaşanmasında bilimsel ilginin artması, Sanayi Devrimi ve Aydınlanma Dönemi düşünürlerinin de oldukça önemli katkıları bulunmaktadır (Doğan, 2013: 45).

I.8. Türkiye’de Bürokrasi

Türkiye’de bürokrasinin gelişimi özellikle Osmanlı Devleti Kuruluş Döneminden başlayarak, devletin yapısı genişledikçe idari ve siyasi alanda etkisini göstermiş zamanla bir kuruma ihtiyaç duyulmuş ve Divan-ı Hümayun kurulmuştur. Daha sonrasında ise bürokratik

gelişmeleri padişahların ıslahat ve reformları takip etmiştir. Sonraki zamanlarda ise bu gelişmeleri Cumhuriyet Dönemi Bürokrasisi, Demokrat Parti Dönemi Bürokrasisi, 1961 Anayasası Bürokrasisi, 1980 ve Sonrası Bürokrasi ve Ak Parti Dönemindeki bürokratik gelişmeler takip etmiştir.

1.8.1. Osmanlı Devleti'nde Bürokrasi

Osmanlı Devleti'nin kuruluş döneminde yönetim aşiret usullerine göre yürütülmekte idi. Devlet ailenin ortak malı olarak görülmekte ve başa geçecek olan kişi tayin yöntemi ile belirlenmekteydi. I. Murad zamanından sonra yapılan değişiklikler ile yönetimde yalnızca hükümdar ve onun evlatlarının başa geçmesi karara bağlanmıştır. Daha sonrasında önemli meseleleri görüşmek üzere *divan* adı verilen meclis oluşturulmuştur. “*Divan, devlet adamlarının, her türlü kamu işini gözden geçirmek, halkın dilek ve şikayetlerini dinleyerek yürütme ve yargı kararları almak üzere toplanmaları demektir.*” (Yetkin, 2012: 353). Yönetim yetkisi padişahın ve divanın elinde toplanmıştır. Her şey bu divanda görüşülüp karara bağlanmakta ve sonrasında padişaha sunulmaktadır (Halaçoğlu, 1991: 7-8).

Divan-ı Hümayun idari ve siyasi görev ve yetkilerinin yanında aynı zamanda hukuk konularında da yetkilere sahip bir kurumdur. Divan-ı Hümayun bütün yargı organlarının üstünde yer alan bir üst mercii statüsündedir (Terzi, 2012: 45-46). Daha önce kurulmuş olan Türk-İslam devletlerinde görülen divanlar, *Padişahlar Divanı* olarak adlandırılan “*Divan-ı Hümayun*” olarak birleştirilmiştir. Önemli devlet memurları bu divanda toplanmışlardır (Pamir, 2010: 692). Birinci ve ikincil işler dışında kalan idari ve mali işler *veziriazam* ve *kadıasker* divanlarına bırakılmıştır (Halaçoğlu, 1991: 7-8).

Osmanlı Devleti'nde yönetim sisteminin büyük çoğunluğu Anadolu Selçukluları'ndan alınırken bir kısmı ise İlhanlılar ve Mısır Memlûklüleri'nden alınmıştır. Neredeyse bütün memurluklar sülalenin etrafında olan insanlardan ve bir şekilde hizmet etmiş

ailelerden oluşmuştur. Osmanlı Devleti bürokrasisinde üst düzey yöneticilerin gelir düzeyinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Kuruluş ve yükselme döneminde merkezde ve taşrada olan üst düzey yöneticiler uzun süreler görevlerini yapabilmekte iken duraklama ve gerileme döneminde tersine dönmüştür. Bu durum da sık görev değişikliği yaşanmasından dolayı olumsuz sonuçlar doğurarak hizmetlerin kalitesinde bozulmalara sebebiyet vermiştir. 18. Yüzyılda yönetimdeki bozulmalar bütün kesimlere yayılmıştır.

Yönetim ile halk arasında ilişkiler oldukça önemlidir. Her iki taraf da sorumluluklarını yerine getirmekle mükelleftir ancak yaptırım konusunda eşitlik söz konusu değildir. Yönetim halkın refah ve mutluluğunu sağlamalıdır, halk ise yönetime karşı mutlak bir itaat sergilemelidir (Tortop vd, 2007: 374-375).

Osmanlı Devleti'nde topraklar genişledikçe bürokratik anlamda teknik bilgi ve uzmanlaşmaya olan ihtiyaçlar artmıştır. Bunun doğal sonucu olarak işbölümü yapılmıştır. Devlet yönetimi; *mülkiye*, *ilmiye* ve *seyfiye* olmak üzere üç sınıfa ayrılmıştır. Mülkiye sınıfında sadrazamlar, vezirler, beylerbeyleri ve sancak beyleri gibi yüksek rütbede olan sivil ve askeri yöneticiler bulunmaktadır. Bunlar geçmişi çok eskiye dayanmakta olan yönetim okullarından *Enderun Mektebi*'nde yetiştirilmiştir. İlmiye sınıfında, din, yargı ve eğitim işleri ve biraz da belediye işlerinden sorumlu olan yöneticiler bulunmaktadır. Seyfiye sınıfında; günümüz adı ile genel kurmay dışında kalan askeri sınıflar bulunmakta idi. Kalemîye sınıfında; devletin arazi kayıtlarının da tutulduğu aynı zamanda haberleşmenin sağlanmasında görevli olan yöneticiler bulunmakta idi (Ergun, 1992: 72-73). Bürokratlar ile padişahlar arasında kişisel bağ oldukça kuvvetlidir. Aynı zamanda Enderun mektebinde görmüş oldukları eğitim de bağlılıklarını arttırmaktadır (Aslan ve Yılmaz, 2001: 289).

Osmanlı Devleti'nde görülen bürokratik elit yönetimine dayalı idare anlayışı, III. Selim döneminde askeri reformlar ile birlikte başlamıştır ve II. Mahmut döneminde daha geniş alanda oluşturulan reformlarla birlikte devam etmiştir. Bu reformlar ile devletin

modernleştirilmesi amaçlanmıştır. Arkasından Tanzimat Fermanı'nın (1839) ilanı ve Abdülmecit Döneminde meydana gelen Islahat Fermanı (1856), bürokratik alanda önemli reformlar olmaktadır. Bu dönemde ortaya çıkmış olan *Yeni Osmanlılar* adı verilen hareket, döneme damgasını vurmuştur. II. Abdülhamid döneminde de Kanun-i Esasi (1876) kabul edilmiş ve I. Meşrutiyet ilan edilmiştir. I. Meşrutiyet'in ilanında *Yeni Osmanlılar* hareketinin önemli derecede etkisi bulunmaktadır. Yeni Osmanlı hareketi, *Eski Osmanlılar* olarak adlandırılmış olan Tanzimat bürokratlarına bir tepki niteliğinde ortaya çıkmıştır. Bu tepki, Tanzimat bürokratlarının *hürriyet* düşüncesinden, halkın ikinci plana atılmasından ve temsili yönetim görüşüne sırt çevirmelerinden kaynaklanmıştır. Bu düşünceye sahip olanlar, devletin geleceğinin ve sürekliliğinin sağlanması için anayasal monarşi görüşünü savunmuşlardır. Osmanlı Devleti'nin dış politikası sonucu olarak meydana gelen birtakım gelişmeler ve Yeni Osmanlı hareketinin baskısı ile birlikte bir anayasanın yapılması gerektiği düşünülmüş ve II. Abdülhamid tahtta iken ilk anayasa olan Kanun-i Esasi ilan edilmiştir (Memişoğlu, 2006: 57).

I.8.2. Cumhuriyetin İlk Yıllarında Bürokrasi

Cumhuriyet yönetimi pek çok alanda olduğu gibi, bürokratik alanda da Osmanlı İmparatorluğu'nun mirasını almıştır. 1923-1946 yılları arasında 23 yıllık tek partinin siyasal yaşam üzerinde otorite kurduğu yıllardır. Bu zaman aralığında bürokratların statü ve prestijleri yüksektir. 29 Ekim 1923 tarihinde cumhuriyet rejimine geçiş, Osmanlı Devleti'nin son döneminde Tanzimat ile birlikte Batılılaşma sürecinin önemli dönüm noktalarından birini oluşturmuştur. Cumhuriyet dönemi rejim ve kurumları geçmişten tamamen bağımsız ve özgün değildir. Geçmişten etkilenecek bir karakter haline gelmiştir (Coşkun, 2005: 10).

Cumhuriyetin ilk döneminde bürokrasi iki temel misyonu hedeflemiştir: *reformları geliştirerek devam ettirmek* ve *ekonomik kalkınmaya devletin öncülük etmesi*. Bu dönemde bürokrasiye yönelik hukuki güvenceler ve geniş bir imkân sağlanmıştır (Doğan, 2013: 2).

Cumhuriyet bürokrasisi, Osmanlı toplumundaki çoğulcu kültürel yapıya bir tepki niteliğinde yeni bir ulus meydana getirmek istemiştir. Bu nedenle Osmanlı bürokrasisinde olan devlet kurtarma rolü, Cumhuriyet bürokrasisinde farklı bir şekilde işlenerek yeni bir ulus inşa etme şekline dönüşmüştür (Kongar, 1993: 480). Cumhuriyet bürokrasisi, üstlenmiş olduğu görevlerden dolayı Osmanlı Bürokrasisi gibi uzun süre boyunca siyasal gücü elinde tutmuştur. Ayrıca yeni hizmet yükümlülükleri ile halkın karşısına çıktığından dolayı sıradan bir bürokratin yetkileri bile eskiye göre daha çok artmıştır (Yalçındağ, 1987: 66).

İlerleyen zamanlarda mülki yöneticiler, idari görevlerin dışında siyasetle de ilgilenmeye başlamışlardır. Böylece devlet yönetiminde *idare* ile *siyaset* arasında fonksiyonel bir ayrım olmamıştır. Bu dönemlerde reformların yürütülmesi için bürokrasi oldukça baskıcı bir tutum sergilemiştir. Memur halka tepeden bakmaya, bürokrasi ile halk arasındaki ilişkiler zayıflamaya başlamıştır. Bu dönemde bürokratlar; sosyal ve kültürel hizmetler, ekonomik kalkınma ve gelişme faaliyetleri ile birlikte, siyasi sürece doğrudan katılma olanağını elde etmiş, kamu politikalarının oluşturulmasına ve yürütülmesine aktif olarak katılmışlardır (Eryılmaz, 2008: 142).

1.8.3. Demokrat Parti Döneminde Bürokrasi

1950 yılında yapılan seçimle birlikte Demokrat Parti iktidara gelmiştir. Çok partili yaşam, Türk siyasi hayatında bir değişime neden olmuştur. Bu nedenle yeni bir bürokratik ortam meydana gelmiştir (Coşkun, 2005: 10).

Cumhuriyet Halk Partisi'nin iktidardan düşmesiyle birlikte bürokraside değişiklikler yaşanmış ve 1950-1960 yılları arasında bürokratların halk üzerindeki etkisi oldukça azalmıştır. Bu durum Demokrat Parti döneminde memurların keyfi bir şekilde *görülen lüzum üzerine* işten çıkarılması veya çalışanların emekliye sevk edilmesiyle sonuçlanmış ve değişim somut bir şekilde kendini göstermiştir. 1954 yılında çıkarılan 6435

sayılı Bağlı Bulundukları Teşkilat Emrine Alınmak Suretiyle Vazifeden Uzaklaştırılacaklar Hakkında Kanun ile birlikte askerlerin ve yargıçların dışında kalan memurlar gerekli görüldüğü zaman bakanlığın emrine alınabilmekte ya da 6 ay içinde başka bir göreve verilmezse ne kadar zamandır çalıştığına bakılmaksızın direkt olarak emekliye sevk edilebilmekteydi. (Ergun, 1992: 79-80).

1950'den sonra birçok bakanlık, kurum ve kooperatif kurulmuştur. Yeni örgütlerin kurulması ile bürokratların otorite alanı genişlemeye başlamış ve buna karşın siyasal güçleri azalmıştır. 1950'den sonra özel kesimde de büyük gelişmeler yaşanmıştır ve bu nedenle bürokrasi özel kesimde de etkisini göstermiştir. Serbest mesleklerin prestiji devlet memurlarına göre artmıştır. Bunun nedeni ise bu dönemde özel sektörün devlete göre daha yüksek maaş ile personel çalıştırmasıdır. Bunun dışında bürokratlar üzerinde etkili olan siyasal müdahale ve baskılar da diğer faktörler olarak gösterilebilir. Ancak kırsal alanda bürokratların saygınlığı devam etmiştir. 1960'tan sonra memura hakları geri verilmiştir (Ergun, 1992: 79-80).

Bürokratik alanının daralması kaynaklanan ve liberal politikaların benimsenmemesi neticesinde 27 Mayıs 1960 tarihinde askeri darbe meydana gelmiş ve atanmışlar seçilmişlere karşı güç elde etmiştir (Coşkun, 2005: 10).

1.8.4. 1961 Anayasası ve Bürokrasi

1961 Anayasası bürokrasinin siyasal iktidara karşı güçlenmesine yardımcı olmuş fakat tek parti dönemindeki üstünlüğe ulaşmasını sağlayamamıştır. 1961 sonrası bürokrasi gücünü artırmaya başlamıştır. Özellikle 1961 anayasası askeri bürokrasinin nüfuz alanını artırmış ve özgür bir şekilde hareket etmesini sağlamıştır. Yapılan yasal düzenlemeler askeri ve sivil bürokrasinin birbirinden ayrılmasına ve idarenin bütünlüğüne zarar vermiştir.

Dolayısıyla iki farklı bağımsız bürokratik alan meydana gelmiştir. Kamu hizmetlerinin gelişimine bağlı olarak bürokrasi büyümesini sürdürmüştür (Eryılmaz, 1995: 223).

Asnayasa, idari işlemlerin yargı yolunun açılması, özlük hakların korunması, memurun kanunsuz emirlere karşı korunması ve örgütlenme hakkı gibi memur güvencesi açısından yenilikler getirirken; atama ve yer değiştirmelerde kesin kriterler oluşturulmadığından bürokrasi ile iktidar arasında bazı çatışmalar söz konusu olmuştur. Bu da bürokraside partizanca uygulamalar meydana getirmiştir (Çevikbaş, 2014: 86-87).

1960 askeri müdahalesinden sonra hazırlanıp halk oyuyla kabul edilen anayasa birçok kişiye göre tepki olarak nitelendirilmiştir. Yasama organının egemenliğini tek başına kullanmaması ve Anayasa Mahkemesi ile Danıştay gibi kurumların yürütme ve yasama üzerinde denetim yapabilmesi, Devlet Planlama Teşkilatı'nın ortaya çıkmasının bürokrasinin bu tepkisini gösterdiği söylenebilir (Şaylan, 1995: 305).

27 Mayıs ile bürokrasinin iktidarı kaybetmemesi adına birçok düzenleme yapıldı. Tek parti dönemine benzer bir uygulamaya geçilmeye çalışıldı ve iktidarı denetim altına alma faaliyetleri yapıldı. Bir bakıma seçilmişlerin gücü azaltılıp atanmışların hakimiyeti sağlanmaya çalışıldı. Bu dönemde ekonomik gelişmelerle beraber toplumsal sınıf ve bürokrasi gelişti. Bürokratların gücü kısmen de olsa bunlardan dolayı azaldı. Ortaya yeni kişilerin çıkması hakimiyet alanlarını daralttı. Bürokratlar sosyo-ekonomik açıdan gelişimlerini sürdüren kesimlerle işbirliği içine girmeye başladı (Tataroğlu, 1998: 3594).

1961 Anayasasını yapan otorite, Demokrat Parti'nin sahip olduğu güç tekeline engellemek adına egemenliği başka kurumlarla paylaşma yoluna gitti. Millet Meclisi egemenliğin tek organı olmaktan çıktı ve yetkili organlar egemenliğin kullanımında söz sahibi oldu. Milli Güvenlik Kurulu, Üniversiteler, Anayasa Mahkemesi ve Sivil Bürokrasi bunlardan sadece bazılarıydı. Demokratik bir imaj yaratmaya çalışan 1961 Anayasası güç alanını

artırmaya başlamış ve sivil bürokrasiyi iktidara karşı güçlendirme yoluna gitmiştir (Eryılmaz, 2002: 147). 1961 Anayasası'nda askeri bürokrasi ile sivil bürokrasiyi de bir araya getiren yarı-sivil veya yarı-militer bir yüksek devlet konseyi meydana getirilmiştir. Yine 1961 Anayasası döneminde genelkurmay başkanının, milli savunma bakanlığının etkisinde olmadan cumhurbaşkanlığınca atanması askeri bürokrasinin gücünü göstermektedir (Parla, 2002: 88-95).

1960'ların 1950'lerden farklı yanları bulunmaktaydı. Devlet Planlama Teşkilatı'nın kurulması teknokrat-bürokrat bir sınıfın oluşmasına neden olurken, aynı zamanda bu kişilerin kamu politikası oluşturmada ve yönlendirmede etkinliklerini artırmasını sağlamıştır (Heper, 1995: 297:). Zamanla ekonominin sivil bürokrasinin denetimine geçmesiyle teknokrat-bürokratlar artmaya başlamıştır (Us, 1973: 61).

Askeri bürokrasi kamu bürokrasisine karşı üstünlük kazanmış ve cumhuriyetin ilk yıllarındaki konuma gelmiştir. Anayasal düzenlemeler sayesinde özerk olmuş ve yargı denetimi dışına çıkarılmış olan askeri bürokrasi Milli Güvenlik Kurulu gibi kurumlar sebebiyle de ülke yönetiminde belirli bir güce sahip olmuştur (Göküş, 2010: 208). Askeri bürokrasi, cumhuriyetin ilk yıllarındaki devletin koruyuculuğu vasfını kamu bürokrasisinden almış ve siyasal alanda önemli bir güce ulaşmıştır (Durgun, 2003: 233).

12 Mart 1971 tarihli askeri muhtıra ile yürütme güçlü bir konuma gelmiş, bürokrasinin özerkliği kaldırılmış ve özgürlükler kısıtlanmıştır. Özellikle 1973 sonrası koalisyon hükümetleri döneminde iktidarlar, yandaşlarını bürokrasiye yerleştirerek güç sahibi olmaya çalışmışlardır (Eryılmaz, 2009: 247).

12 Mart 1971 muhtırası sonrasında anayasada önemli düzenlemeler yapılmış, bürokrasinin siyasal iktidarla ilişkileri başka bir boyuta taşınmıştır. 1970'ten önceki öğrenci-işçi olaylarının nedeni anayasa olarak görülmekteydi. Yapılan düzenlemelerle yürütme

güçlendirilmiş ve kişisel özgürlükler daraltılmıştır. 1971-1979 arasında on iki hükümet değişikliği olmuş ve koalisyon, azınlık, ara rejim gibi hükümetler yönetime gelmiştir. Özellikle likayat sistemi terk edilerek ganimet sistemi ve siyasal yağma ile kendi yandaşlarını bürokrasiye yerleştirmişlerdir (Çulpan, 1980: 39). 1973 ve sonrasında hükümetler bürokratik alanda güçlü olmak adına taraftarlarını bürokrasiye yerleştirerek, bürokrasinin siyasallaşmasına neden olmuşlardır. Liyakat usulü yerine yandaş ve partili yönetici tipi egemen olmaya başlamıştır. Bu sayede bürokratik alan denetim altında tutulmaya çalışılmıştır. (Göküş, 2010: 220).

1.8.5. 1980 Sonrası Bürokrasideki Gelişmeler

Türkiye’de ilk kez bir siyasi parti; Anavatan Partisi (ANAP), bürokrasi ile mücadele konusunu geniş kapsamlı olarak ele almıştır. Bürokrasi kavramını kırtasiyecilik olarak gören bu siyasi parti, iktidara geldiğinde bürokrasi için kurumsal-yapısal reformlar yapmamıştır. Bürokrasiyi daha çok, bina, araç-gereç gibi teknik konular yönünden geliştirmiştir. Buna karşın bürokrasinin temel sorunları olarak görülen merkeziyetçilik, hantallık, kuralcılık, siyasallaşma, kayırmacılık ve diğer problemler ciddi bir şekilde varlığını devam ettirmiştir (Eryılmaz, 2011: 265).

Bürokraside yeterlilik ilkesinin ihmal edilmesi ve partizanca tutumlar halen etkisini devam ettirmektedir. Bu şekilde, bürokraside alanında yeterli ve yetenekli olan kişilerin görev almaması toplum nazarında giderek bürokrasinin ağırlığını azaltmıştır (Çevikbaş, 2014: 87). 1980’den sonra piyasa ekonomisine geçilmiş ve Düzenleyici ve Denetleyici Kurumların idari ve mali özerkliklerinin olmasından dolayı klasik bürokrasilerden farklı bürokratik yapılar oluşmuştur.

Anavatan Partisi hükümeti, bürokrasiyi, daha çok *kırtasiyecilik* ve *devletin ekonomiye müdahalesi* olarak yorumlamakta ve faaliyetlerini buna göre yürütmekteydi. 1983-1987 yılları arasında Özal Hükümeti; pasaport, nüfus ve ehliyet kırtasiyecilik gibi belgelerin

alınmasında uygulanan ve zaman kaybının yaşanmasına sebep olan birçok resmi işlemi basitleştirmiştir (Coşkun, 2005: 11).

Zaman kaybını ve maliyeti azaltmayı amaçlayan, bürokratik işlemleri azaltmayı hedefleyen girişimler 2000’li yıllarda etkili ve olumlu sonuçlar vermemiştir (Eryılmaz, 2011: 266).

I.8.5.1. Yeni Kamu İşletmeciliği ve Bürokrasi

Yeni Kamu İşletmeciliği, giderlere ve bütçelere bağlı olmaktan ziyade sonuçlara odaklanan, bürokratik sistemlerin terk edilerek, aktif bir yönetimin uygulandığı, rekabete, yetki genişletmeye ve ihtiyaçlara göre belirlenen, merkezi bir yapıda olmayan bir hareket olarak ortaya çıkmaktadır (Flynn, 1997: 4). Bürokrasinin işleyişi içerisinde özel sektörde kendisini kanıtlamış tekniklerin ve metotların kullanılması düşüncesi yeni kamu yönetimi işletmeciliğinin uygulanmasını tetiklemiştir (Güzelsarı, 2004: 5).

Dünyada 50’li ve 60’lı yıllarda müdahaleci devletler söz konusu iken, 20. Yüzyılın son demlerinde devlet yönetimi tartışılmaya başlanmıştır. Daha önceleri kalkınma ve sosyal refah adına öncü olarak kabul edilen devlet artık girişimciliği önleyen kaynak israfına neden olan bir bürokratik alan olarak görülmeye başlanmıştır. Bu da kamu yönetimi alanında yeni bir yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yeni kamu işletmeciliği olarak ifade edilen bu yöntem, başta İngiltere daha sonra Avrupa ve Avustralya’da yapılan reformlarla gelişmiş birçok ülkede etkin olmaya başlamıştır (Canpolat ve Cangir, 2010: 26-29).

Kamu yönetimi alanındaki kırılma 1970’lerden sonraki Petrol Krizi etkisiyle kendini hissettirmiştir. Keynesyen politikalarla beraber bürokratik ve hantal yapılar da ciddi şekilde eleştirilmeye başlanmıştır. Devletin müdahale alanının sınırlandırılması hususunda adımlar atılmıştır. Birçok ülkede önemli kamu reformları uygulama alanı bulmuştur (İbişoğlu, 2014: 99). Özellikle bürokratik sistemlerin yetersiz kalması kullanılan yöntemlerin gözden

geçirilmesine ve sistem değişikliği fikrinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Hughes, 1994: 66). Kamu yönetiminde ortaya çıkan sorunlar, kamu bürokrasisinin yanlışları olarak kabul edildi. Bürokrasideki kamu çalışanları halkın istek ve ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kaldı. Kamudaki Weberci Bürokrasisinin sorunları çözmede ve hesap verebilirlikte yetersizliği ön plana çıktı. Özellikle kamu sektörünün hantallaşan yapısının verimsizliği tetiklemesi değişim ihtiyacının ortaya çıkarmıştır (Savoie, 1993: 2)

1980 sonrasında kamu sektörü gelişen birçok ülkede yönetim sistemleri de değişimi ciddi şekilde hissetmiştir. Özellikle bürokrasinin sorunlara çözüm getirememesi bir günah keçisi olarak algılanmasına neden olmuştur (Ateş, 2009: 23). Hiyerarşik düzenler piyasa endeksli bir yönetime dönüşmüştür. Bu gelişmeler, yönetimdeki hükümetlerin görevleri ile kayda değer bir reform olarak kabul edilebilir (Özer, 2005: 199). Bürokrasinin tekeli etkisini ortadan kaldırarak, kurumların birbirleriyle rekabet edebilmesini sağlamak, çalışanların-memurların başarılı olmasını ve buna göre ödüllendirilebilmesini sağlamak yeni kamu yönetiminin esasları arasında yer almaktadır (Aksoy, 1995: 166).

Yeni kamu yönetimi dünyada olduğu gibi Türkiye’de de önemli bir gündem maddesi olmuştur. Ancak toplumsal-ekonomik nedenlerin de etkisiyle hayata geçmeye fırsatı olmamıştır. Türkiye’de 1980’li yıllarda ivme kazandığı söylenebilir. Özellikle Sovyetler Birliği’nin dağılması ve Doğu Avrupa’daki politik ve ekonomik değişiklikler nedeniyle Türkiye’de de gündemde uzun süreler yer edinmiştir (Yılmaz, 2001: 1). Yeni kamu işletmeciliği, kamu bürokrasisinde ve sektöründe tehlikeli sonuçların ortadan kaldırılmasına yardımcı olmuş, bürokrasinin kendini toparlayabilmesine imkan sağlamıştır (Ateş, 2009: 24). Bürokrasideki devlet-birey ilişkilerinde yeni yöntemlerin denenmesi ve yeni gelişmelerin önünü açmak adına da kamu işletmeciliğinin rolü önemlidir (Güzelsarı, 2004: 1).

Yeni kamu işletmeciliği anlayışında beklentilere göre hizmet üretmek, halk ile yöneticiler arasında iletişimi sağlamak ve kaliteyi artırmak önemli faktörler olarak ifade

edilebilir. Bu nedenden dolayı hızlı karar almak ve uygulamak mali kayıpları minimuma indirmek gibi kriterler saptanmaya çalışılmaktadır. Değişim serbet piyasa ekonomisine göre düzenlenip özel sektörün alanını genişletme politikası ağır basar. Bu durum devletin ekonomiden çekilmesi ve özel sektörün etkinliğinin artması olarak da ifade edilebilir. Yönetim ve ekonomideki bu değişimin bir zorunluluktan ve ihtiyaçtan dolayı meydana geldiği söylenebilir. Yeni kamu yönetiminin bürokrasiyi eleştirerek özel sektör ile devlet işleyişi için bir arada uygulama alanı yarattığı görülmektedir (Ateş, 2009: 44). Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile Weberyen bürokrasi dönüşmeye başlamıştır. Geçmişte refahı sağlamada katkıları olsa da ortaya çıkan verimsizlik dönüşümü zorunlu kılmıştır. Rasyonel ve üretken olan yönetim modelleri etkin olmuştur. Süreç odaklı yapılardan sonuç ve gelişmeye endekli yapılara doğru bir evrilme söz konusu olmuştur. Yönetimin çoğulculuğa kaydığı, yönetişimin önemli hale geldiği, insan idare etmenin çözüm üretme halini aldığı bir anlayış benimsenmiştir (İbişoğlu, 2014: 100-101). Bu özellikleriyle yeni kamu işletmeciliğinin bürokratik sistemin aksayan yönlerini ortadan kaldırmada önemli bir işlevi olduğu görülmektedir.

Bu gelişmeler, Türkiye’de daha çok kamu hizmetlerinin yarı özerk kurumlar vasıtasıyla yerine getirilmesi olarak karşılık bulmaktadır. Artık kamusal alanın yapmaması gereken faaliyetler tartışılmaktadır. Kamusal örgütler küçülmektedir. Artık bu örgütlerin yaptıkları faaliyetleri başka aktörler ifa edebilmektedir (Çoban, 2003: 91). Yap-işlet-devret yöntemi ile de hizmet sunumu özel sektör aracılığı ile sunulabilmektedir (Kalağan, 2009: 179-180). Kamu hizmet ve faaliyetlerinin sürdürülmesinde üçüncü bir faktör daha devreye girmektedir. Bu örgütler kar amacı olmayan (Kızılay gibi) örgütlerdir.

Yönetim alanında bilgilerin toplanıp depolanması, bu bilgilere ulaşımın sağlanabilmesi adına bilgi teknolojisinin birçok kolaylık sağladığı görülmektedir (Çukurçayır ve Ekşi, 2001: 1-2). İşletmecî yönetim anlayışı ile Türkiye’deki kamu yönetiminde bilgi

teknolojileri önemli bir hale gelmiştir. E-devlet uygulamaları vatandaşa sunulan hizmeti nitelik ve nicelik olarak artıran bir uygulama olarak bu duruma en iyi örnektir.

1980 ve sonrası dünyada ve Türkiye’de devletin birçok alandan çekildiği ve özelleştirmenin uygulama alanı bulduğu süreçtir. Anavatan Partisi ilk kez özelleştirme politikası uygulamış ve bürokrasideki sorunlarla mücadele etmeyi hedef olarak görmüştür.

Daha çok liberal politikalar benimsenmeye başlanmış ve kamu iktisadi teşebbüslerinin özelleştirilmesi yoluna gidilmiştir. 1994 yılında Özelleştirme İdaresi Başkanlığı kurularak, özelleştirme çalışmalarına ağırlık verilmiştir. Ancak zamanla bu idarenin bir KİT’e dönüştüğü, başarılı olamadığı ve özelleştirilmesi gerektiği yönünde bir fikir ortaya çıkmıştır. Özelleştirme ile hedeflenen politikalar gerçekleştirilmemiş, sosyal devlet uygulamaları azalmış ve kamudaki personel sayısının bir hayli arttığı görülmüştür. Bu sonuçların ortaya çıkmasında ihtiyaçtan ziyade popülist istihdam politikaları sürdürme ve yönetimde rasyonelliğin dikkate alınmaması etkili olmuştur (Eryılmaz, 2008: 154).

Özellikle günümüz dünyasında bürokrasinin birçok eksiklikleri ortaya çıkmış, yeni sistemler ortaya çıkmaya başlamıştır. Getirilen bu sistemler müşteri odaklı, zaman kaybını önlemeye yönelik, yeni fikirlere her an açık olan, sürdürülebilirliği olan, bürokrasinin ağır ve beklentilere cevap veremeyen yapısını ekarte etmeye çalışan, riskleri öngörebilen özellikleri nedeniyle yönetimde kendine yer edinmiştir. Bu günümüz gerçeklerine daha uygun ve kamusal özelliği de söz konusu olan bir sistemdir. Ancak her şeye rağmen yeni kamu işletmeciliğinin yerini *daha yeni bir kamu yönetimine* bırakması her zaman söz konusu olabilecektir (www.tid.gov.tr). Bürokratik devlet anlayışının, kaynakları verimli kullanamama, bireylerin ve toplumun refahına ket vurma gibi sonuçları düşünüldüğünde; serbest piyasa yöntemlerinin kullanılması, günümüz dünyasına daha uyumlu bir hale gelmektedir (Ayman Güler, 1996: 51).

I.8.5.2. Üst Kurullar Bürokrasisi

Sivil iktidar ve bürokrasi ilişkileri kapsamında IMF ve Dünya Bankası gibi kuruluşların etkisiyle meydana gelen gelişmeler üst kurullar bürokrasisini ortaya çıkaran faktörlerdir. Üst kurullar bürokrasisi, geleneksel kurumlardan farklı olmak üzere kararları kendiliğinden sonuç meydana getiren ve düzenleyici işlemler yapan uzmanlık alanlarını ifade etmektedir (Erkut, 1998: 135). Türkiye 1980’li yıllardan itibaren piyasa ekonomisine geçiş yapmış ancak bunları hayata geçirecek kurumları kurmamıştır. Birçok alanda devlet müdahale ve tekeli kaldırılınca, hakemlik görevini sağlayacak oluşumlara ihtiyaç duyulmuştur. Buna bağlı yaşanan gecikmeler 2000’li yıllarda bankacılık sektöründe olumsuz sonuçlar meydana getirmiş, kötü yönetim nedeniyle ekonomik krizler ortaya çıkmıştır. Özellikle üst kurullarda görev alanların idareci olmaktan ziyade kendi alanlarında uzman kişilerden seçilmesi ve buna göre politikalar sürdürülmesi, olumsuz sonuçları azaltmada etkili olmaktadır (Acar ve Özgür, 2004: 115).

Bazı dönemlerde birçok kamu bankasının içi boşaltılmış olduğundan Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna devirleri söz konusu olmuştur. Daha doğrusu bu bankalar devletleştirilmiştir. Banka krizinden sonra toplumun birçok kesimi zarara uğramış ve yöneticiler kötü bir imtihan vermiştir. IMF desteği sağlanarak sabit kurdan dalgalı kura geçilmiş ve Türk Lirası %40 oranında devalüe edilmiştir. Aslında ekonomik krizin ortaya çıkması siyasilerin; bürokratik alanda yeteri kadar denetim sağlayamadığını ortaya koyması açısından önemlidir (Eryılmaz, 2008: 160-161). Bu kurullara atanan kişilerin özel kriterlerle görev başına gelmesi bürokratik birçok engeli aşmaya yardımcı olmaktadır.

Bürokrasideki genel geçer şartlarla göreve gelen çalışanlardan ziyade kendi alanlarında yetkin kişilerin göreve getirilmesi yararlı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Belet, 2008: 156). Kaldı ki bürokrasinin sürekli eleştirilen yönü olan durağanlık ve hantallık üst yöneticilerle aşılabılır noktaya gelebilecektir. Özel alanlarda özel statülü kişilerin görev

almaları sonuçların daha hızlı olmasına kurumlara daha fazla güvenilmesine de yardımcı olabilecektir. Bağımsız üst kurulların kısa zamanda yapıcı ve süreklilik arz eden kararlar alma, asli görevleridir. Ancak üst kurullar bürokrasisindeki özgürlük alanı bazen tartışma konusu haline gelebilmektedir. Siyasi alanda hakim olmak isteyen kişi ve kurumların bu alanda güçlenmesi beklenmeyen olumsuz sonuçlar da doğurabilecektir. Bu da bu bağımsız kurulların karar ve meşruiyetini tartışmalı hale getirmektedir (Acar ve Özgür, 2004: 116). Üst kurullar bürokrasinin bürokrasi ile uyumlu olup şartlara göre olumsuzlukları ortadan kaldırması ve düzenli bir işleyişe sahip olmasında herşeyden önce profesyonel bir anlayış ve kamusal sorumluluk bilinci olması gerekmektedir.

1.8.6. Ak Parti Döneminde Bürokrasi

6 Kasım 2002 genel seçimlerinden sonra koalisyon dönemleri son bulmuştur. Adalet ve Kalkınma Partisi iktidara gelmiş ve Adalet ve Kalkınma Partisi'nin iktidara geldiği 2000'li yıllar Türk siyasal hayatında yeni bir dönemin de başlangıcı olmuştur. Bu dönemde Adalet ve Kalkınma Partisi'nin iktidara gelmesinde siyasal, toplumsal ve ekonomik faktörler önemli bir rol oynamıştır. Bunun dışında partinin sunmuş olduğu değişim ve dönüşüm vaatleri de olumlu bir etki göstermiş, Avrupa Birliği üyelik süreci ve küresel dinamiklerin etkisiyle siyasette ve kamu yönetiminde önemli gelişmelerin görüldüğü bir süreç başlamıştır (Yılmaz ve Güler, 2016: 300).

Adalet ve Kalkınma Partisi döneminde bürokrasi kavramı iki farklı anlam içermekteydi. Bu anlamlardan ilki bürokrasinin *kırtasiyecilik, işlerin geciktirilmesi, verimsizlik, hantallık, otoriteye aşırı bağlılık* şeklinde olumsuz anlamları ifade ederken, ikinci olarak ise bürokrasinin *kamu yönetimi aygıtı* olarak nitelendirilmesidir. Parti bünyesinde her iki anlamı da kapsayacak şekilde bürokrasi kavramının çağın gereksinimlerine uygun olacak şekilde yeniden yapılandırılması, geliştirilmesi ve siyasetin yol göstericiliğinde etkin olarak çalıştırılması gerektiği vurgulanmıştır (Yılmaz ve Güler, 2016: 301).

Adalet ve Kalkınma Partisi döneminde, yürürlükteki yönetim sistemi içerisinde yer alan üniter-merkezci kurallar yerine daha çok yerinden yönetim uygulamaları ve çerçevesinde düzenlemeler yapılmıştır. Bu dönemde uzun süreden beri eleştirilen siyaset ve bürokrasi ilişkilerinin özellikle atanmışlar ve seçilmişler olarak yeni bir boyuta ve çerçeveye taşınma hedefinde olduğu görülmektedir (Tahtalıoğlu, 2011: 73-74).

Günümüzde kamusal alanda doğru bir şekilde çalışmayan, yozlaşan ve işlemez bir hale gelen yönetim anlayışından, etkin ve verimli çalışan ihtiyaçlara daha kısa sürede cevap verebilen bir kamu yönetiminin küçülmesi ismiyle anıldığı görülmektedir. Bu yönde yapılan çalışmalar ve faaliyetler özellikle de yerelleşme, özelleştirme ve sivileşme gibi alanlarda gözle görülür bir şekilde kendini göstermektedir. (T. C. Başbakanlık, 2003: 27.)

Kamu bürokrasisinin belirgin özelliklerinden biri olarak görülen gizlilik konusu, kamu yönetiminde şeffaflık ve hesapverebilirlik ilkelerine bağlı olarak 4942 Sayılı *Bilgi Edinme Kanunu* 24.04.2004 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Daha sonra kamu görevlilerinin kamusal alanda uymaları gereken saydamlık, tarafsızlık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamu yararı gözetme gibi etik davranışları belirlemek ve uygulanmasını sağlamak amacıyla 5176 Sayılı *Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkındaki Kanun* yürürlüğe geçirilmiştir (Candan, 2013: 79).

Özellikle 2000’li yıllardan sonra Türk yönetim sisteminde şeffaflık, hesapverebilirlik gibi yeni kavramlar öne çıkmıştır. Bu sayede kamudaki yöneticiler, halk tarafından her an izlenilme bilincinde oldukları için hizmet üretmede ve verimli olma noktasında aktif bir hale gelebileceklerdir (İbişoğlu, 2014: 115).

Türk kamu bürokrasisi, ulusal ve uluslararası gelişmelerden doğrudan veya dolaylı şekilde etkilenmekte ve yönetim alanındaki sorunları bertaraf etmede ve aşmada uluslararası kurumların telkinleriyle bunları yaşama geçirmektedir (Kalağan, 2009: 117-118).

Küresel örgütlerin Türkiye'deki kamu yönetimine etkisi, hem küreselleşme hem de başka devletlerle uyum sürecinin başarıya ulaşmasında önemli bir eşik olarak kabul edilebilir (İbişoğlu, 2014: 115).

Avrupa Birliği entegrasyon sürecinde askeri bürokrasinin siyasi karar sürecine etkisinden dolayı Milli Güvenlik Kurulu ile ilgili hükümet lehine yasa değişiklikleri yapılmıştır. 2003 yılındaki *2945 sayılı Kanunda* yapılan değişiklik ile askeri bürokrasi-siyasetçi dengesinde durum siyasal kanat yönüne doğru dönmüştür. Milli Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliğine sivil kökenli insanların da atanabilmesi yönünde kanuni değişiklik yapılmıştır. Belediye Kanunu, Büyükşehir Belediye Kanunu, İl Özel İdaresi Kanunu ve Mahalli İdare Birlikleri Kanunu gibi yasal düzenlemeler de bu dönemin ürünüdür (Candan, 2013: 77-78).

I.8.6.1. Kamu Denetçiliği

Kamu denetçiliği kavramının yer edinmesi 1970'li yıllarda Fransa gibi büyük ülkelerde başlamıştır (Erhürman, 2000: 155-180). Ombudsman, idarenin yaptığı eylem ve faaliyetleri hukuka uygunluk ve yerindelik yönüyle ele alan, kanuna aykırı bulduğu hususları kaldıran, geri alınmasını sağlayan, meydana gelen bir zarar varsa zarar görene karışılığının verilmesi hususunda idari kurum veya kuruluşlara tavsiye niteliğinde, bağlayıcı olmayan görüş bildiren devlet görevlisi olarak tanımlanmaktadır (Erhürman, 1998: 89).

Ombudsmanlık Kurumu 1982 Anayasasına göre Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne bağlıdır. Bu kurul araştırma inceleme ve denetleme faaliyetlerini yapar. Meclis talimatıyla çalışmaktadır (Çetiner, 2017: 35). Türkiye'de Kamu Denetçiliği kurumunun kurulması Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda öngörülmüştür. 1999 Ekiminde hazırlanan Kısa Vadeli Demokratikleşme Programı içerisinde ombudsmanlık kurumunun açılması yer almıştır (Kahraman, 2011: 367).

6328 sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu ile hayata geçen kanunun amacının, kamu hizmetlerinde bağımsız ve etkin bir şikayet mekanizması oluşturmak, idarenin eylem ve davranışlarını hukuk devleti ve insan haklarına uygun şekilde incelemek, araştırmak ve öneride bulunmak üzere Kamu Denetçiliği Kurumu'nu oluşturmak olduğu ifade edilmiştir (Kamu Denetçiliği Kurumu, 2017). Ombudsmanlık Kurumunun kurulmasında;

- Avrupa Birliğine giriş süreci ve Avrupa Konseyi,
- Kamu sektöründe yer alan sürekli değişen kurumlar mantıkları
- Siyasi vaatler yer almaktadır (Kamu Denetçiliği Kurumu, 2017).

Kamu Denetçiliği Kurumu sayesinde halk şikayetçi olduğu bir konuda idarenin eylemlerini durdurabilmekte ve ihmali olan görevlilerin ceza almasını sağlayabilmektedir (Eryılmaz, 2006: 314). Kurul bağımsız olması sebebiyle de saygın bir konuma sahiptir. Kamu denetçileri tarafından yapılacak uyarı ve eleştiriler dikkate değer bulunmaktadır. Yönetimdeki kişi veya kişiler kamu denetçilerinin uyarı ve eleştirilerinde toplumsal bir baskıya da maruz kalabilmektedir. Ayrıca Kamu Denetçiliği Kurumu; tarafsız olması, psikolojik yaptırımı olması ve sorunları çözmedeki başarısıyla yöneten-yönetim dengesinde olumlu sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilecektir (Çalışkan, 2013: 95).

Kamu Denetçiliği Kurumu, bürokraside memurların görevlerini yasalara ve kanunlara uygun şekilde getirmesinde önemli bir yere sahiptir. Bürokrasi içerisinde meydana gelebilecek sorunlar çözülmesinde anayasal bir işleve sahiptir. Bürokrasi içerisinde yönetilenlerin hakları zarar gördüğünde bunları telafi etmede ombudsmanlık devreye girebilmektedir. Ayrıca üst düzey bürokratların keyfi uygulamalarını ve otoriter hale gelebilmesini önleyebilecek konuma sahiptir (Çalışkan, 2013: 4).

6328 sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Kanununun birinci maddesi ise “*Bu kanunun amacı; kamu hizmetlerinin işleyişinde bağımsız ve etkin bir şikâyet mekanizması*

oluşturmak suretiyle, idarenin her türlü eylem ve işlemleri ile tutum ve davranışlarını; insan haklarına dayalı adalet anlayışı içinde, hukuka ve hakkaniyete uygunluk yönlerinden incelemek, araştırmak ve önerilerde bulunmak üzere Kamu Denetçiliği Kurumunu oluşturmaktır” (6328 sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu, 29.06.2012 günlü, 28338 sayılı Resmi Gazete). Bununla beraber, Türk bürokrasisinin kuralcı bir yapıda olması, yasalar ve mevzuatla düzenlenmeyen alanları ve her şeyi kapsamına alması ve bireyler lehine olmayan kararlar almak istemesi, bürokrasinin gücünü kullanırken sınırsız bir şekilde, sorumluluk almada ise sınırlı davranması Türkiye’de ombudsmanlığın oluşumunu olumsuz etkilemiş ve geciktirmiştir (Aktaş, 2011: 77).

Ombudsman kendiliğinden veya halkın şikayetleri üzerine araştırma veya soruşturma yapar. Ayrıca ombudsman, her türlü bilgi veya belgeye ulaşma denetleyebilme, ilgili kişileri-birimleri denetleme gücüne sahiptir (Baylan, 1978: 41). İdarenin taraflı davranmak, ihmal, gecikme, liyakatsizlik gibi davranışlarına karşı halkı koruyup zararlarını tazmin etmek denetçinin önemli görevleri arasındadır (Temizel, 1997: 56).

Kamu Denetçiliği Kurumu, vatandaşların idare ile ilgili bir kontrol mekanizmasına sahip olmasına katkı vermektedir. Özellikle bu kontrol mekanizmasının sağlandığı ülkelerde kamu yönetimine egemen olan şeffaflık, hesap verebilirlik gibi kavramlar etkili bir şekilde çalışmaktadır. Kamu Denetçiliği idarenin kendine has özellikleri bulunan klasik olmayan örgütlenmesidir. Vesayet altında kalmadığı gibi kararları da bağlayıcılık taşımaz. Kamu denetçiliği haksızlıkları, yanlış uygulamaları ve hukuksuzlukları raporlarında eleştirir. Halk desteğini de alan kamu denetçiliği ileri demokrasinin önemi bir yapı taşıdır. Her ne kadar kararları bağlayıcı olmasa da kamu denetçiliği raporlarında eleştirdiği konuları kamuoyuna duyurarak sosyal bir etkide de bulunur. Bu sayede halk desteği de alınmaktadır. Kamu denetçiliği anayasal kurumları tamamlayan unsurları içinde barındırır. Caydırıcı bir fonksiyon üstlenerek olumlu politika ve kararlar alınmasını teşvik eder (Çetiner, 2017: 31).

Avrupa Birliği'ne giriş sürecinde kamu denetçiliği önemli bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü Avrupa Birliği uyum yasaları çerçevesinde ombudsmanlık düzenlemesi de yer almaktadır. Avrupa Birliği'ne üye ülkelerin tümünde kamu denetçiliği kurulmuş ve aktif olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Üye ülkelerin kamu denetçiliği kurumları birbirleriyle koordineli olarak çalışmaktadırlar. Avrupa Birliği, Kamu Denetçiliği Kurumunu anayasal devlet içerisinde önemli bir yapı taşı olarak görmektedir (Çetiner, 2017: 36). Bu yönüyle ombudsmanlık bürokrasinin hantal özelliklerini bertaraf etmede önemli bir role bürünebilmektedir.

Kamu Denetçiliği Kurumu, bürokratik açıdan icra edilen fakat hatalı olduğu sonradan görülen yanlışların düzeltilmesini ve telafi edilmesini sağlar. Ombudsmanlık Kurumu, bürokratik sistemin negatif özelliklerinden arındırılmış, tüm paydaşların bedel ödemedi rahatça erişebileceği bir kurumdur (Aktaş, 2011: 372).

1.8.6.2. Yönetişim

Dünya genelinde meydana gelen toplumsal, teknolojik, siyasi hareketler yönetimde farklı kavramların ortaya çıkmasına ve mevcut sistem ve örgütlerin büyük bir hızla dönüşmesine etki edilmektedir. Birçok alanda özellikle de siyasal arenada, uluslararası ilişkilerde farklı diplerde son yıllarda yönetim kavramı tartışılmaya başlanmıştır (Sobacı, 2007: 219).

Yönetişim kavramı 1990 ve devamında yönetimde önemli bir yer edinmiştir. Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu ve OECD gibi birçok uluslararası örgüt yayımladıkları raporlarda bu kavrama dikkat çekmekte dolayısıyla akademik araştırmalarda da yer almaktadır. Yönetişimin herkesçe bilinen bir tanımı ortaya çıkmamıştır (Sobacı, 2007: 220).

Yönetişim, bir ülkede yaşayan kişilerin kendilerini açıkça ifade etmeleri, haklarını kullanmaları, görevlerini yapmalarını sağlayan süreci veya mekanizmaları belirtir (Maliye Bakanlığı Avrupa Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, 2003: 1). Yönetişim tek taraflı idareler yerine toplumun birçok kesiminin yönetimde söz konusu olduğu, birlikteliğin etkin olduğu, özel sektörün kamu sektörüyle beraber hareket etmesini sağlayan felsefe olarak da nitelendirilebilir. Bir yerdeki insanların kendilerini ilgilendiren hususlarda alınacak kararlara katılımları veya yerinden yönetim ilkesinin yerine getirilmesidir (Palabıyık, 2003: 227).

Yönetişim kavramı; yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri ve özel sektörün dahil olduğu dağılımı ifade eder. Siyasal boyutta ele alındığında ise vatandaşların her alandaki kararlara siyasi ve yönetim alanında katılımı demektir. Bu sayede devlet meşru olur ve demokrasi uygulanmış olur. Yönetişimin yönetsel boyutunda da etkin, açık, hesap verebilir ve denetim altına alınabilen kamu faaliyeti belirtilmektedir. Dolayısıyla yönetim toplumun farklı kesimlerini içinde barındıran karşılıklı ilişki ve etkileşimi tanımlamaktadır (Sobacı, 2007: 223).

Yönetişime saydamlık, katılımcılık, hukuka uygunluk, etkililik ve hesapverebilirlik gibi öğeler hakimdir. Kamusal alanda etkili bir yönetim, şeffaflık ilkesinin hesaverebilirlik ve verimlilikle uyumlu olması demektir. Toplumsal alanda sorun yaşanan birçok konuda yönetişimin etkili kullanılmaması ve benimsenmemesi verimsiz sonuçlar doğurmaktadır. Özellikle sivil toplum örgütleri vasıtasıyla devlet-millet işbirliği çerçevesinde sorunlar halledilebilir, katılımcılık geliştirilebilir. Bu sayede devlete de duyulan güven artacaktır (Argüden, 2002: 1).

Yönetişimin etkili bir şekilde uygulanmasında Kamu Denetçiliği Kurumu önemli bir vasfa sahiptir. Yönetişim ilkeleri açıklık, adillik, sorumluluğu geliştirme ve hesapverebilirliktir (Çalışkan, 2013: 80). Halkın yönetim tarafından yürütülen iş ve işlemlerden haberdar olması, gerekli bilgi ve belgelere ulaşabilmesi, yönetime katılması,

yapılanları denetleyebilmesi veya yanlışlardan hesap sorabilmesi gibi demokratik, temiz ve dürüst yönetim anlayışını ifade etmektedir (Ceritli, 2012: 29). Halkın; yönetimin iş ve işlemlerinden haberdar olması, denetleme yapabilmesi, hesap sorabilmesi yönetişimin doğasında bulunan unsurlardır. Kamu Denetçiliği yanlış uygulamaları halka sunarak şeffaflığa ve doğru işleyen bir yöneşime katkıda bulunabilir (Aktan, 1998:77). Yönetişime birçok açıdan katkıları olan Kamu Denetçiliği Kurumu meclise bağlanmış ve halk adına denetim yapma prestiji de bu sayede güçlü bir hale getirilmiştir (İbişoğlu, 2014: 115).

I.8.6.3. Avrupa Birliği

Avrupa Birliği günümüzde yürütmenin faaliyetlerinin zaman ve maliyet kaybını en aza indirmede önemli bir işleve sahiptir. Özellikle birliğe tam üyelik başvuru süreciyle bürokrasinin hantal yapısı yeni yöntemlerle aşılmıştır. Özellikle ortak pazar ekonomisi ve yönetimi ile Türkiye'nin çok hızlı ilerlemeler sağlaması gerçekleşme olanağı bulacaktır. Türkiye, birliğe katılarak çağdaşlaşma ve yönetim alanında daha iyi konuma gelmeye ve kırtasiyeci uygulamalardan uzaklaşma imkanına kavuşabilecektir (Paksoy, 1998: 46).

Özellikle Avrupa Birliği sürecinde planlama bürokrasisi başta olmak üzere kamu kurum ve kuruluşlarının yeterlilik kapasitelerinin Avrupa Birliği'ne uyumlu hale getirilmesi ve bürokratik işleyişe paralel şekilde ilerlemesi, DPT Raporlarında da üzerinde durulan önemli bir konudur. Bu sayede gerekli eşgüdüm ve planlama sağlanabilir ve siyaset kurumu da buna göre faaliyetlerini sürdürebilecektir (Yılmaz ve Güler, 2016: 307). Özellikle Türkiye'deki katı bürokratik sistemin değişmesi ve toplumun tüm paydaşlarına yer verilmesi Avrupa Birliği sürecinde önemli bir hedef olarak ortaya çıkmıştır. Bu da yönetim eksenli bir anlayışa da yardımcı olabilecektir.

Türkiye ekonomik güç olma yolunda önemli politikalar uygulamıştır. Yapısal ve etkili reformlarla da birlik içerisinde önemli bir rekabetçi vafına da sahip olabilecektir. Özellikle 2001 ekonomik krizinden sonra ekonomik istikrar önemli bir gelişme göstermiştir.

Devletin birçok alana müdahil olmaması beraberinde ekonomik ve sosyal gelişmeleri sağlamış ve kamusal alanda etkinlik-şeffaflık ilerlemiş, yabancı sermayenin de yolu açılmıştır. Kalkınma ve sağlam politikalara yardımıyla da reform süreci kesintisiz bir şekilde ilerleme imkanı bulmuştur (Yiğit, 2006: 160).

62. Hükümet döneminde Avrupa Birliği sürecine önem verilmiştir. AB üyeliği stratejik hedef olarak belirtilmiştir. Alınan kararlar da bu doğrultuda yaşam alanı bulmuştur. Gümrük Birliği, vize serbestisi, Katılım müzakereleri gibi konularda ivme kazandırıcı hedef stratejiler belirlenmiştir (62. Hükümet Döneminde Türkiye AB İlişkileri, 2017: 1).

Avrupa Birliğine uyum kapsamında Avrupa Birliği müktesebatına uygun çalışmalar yapılmıştır. Avrupa Birliği'ne Katılım İçin Ulusal Eylem Planı hazırlanmıştır. Bu eylem planı ile siyasi ve sosyo-ekonomik dönüşümün artırılması yolunda öncelikler belirlenmiştir. Mevzuat çalışmalarına uygun olarak idari kapasitedeki eksikliklere yoğunlaşmıştır (ab.gov.tr, Erişim Tarihi: 20.03.2018). Bu sayede bürokratik eksiklikler kapatılmaya ve işlevsel hale gelmesine olanak sağlanmaya çalışılmıştır. 12-13 Aralık 2002 tarihinde Kopenhag Zirvesi gerçekleştirilmiştir. Zirvede Türkiye'nin önemli ilerlemeler kaydettiği ancak siyasi açıdan da eksikliklerin tamamlanması gerektiği vurgulanmıştır. Bu eksikliklerin bürokratik alanda da olduğu ifade edilmiştir.

Türkiye'nin iki yıl içerisinde kriterleri yerine getirmesi halinde Aralık 2004 tarihinde tam üyelik müzakerelerinin başlayacağı da ifade edilmiştir. Türkiye'ye yeni bir Katılım Ortaklığı Belgesi Komisyonu davet edilmiştir. Buna bağlı olarak Komisyon'un hazırladığı belge 14 Nisan 2003 tarihinde Avrupa Birliği Konseyi tarafından uygun bulunmuştur (DPT, 2004: 2).

2008 yılında açıklanan ilerleme raporunda hesapverebilirlik ve şeffaflığını güçlendirilmesi hususunda hükümete öneride bulunulmuştur. Yerel yönetimler alanında

ademi merkezîyetçiliğin geliştirilmesine vurgu yapılmıştır. Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi İçtihadı, Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi İçtihadı ve T.C. Anayasası'nın 90. Maddesi kapsamında insan hak ve özgürlüklerinin uyumlu olması istenmiştir. Adalet Bakanlığının tüm paydaşlarla istişarelerini sürdürmesi ve geniş bir desteğin sağlanması hususlarında tavsiyeler verilmiştir (Kerman vd, 2013: 94).

14 Ekim 2009 tarihindeki İlerleme Raporunda demokratikleşme süreci açısından, siyasi partiler mevzuatının, AB standartlarına uygun hale getirilmesi istenmiştir. Personel sistemine yönelik bir kamu yönetimi reformunun gerekliliğine vurgu yapılmış ve kamu hizmetinin modernizasyonu hususunda tavsiyelerde bulunulmuştur (Kerman vd, 2013: 92). Özellikle yeni kamu yönetim reformunda, katı bürokrasi ve yönetim anlayışının terk edilerek daha yumuşak, toplum odaklı bir yönetim anlayışının desteklendiği vurgulanmıştır.

2010 yılındaki İlerleme Raporunda ise anayasa değişikliği ve ordunun politikaya müdahalesi konusundaki çalışmalar olumlu karşılanmış, düşünce özgürlüğü konusunda ise sert eleştiriler yer almıştır. Komisyon, müzakerelerin önemli ve kritik bir sürece geldiğini ifade etmekte ve yapısal reformların sürdürülmesi tavsiyesinde bulunmaktadır (Özgür, 2011: 164).

Özellikle Avrupa Birliği ile sürdürülen çalışmalarla asker-sivil ilişkilerinin daha düzenli ve anlaşılır bir hale geleceği, sivillerin lehine olumlu gelişmelerin yaşandığı ve askeri bürokrasinin de yönetim üzerindeki olumsuz etkisinin kaldırılması hedefleri söz konusudur. Avrupa Birliği'nin 2000, 2001 ve 2002 yıllarındaki hükümet ve devlet başkanlarının yaptıkları toplantılarda yayınlanan ilerleme raporlarında da sivil bürokrasideki gelişmelere önem verilmiş ve desteklenmiştir (Cicioğlu, 2013: 138).

Sonuç olarak 2002 ile 2012 yılları arasında iki dönem söz konusudur. Müzakerelerin başladığı ve müzakerelerin sonrası dönemlerdir. Türk kamusal mevzuatında

Avrupa Birliği mevzuatına uygun hukuki değişiklikler yapılmıştır. 2002 ile 2004 yıllarında reformlar hızlı bir şekilde sürdürülmüştür. Bürokrasi alanında önemli mesafeler kat edilmiş ve yönetim alanında ciddi ilerlemeler sağlanmıştır bu sayede bürokrasinin hantal ve sert yönü kısmen aşılmıştır. 2005 ve sonrasındaki dönemlerde ise reformların yavaş bir seviyede ilerlediği yönünde Avrupa Birliği'nden sert eleştiri ve tavsiyeler gelmektedir (Balıkçı, 38-39). Gelişmelerin tümüne bakıldığında Avrupa Birliği sürecinde sivil toplum kuruluşlarından tüm devlet kurumlarına kadar, yönetim ve bürokraside insan hak ve hürriyetlerine dikkat edilmesi ve korunmasının AB'ye uyum sürecinde ve üyelik aşamasında önemli bir katkısı olduğuna ve yönetimi güçlendireceğine dikkat çekilmektedir (Cicioğlu, 2013: 191).

I.8.7. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ve Bürokrasi

Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi, yürütmenin doğrudan vatandaşlar tarafından seçilmesi ve herhangi bir güven oyuna ihtiyaç duyulmadan görevini yapması olarak ifade edilebilir (İyimaya, 2017: 77). Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi dünyadak birçok başkanlık sisteminde farklı özellikler barındırması nedeniyle *Türk Tipi Başkanlık Sistemi* olarak da adlandırılabilir (Demirci, 2018: 89).

Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi, özellikle parlamenter sistem ve başkanlık sistemlerinde olduğu gibi meydana gelen kilitlenmeleri engellemek adına oluşturulmuş bir sistemdir. Sistem idari teşkilatta ve özellikle yasama alanında önemli değişiklikler getirmiştir. Milletvekili olma yaşının on sekize düşürülmesi ve tekrar seçilme sınırının olmaması önemli radikal değişiklikler olarak değerlendirilebilir. Milletvekili yaşının düşürülmesi ve genç bireylerin siyasal alana girmelerinin teşvik edilmemesi çalışılması önemli bir faktördür (Demirci, 2018: 96). Yasa yapma ve uygulama yetkisi meclis ile beraber cumhurbaşkanlığına verilmiştir. Ayrıca bütçe kanunu teklif etmeye cumhurbaşkanı yetkili kılınmıştır.

Yeni sistemde cumhurbaşkanlığının vatana ihanet dışında da yargılanma yolunun açılması ve cumhurbaşkanlığına bağlı güçlü bir kabinenin oluşturulabilmesi önemli faktörler

olarak ortaya çıkmaktadır. Gözler (2017: 288), bu durumu şu şekilde ifade etmektedir *“Cumhurbaşkanı hakkında, bir suç işlediği iddiasıyla TBMM üye tamsayısının salt çoğunluğunun vereceği önergeyle soruşturma açılması istenebilir. Meclis, önergeyi en geç bir ay içinde görüşür ve üye tamsayısının beşte üçünün gizli oyuyla soruşturma açılmasına karar verebilir.”* Cumhurbaşkanlığı sisteminde bürokrasinin azaltılması adına önemli değişiklik yapılmıştır. Bürokratik süreçlerin azaltılması, özel sektördeki benzer şekilde üst düzey yöneticiliklerin getirilmesi, hantal ve yavaş ilerleyen devlet yönetiminin ortadan kaldırılması, müsteşarlıkların kaldırılması gibi radikal değişiklikler amaçlanmış ve bazıları da devreye konulmuştur (www.yenisafak.com).

Yeni düzenleme ile cumhurbaşkanı devletin başı konumundadır ve yürütme yetkisi cumhurbaşkanına aittir (Turan, Güler: 2018: 33). Cumhurbaşkanlığı hükümeti sistemine bağlı olarak yürütmenin başı cumhurbaşkanı olacak ve partisiyle ilişkisi kesilmeyecektir. Partili bir cumhurbaşkanlığı söz konusu olacaktır (Aydın ve Akıncı, 2018: 108-1029). Parlamenter sistemdeki tikanıklıklar ve bürokratik engeller kaldırılmaya çalışılmış ve tüm devlet kurumlarının rasyonel bir kimliğe bürünmesi amaçlanmıştır (Türkyılmaz, 2017: 161-162). Yürütmenin tek başına kararlar alması ve bürokrasiyi bunun dışında tutması hızlı bir sürecin olmasını sağlayacaktır (Kahraman ve Kutlu, 2017: 25). Bununla beraber tüm kararların detaylıca tartışılmadan tek bir yerden uygulanması yönetimde olumsuz sonuçlara da yol açabilir. Üst düzey kamu görevlilerinin cumhurbaşkanlığınca direkt olarak göreve getirilmesi ve sonrasında görevden alınabilmesi mevcut sisteme getirilen başka bir uygulamadır (Gülener ve Miş, 2017: 6-28).

Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi ile verimli, etkin, günümüz ihtiyaçlarına cevap verebilen, teknoloji ve bilimle uyumlu bir personel sistemine geçilmesi planlanmakta ve buna göre politikalar sürdürülmektedir. Özellikle hantallaşan yönetim sistemi, yıllarca tartışılmış ve değiştirilmesi gerektiği birçok kez gündeme getirilmiştir. Bu bağlamda yeni

sistem, hızlı kararlar alma, modern yönetim teknikleri kullanma ve bürokratik engellerle karşılaşmamak adına verimli ve güçlü bir yönetim anlayışını benimsemekte ve buna göre politiklar oluşturmaktadır.

II. BÖLÜM

MOTİVASYON

Motivasyon kelimesi hem bilimsel hem sözlük anlamında insan davranışlarını anlatmak için kullanılmaktadır. Bireylerin ihtiyaçlarını, istek ve davranışlarını açıklamak için başvurulmaktadır (Şeker, 2015: 22). Bir bakıma insanların gereksinimlerinin ve beklentilerinin karşılanması ve kişisel ya da örgütsel amaçlar için yönlendirilmesi olarak ifade edilebilir (Karaköse ve Kocabaş, 2006: 3).

Motivasyon genellikle amaca yönelik davranışlardan oluşan bir süreçten oluşmaktadır. Bir bireyin amacını gerçekleştirmek adına harekete geçmesi için motivasyona ihtiyacı vardır. Her insanın kendisini tatmin etmeye çalıştığı ihtiyaçları bulunmaktadır. Motivasyon tam bu noktada kişilerin ihtiyaçlarını gidermeleri için yapmaları gereken davranışlara bireyleri yöneltmektedir (Şahin, 2004: 525).

Motivasyonun amacı; örgütte çalışan işgörenlerin performanslarını yükseltmek, amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli olmaktır. Bu nedenle bir kurumda çalışan bireylerin motivasyonlarının düşük olmaması gerekmektedir. Çünkü düşük motivasyonlarda çalışan işgörenler kapasitelerinin altında performans sergileyerek kurumun amaçlarını gerçekleştirmesine olanak vermez (Tunçer, 2013: 93).

Motivasyonda temel olan, çalışanların davranışlarının gözlemlenmesi ve bu davranışlara sebep olan unsurun belirlenmesidir. Çünkü, her davranışın arkasında bir istek önünde ise bir amaç bulunmaktadır. Çalışmanın amaca ulaşabilmesi için işgörenlerin isteklerinin yerine getirilmesi gerekmektedir. Çalışanın örgütten beklentileri; güvenlik, eğitim ve ekonomik konularıdır. Örgüt ise işgörenlerden, yaratıcılık ve zekasını işinde mümkün olan en etkili ve verimli şekilde kullanmasını beklemektedir (Tuna ve Türk, 2006: 620).

Kurumun işgörenlerden istenilen davranışı yerine getirebilmesi için, çalışanların uyarılması, yönlendirilmesi, işgörenler üzerinde itici bir güç olarak etkisini gösterebilecektir. Motivasyonun yükselmesi çalışan üzerinde performans ve örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Motivasyonun eksikliği veya olmayışı iş verimliliğinin azalması gibi sonuçlar doğurmaktadır (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 82).

Motivasyonun özelliklerine bakıldığında üç temel özellik ön plana çıkmaktadır bunlar (Alkış, 2008: 19):

- Harekete geçirici özellikte olması,
- Hareketi devam ettirici özellikte olması,
- Hareketi ve davranışları olumlu olarak etkileyebilme özelliğinin olması.

Bir örgütün kurulması, oldukça zorlu ve maliyetli bir süreçten meydana gelmektedir. Bu zorlukları en aza indirebilmek için çalışanların yapmış oldukları işe karşı tatmin düzeylerini yüksek tutmak gerekmektedir. Bu nedenle örgütlerde motivasyonun önemi giderek daha da anlaşılmaktadır. Bir kurumda motivasyonun en önemli unsuru işgörenlerin davranışlarının gözlemlenmesi ve davranışlarının nedenlerinin araştırılarak öğrenilmesidir. İşgörenlerin, davranışlarının arkasında bulunan amaca ulaşabilmesini sağlamak için çalışanların isteklerinin doyurulması gerekmektedir. Bireylerin bu istekleri hem içsel hem de dışsal faktörlerden etkilenecek meydana gelebilmektedir. İşgören amacına ulaştığı zaman mutlu olur ancak ulaşamaz ise mutsuz olur ve her iki sonuç da performansı önemli düzeyde etkilemektedir (Alkış, 2008: 6).

Bir örgütte çalışanların verimliliğini arttırmak için örgüt içinde etkili bir iletişim ağının oluşturulması gerekmektedir. Aynı zamanda çalışanların örgütten beklentilerinin karşılanması ve işgörenin kendini örgüte ait hissetmesi gerekmektedir (Kavak ve Vatansever, 2007: 121).

İletişim örgüt kültürünü güçlendirmekte oldukça önemli bir yere sahiptir. İletişimin çalışanlar üzerinde inandırıcı ve akılda kalıcı bir etki meydana getirdiği ifade edilebilir (Şahal, 2005: 40).

Motivasyon olumlu ve olumsuz olarak ele alındığında dar anlamda; çalışanın sadece işini verimli bir şekilde yapması önemli olarak görülürken, geniş anlamda ise çalışanın performansının yüksek, verimli ve etkin olmasının amaçlanması yanında çalışanın moralinin önemsenmesi ve moralinin yükseltilmesi de amaçlanmaktadır (Ay ve Karakaya, 2007: 55).

II.1. Motivasyonun Amaçları

Motivasyonun sağlanmasına yönelik yapılan çalışmalarda örgütlerin amaçladığı belli başlı hedefler öne çıkmaktadır.

II.1.1. Etkinlik

Etkinlik, bir üretim sağlamak amacıyla kullanılmış olan girdilerin kurumun amaçlamış olduğu hedeflere hangi düzeyde yaklaşıldığını belirlemekte, sebep sonuç ilişkisi yerine daha çok sebeplerin nasıl sonuçlar doğurduğuna yönelik bir değerlendirmeden meydana gelmektedir (Özer, 2005: 115).

II.1.2. Verimlilik

Bir kurum ya da işletmede amaçlanan hedefler için kullanılmakta olan girdilerin verimli ya da verimsiz kullanıp kullanılmadığı ile ilgili durumu ifade etmektedir. Verimlilik, en az kaynağın en etkili şekilde kullanılması en fazla çıktının elde edilmesi ile ortaya çıkmaktadır (Kahveci, 2016: 32). Örgütler, planlamış oldukları hedeflerine işgörenleri sayesinde ulaşmaktadır. Bu nedenle bir örgütün verimi üzerinde en fazla etkiye sahip olan faktör işgören olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenlerin yetenekleri ile motivasyonları, eğitim düzeyleri kadar önemlidir (Yumuşak, 2008: 242).

II.1.3. Kalite

Çalışanların kendini geliştirmek istemesi, kalitenin oluşmasını sağlamaktadır. Kendini geliştirme isteği ise kurumların motivasyonu ne kadar iyi kullanabildiğine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir (Şimşek, 2003: 175). Çalışanların motivasyon derecesi, yapılmakta olan işin kalitesini de önemli derecede etkilemektedir. Üretilmiş olan ürünün kalitesi ise tüketicilerin o ürünü daha fazla tercih etmelerini sağlayacaktır (Sabuncuoğlu, 2003: 32).

II.1.4. Maliyet Uygunluğu

Bir örgütte verimlilik düzeyini belirleyen insan, teknoloji, yönetim gibi faktörler arasında, düşük maliyet-müşteri tatmini skalasında optimum seviyeyi tutturabilmeyi amaçlayan faktörler arasında en önemli ve en fazla gelecek vadeden unsur insan unsuru olarak görülmektedir. Bu nedenle; maliyet uygunluğu üzerinde etkisi bulunan bütün değişkenlerin merkezinde insan ve insanla ilgili olan konular yer almaktadır. Dolayısıyla insan unsurunu etkin bir şekilde kullanabilmek için motivasyondan yararlanılmalıdır. Motivasyon, kişisel amaçlar ile örgütsel amaçların uyumlaştırılmasında önemli rol oynaması ve çalışanları yüksek performans ile çalışmaya teşvik etmesinden dolayı yönetim alanında önemli bir yeri bulunmaktadır (Akkanat, 2014: 20).

II.2. Motivasyonun Olumsuz Sonuçları

- Motivasyon belirli bir hedefe ulaşmayı ilke edindiğinden dolayı başka fırsatların kaçırılmasına neden olabilir.
- Belirli konularda motive olan kişiler, kendi alanları dışındaki bürokratik iş ve işlemlerde tatmin olamama durumlarına maruz kalabilirler.
- Belirli bir işe motive edilmiş kişiler, fiziksel ve psikolojik özellikleri dikkate alınmadan sürece dahil edilirse, olumsuz sonuçlara maruz kalabilirler.

II.3. Motivasyon Eksikliğinin Sonuçları

- Motivasyon eksikliği çeşitli fiziksel ve zihinsel koşullara bağlı olarak istenen hedeflere ulaşılmasını engellebilmektedir.
- Zaman ve imkanlar olmasına rağmen birçok fırsatın ve avantajın kaçmasına neden olarak kaynakların kötü bir biçimde kullanılmasına etki etmektedir.
- Motivasyon eksikliği kişinin ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde davranmasına engel olmakta ve kişinin güdülenmesini de olumsuz etkiler.
- Motivasyon eksikliği, çalışmak durumunda olduğu konuda gerekçesi olmayan kişinin kendini kandırmasına ve hedeflediği amaçlara ulaşmasını bilmemesine neden olmaktadır.

II.4. Motivasyonun Olumlu Sonuçları

Motive olmuş işgörenlerle çalışmanın faydaları şu şekilde sıralanabilir (Keenan, 1996: 60):

- Çalışanlara belirli bir süre içinde bitirilmesi için verilen işin zamanı geldiğinde ve doğru bir şekilde bitirilmiş olduğu görülecektir.
- Çalışanlar, işlerini yaparken zevk alacaklar ve kendilerine değer verildiğini düşünmeleri sağlanmış olacaktır.
- Çalışanların başarı durumu yetkili kişiler tarafından izlenecek ve fazla denetlemeye gerek duyulmayacaktır.
- Motivasyonu yüksek bir şekilde yapmak istedikleri işi yaptıkları için işgörenler daha fazla çalışacaklardır. Bu da mükemmel bir iş ortamının oluşmasını sağlayacaktır.

II.5. Aşırı Motivasyonun Sonuçları

Motivasyonun yararları olduğu gibi motive olamama olumsuz sonuçları ve zararları söz konusu olabilmektedir:

- Aşırı motivasyona sahip kişilerin, fazla güdülenmiş olmasından dolayı hata yapma durumu ortaya çıkabilir.
- Aşırı motivasyona sahip kişiler, dikkat eksikliği ve çeşitli faktörlere bağlı olarak çeşitli sorunlarla karşılaşabilirler.
- Çok motive olmuş kişiler sadece odaklı hedefe yönlendirildikleri için motivasyon zehirlenmesi durumunda kalabilirler.
- Aşırı motivasyona sahip kişiler belirli bir hedefe yöneldikleri için birçok fırsatın da kaçırılmasıyla da karşı karşıya kalabilirler.

II.6. Motivasyon Süreci

Motivasyon süreç ve içerik temelli olarak iki grup şeklinde ele alınmaktadır. Süreç temelli motivasyon çalışmalarında esas soru bireylerin “nasıl” motive olduğu iken; içerik temelli motivasyon çalışmalarında esas soru “neyin” motive ettiği olmaktadır. Mesela aynı neden ya da aynı varlık herkesin motive olmasını sağlamayabilir ya da insanları farklı oranlarda motive edebilir. Süreç temelli yaklaşımda, motivasyona neden olan kaynak kadar, motivasyona dönüşen süreç de incelenmektedir (Şeker, 2015: 22).

Birey, sosyal yaşamdan ayrı düşünülemediği için insanı sosyal yaşamda etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden birini de motivasyon konusu oluşturmaktadır. Motivasyon bir karar verme süreci olarak tanımlanabilir ve insanı hedeflemiş olduğu kararlara doğru harekete geçirme aracı olarak düşünülebilir (Altuğ, 1997: 80). Motivasyon sadece kişisel yaşamda değil aynı zamanda çalışma yaşamında da oldukça önemli bir faktör olarak

ortaya çıkmaktadır. Bir örgütte çalışanın motivasyonu, belirli bir süreliğine değil devamlılık göstererek ilerlemelidir (Peker ve Aytürk, 2000: 296).

Bir örgütte çalışan; hedefine yönelik güdülenir ve hedefine ulaşmak için yapması gerekenleri seçer, ne kadar çaba harcaması gerektiğine karar verir ve belirli bir süre boyunca hedefine ulaşmaya çalışır. Gdülenme süreci, çalışanın hedefine ulaşması ile birlikte sona ermektedir (Başaran, 2008: 91).

II.7. Motivasyon Türleri

Motivasyon özelliklerine göre farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Motivasyon türleri birçok değişkene göre isimlendirilebilmektedir.

II.7.1. Fizyolojik Motivasyon

Fizyolojik motivasyon, insanın hayatta kalmasını sağlayan temel gereksinimlerden meydana gelmektedir (Şengül, 2014: 22). Fizyolojik ihtiyaçlar her insanda ortak olmakla beraber, bunların ihtiyaç derecesi kişiden kişiye değişiklik gösterebilmektedir (Dirim, 2004: 9). Karşılanması zorunlu olan en temel güdüler fizyolojik güdülerdir. Asla ötelenemezler ve bireyin yaşamı sona erinceye dek var olmaktadır. Evrensel bir niteliktedir (Şengül, 2014: 22).

II.7.2. Sosyal Motivasyon

Toplumsal yaşamdaki kurallar, aynı zamanda bireysel yaşamdaki davranış ve kuralların da belirlenmesinde etkili rol oynamaktadır. Bu nedenle motivasyon sosyal içerikli olarak meydana gelmektedir. Topluma göre ideal olan davranışlar, fizyolojik motivasyonu etkileyerek, farklı normda kendini göstermesini sağlamaktadır. Sosyal motivasyon, toplum kaynaklı olarak ortaya çıkmaktadır (Şengül, 2014: 23).

Sosyal faktörler, kişinin bilinçli bir şekilde toplumun uygun görmüş olduğu davranışlar, kişinin kendisine hedeflemiş olduğu amaçları gerçekleştirebilmesi adına motive

edici bir araç rolünü görmektedir. Eğitim, öğrenim, alışkanlıklar gibi toplumsal yaşam içinde ortaya çıkmaktadır. Birey yaşamış olduğu toplumun değerlerine, gelenek ve göreneklerine göre şekillenmektedir (Ülker, 2001: 7).

II.7.3. Psikolojik Motivasyon

Psikolojik motivasyon faktörleri kişide doğuştan var olabildiği gibi sonradan kazanma yolu ile de ortaya çıkabilmektedir. Bu, bireyin kişilik ve davranışları ile bağlantılıdır. Kişilerin istek, arzu ve duyguları ile bağlantılı olarak olaylara, ilişkilere ve kişilere göre değişkenlik gösterebilen karmaşık bir yapıya sahip olmaktadır (Dirim, 2004: 9).

Fizyolojik güdüler doğuştan gelen güdüler iken, psikolojik güdüler öğrenme yoluyla meydana gelen güdülerdir (Şengül, 2014: 24).

II.8. Motivasyon Kuramları

Motivasyon kuramları kapsam teorileri ve süreç teorileri olarak ikiye ayrılmaktadır.

II.8.1. Kapsam Kuramları

Bu teori, içsel faktörlerin çalışanları motive ettiğini açıklamaktadır. Bu kuramda kişilerin ihtiyaçları ve kapsamı ele alınır (Kusbiwobo, 2012: 7).

II.8.1.1. Mc Clelland ve Başarı Güdüsü

Başarı ihtiyacı; kişinin ulaşılması oldukça güç olan bir amacı kendisine hedef olarak belirlemesi ve bu hedefe ulaşmak için çaba göstermesi ile alakalıdır. Bazı insanlara göre amaçlamış oldukları hedefi elde etmek, hedeflerinin sonunda bulunan ödülünden daha önemli ve daha tatmin edici olmaktadır. Bilinmeyene yönelik keşfetme arzusu, daha önce kimsenin başaramadığı bir şeyi başarmak isteme alınan ödülünden daha kıymetli olabilmektedir (Fındıkçı, 2003: 278).

Mc Clelland ve asistanlarının üzerinde oldukça fazla çalışma yapmış oldukları bu teoride, mükemmellik standardı ile arasındaki ilişkiyi direkt olarak etkileyen davranış biçimi başarı ihtiyacı olarak ifade edilmiştir. “Thematic Apperception Test (TAT)” adı verilen bir proje geliştirmişler ve bu proje ile her bireye birer resim göstermişlerdir. Bu şekilde her resim için bireylerin görüşleri alınarak resimler hakkında hikâye yazmaları istenmiş ve başarılı olan hikayeler için puan verileceği söylenmiştir. Bu sayede bireylerin olaylar karşısında ne tepki vereceğinin gözlemlenebileceği düşünülmüştür. Bir diğer yönden ise; baskı altına alma, diğerlerini etkileme, kontrol etme konusundaki hikayelerin iktidar için yüksek derecede bir ihtiyacı göstermiş olduğu, sosyal etkileşime dayalı olan hikayelerin ise kabul edinme ihtiyacına daha fazla gereksinim duyduğu gözlemlenmiştir (Aktoz, 2000: 13).

Mc Clelland’a göre; çalışanların yapmış oldukları işte en iyisi olmak istemesi ya da mükemmellik istemelerinin altında aslında başarıma ihtiyacı bulunmaktadır. Bir örgüt için de başarılı ya da başarısız olmasının nedenleri arasında motivasyonun büyük bir rolü bulunmaktadır. Yüksek başarı isteği ve güdüsü ile dolu olan çalışanlar yapmış oldukları iş için gerekli olan bilgi ve yetenekleri öğrenerek bunlara sahip olmaya çalışmaktadırlar (Keser, 2006: 31). Mc Clelland’a göre, kişinin güçlü olma ihtiyacını gidermenin yolu kendi bireysel egosunu tatmin etmekten ziyade örgütsel etkinliği sağlamaya çalışmak olmalıdır (Sevinç, 2015: 948). Başarı güdüsünü Şeker, (2015: 25) şu şekilde sıralamıştır:

- Bir iş için görev alırken genellikle problem çözebilecekleri ya da sorumluluk alabilecekleri görevleri tercih etmektedirler.
- Hedeflerini belirlerken ulaşılabilir hedefler belirlerler ve hesaplanabilir riskler alırlar.
- Sürekli olarak kabul görme isteği duymaktadırlar. Bir işi ne kadar iyi yaptığı hakkında takdir edilmeye ihtiyacındadırlar

Mc Clelland, insan ihtiyaçlarının başarı, sağlık ve gllk ihtiyaçlarından meydana geldiğini söylemektedir. Bunlar üzerinde daha çok sosyo-psikolojik etmenlerin etkisi vardır. İnsanların kendi alanlarında en iyisi olma isteğinin altında başarılı olma ihtiyacı yatmaktadır (Eren, 1998: 426).

Bu teori, çalışanların örgütte ilişki kurma ihtiyaçları ve örgütte bir iş ortamının sağlanmasıda iş tatmin seviyesinin yükseltilmesini sağlayabilmektedir. Bireysel çalışmalardan memnun olmayan daha çok sosyal yönü ağır basan çalışanlar ile, topluluk içinde bulunmaktan hoşnut olmayan bireysel çalışmalarda yaratıcılık yönünü daha fazla kullanabilen çalışanların performanslarını ve iş tatmin seviyelerini yükseltmek konusunda olumlu sonuçlar meydana getirebilmektedir (Gökalp, 2010: 25-26).

Mc Clelland, farklı olarak gereksinimlerin sonradan da öğrenilebileceğini ifade etmektedir. Mc Clelland'a göre bir çalışan herhangi bir iş için nasıl daha iyi yapabilirim diye kendisine soru yneltebiliyor ise ve bu düşünce için zaman ayırabiliyor ise bu kişi başarı güdüsüne sahip olan bir bireydir (Gündoğan, 2010: 39).

II.8.1.2. Maslow ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'un motivasyon teorisi, insan davranışları teorisini ele almaktadır. İnsanlar arasındaki saygınlık ve itibar üzerine çalışmalar yapan Maslow, bireylerin yaşam standartlarının iyileşmesinde insanların olumlu bir kapasitelerinin olduğuna inanmıştır (Aktoz, 2000: 8).

İnsanlar yaşamları boyunca ihtiyaçlarını giderebilmek adına belirli davranışlar sergilemektedirler. Bu ihtiyaçlar tatmin edilme durumuna göre belirli sırada olmaktadır. Bu sıralamayı ihtiyacın önemlilik düzeyi ve şiddeti belirlemektedir. İnsanlar ancak ilk sırada olan ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra diğer ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Kısacası ihtiyaçlar kendi arasında hiyerarşik bir sıralamaya tabidir. Maslow'un kişilik kategorileri de bir dizilim

oluşturmaktadır ve her ihtiyaca göre bir kişilik gelişme düzeyi meydana gelmektedir. Birey bir ihtiyacını karşılayamadığı müddetçe bir üst düzeyde yer alan ihtiyacını giderme yoluna gidememektedir ve bu şekilde de kişilik gelişme gösterememektedir (Gökalp, 2010: 19).

Bu kurama göre; insanların ihtiyaçları çeşitlilik göstermektedir ve kişilere göre değişkendir. Bu kuramda, alt kademeden üst kademeye doğru ilerleyen fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sevmeye ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı bulunmaktadır (Üstün, 1997: 25).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramında, her ihtiyacın önemlilik arz ettiğini ve karşılanması gerektiğini, karşılandığı durumlarda iş doyumunun gerçekleşeceğini belirtmektedir (Akşit Aşık, 2010: 36).

Bu ihtiyaçları Eren şu şekilde açıklamaktadır (1998: 419-421):

Fizyolojik İhtiyaçlar: Yeme, içme gibi hayatın devam edebilmesi için gerekli olan ihtiyaçları ifade etmektedir.

Güvenlik İhtiyaçları: Bireylerin yaşlılık dönemi ya da hastalık gibi ileri zamanlara yönelik olarak kendini garanti altına alma isteğini ifade etmektedir.

Ait Olma ve Sevmeye İhtiyacı: Şefkat, bireyin kendi kendini anlama isteği gibi durumlardır.

Saygı Görme İhtiyacı: Her insan toplum tarafından takdir edilmek, değer görmek ve statü sahibi olmak istemektedir.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Her insanın içinde bir keşfetme güdüsü bulunmaktadır. İnsanlar ilgi duydukları alanlarda araştırmalar yaparak toplum ve kendisi için yapmak istediklerini belirler, yapar ve böylece kendini tatmin eder.



Fizyolojik ihtiyaçların belirli bir oranda karşılanmasından sonra, güvenlik ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır ve birey, herhangi bir saldırı hırsızlık ya da sosyal güvence ve işsizlik gibi konularda bir ihtiyaç hisseder ve bu ihtiyaçların karşılanması beklentisi içine girmektedir (Dağdeviren Gözen, 2007: 12).

Bu teoriye göre kendini gerçekleştirme aşamasına kadar gelebilmiş olan bir birey yaratma ya da başarıma gücüne ulaşabilmiş olmaktadır. Böylece bir anlamda özgürlüğüne de kavuşmuş olan birey ekonomik ve sosyal olarak kendini güvenceye almıştır. Aynı zamanda belli bir statüye gelerek bundan sonrasında yeteneklerini keşfetmeye ve kendini düşünsel anlamda geliştirmeye başlamıştır (Kusbiwobo, 2012: 9).

Bir örgütte iyi bir yönetimin olabilmesi için; fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçların karşılanabilmesi gerekmektedir. Bu ihtiyaçlar ne kadar iyi bir şekilde karşılanır ise örgütteki personel de örgütü o kadar fazla benimser ve içten çalışır. Böylece örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi daha kolay olur (Ergül, 2005: 68).

Bu teori, özünde iki temel üzerine kurulmuştur. Bu temellerden ilki, bireyin göstermiş olduğu her davranışın aslında kişinin ihtiyacı olan gereksinimlerini gidermeye yönelik olmasıdır. Bu nedenle gereksinimler davranış tutumlarını belirleyen en önemli unsurlardan biri olmaktadır (Dağdeviren Gözen, 2007: 31). Diğer temel ise ihtiyaçların sıralaması üzerine kurulmuştur. Buna göre, birey belirli bir ihtiyaç sıralamasına göre gereksinime sahiptir. Kişinin, üst kademedeki bir ihtiyaç davranışı sergileyebilmesi için

öncelikle alt kademede bulunan ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Kişinin bir davranış sergilemesi aynı zamanda bu davranışın tatmin edilme düzeyi ile alakalıdır. Alt düzeyde bulunan ihtiyaçlar yeterli düzeyde tatmin edildiğinde kişi artık üst düzeyde bulunan ihtiyaçlarını karşılamak üzere bir davranış göstermeye başlayacaktır (Koçel, 1995: 438).

Günümüzde motivasyonun, bireysel motivasyondan ziyade grup motivasyonun etkileri üzerinde durulmaktadır. Bu nedenle bireysel güdülerin grupsal güdüler ile bütünleşmesi ihtiyacının olduğu söylenmektedir. Bir diğer eleştiri ise; toplum yapılarından kaynaklı olarak, bir ülkenin ekonomik düzeyinden kaynaklı olarak ekonomik anlamda gelişen ülkelerde fizyolojik ve güvenlik ihtiyacının ortadan kalktığı yönündedir. Ancak ekonomik olarak gelişmeyen ülkelerde fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle Maslow 'un sıralamasının her zaman aynı şekilde geçerli olmayacağı ülkelerin gelişmişlik seviyelerine göre değişebileceği teorisinin eleştirilen bir boyutudur. (Sabuncuoğlu ve Tuz, 1995: 103-104).

II.8.1.3. Herzberg ve Çift Faktör Kuramı

Herzberg'in bulduğu ve geliştirdiği Çift Faktör kuramında bahsedilen hijyen ve motive edici yani özendirici faktörler işgörenin işten ve kurumundan tatmin olup olmaması konularını ele almaktadır. Bunlardan hijyen faktörü; çevresel unsurlardan oluşmakta ve işin dışında kalan kurumun imkanları ile ilgili olan içsel etmenlerden meydana gelmekte iken, motive edici faktörler işin kendisi ile ilgilidir (Güzel, 2010: 3419).

Bu teorisin öne sürmüş olduğu varsayıma göre; hijyenik etmenler ile çalışanları özendirici, motive edici etmenler birbirinden ayrı tutulmalıdır. Bir iş yerinde bulunan bazı faktörler çalışanların iş tatmininin sağlanmasına yardımcı olurken, bu etmenlerin olmaması da, iş yerinde iş tatminsizliğine sebep olmaktadır. Bu nedenle Herzberg etmenleri iki ayrı kategoride ele almıştır. Herzberg'in iş yerinde olumsuz etkiler yaratan etmenlere hijyenik

etmenler demesinin arkasında bu hijyenik etmenlere sahip olmayan örgütlerde işten kopmaların yaşanmasını mikrop lu ortamlarda canlıların yaşamlarının tehlikeye girmesine benzemiş olması yatmaktadır (Eren, 1998: 426).

Güzel, (2010: 19) motivasyon ve hijyenik etmenlerin işgörenlerin performansına etki biçimini şu şekilde ifade etmektedir:

- Yüksek motivasyon ve hijyen koşullarından oluşan bir ortamda çalışan personelin motivasyon seviyesi yüksek durumda olmakta ve kurumundan daha az şikâyetle bulunarak daha fazla performans sergilediği görülmektedir.
- Düşük motivasyon ve yüksek hijyen koşullarının olduğu bir kurumda çalışan personelin ise motivasyonu düşük olmakta ancak kurumundan fazla şikâyet etmemektedir.
- Yüksek motivasyon ve düşük hijyen şartlarında çalışan personelde ise, motivasyon yüksek görülmekte iken kurumundan ise sürekli şikâyet etmektedir.
- Her iki unsurun da düşük olduğu durumda ise, motivasyon düşük olurken şikayetler devamlı olarak devam etmektedir.

Herzberg'in hijyenik etmenleri; şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve donanımın yetersiz oluşu, yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişim yetersizliği, iş ortamında fiziksel koşulların elverişsiz olması, iş arkadaşlıklarına yönelik olumsuzluklar, kişisel yaşama olan saygısızlık gibi faktörler olarak söylenebilir (Eren, 1998: 426).

Hijyen faktörleri ile ilgili faktörler işin kendisi ile ilgili değildir. Örneğin; ücret ve yararlar aslında yapılan işin bir sonucu olarak doğar. Çalışanın iş yerinde yeni iş arkadaşları edinmesi ise işgörenin görev sorumluluğu ile alakalı değildir. Bu faktörler kişiyi direkt olarak etkileyebilen motive edici araçlar arasında yer almamaktadır. Bu faktörler mevcut değilse birey motive olmamaktadır. Bu faktörlerin olması ise bireyin motivasyonu için olması gereken asgari şartlardır (Dizdar, 2009: 15).

Bu teoride üzerinde durulmak istenen, bir örgütte hijyen etmeninin belirli bir seviyenin altına düşmemesi gerektiğidir. Düştüğü takdirde çalışan, işinden, iş ortamından, iş arkadaşlarından ve yöneticilerinden sıkılmaya başlayacaktır ve bunun sonucunda sağlık problemleri, işi bırakma ya da devamsızlık gibi sonuçlar ortaya çıkacaktır. Hijyen etmeni bir örgütte belirli bir seviyede sağlanmasının yanı sıra işgörenleri teşvik eden yöntemlerin de uygulanması ile çalışanların motivasyonunda artış yaşanmaktadır (Alkış, 2008: 10).

Herzberg ile Maslow 'un kuramları karşılaştırıldığında; Maslow 'un daha çok insan ihtiyaçlarına eğildiği görülürken; Herzberg'in kuramında ise, bir işin yapılma sürecinde kişisel başarının ve kendini kabul ettirme güdüsünün daha önemli tutulduğu görülmüştür. Herzberg, iş tatmininin başarılı olmaktan ve sorumlu olmaktan kaynaklandığını söylerken, Maslow ise ilk olarak ekonomik faktörlere yer vermektedir (Sabuncuoğlu, 1995: 106-107).

II.8.1.4. Alderfer ve ERG Teorisi

ERG yaklaşımı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının daha gelişmiş ve basit hali olarak ortaya çıkmıştır. Bu kuramda da bir ihtiyaç sıralaması söz konusu olmaktadır ancak ihtiyaç sıralaması daha basit hali ile ele alınmaktadır. ERG olarak adlandırılan bu teoriye ihtiyaçların baş harfleri verilmiştir. Bunlar varolma (existence), ilişki kurma (relatedness) ve gelişme (growth) olmaktadır (Dizdar, 2009: 18).

Bu teori, çalışma yaşamında, ihtiyaçlar kuramının nasıl fayda sağlayacağı konusuna ilaveler yapmıştır. Maslow ise, Alderfer'in bu yaklaşımını zayıf bulmuştur. Daha fazla araştırma ve çalışma yapılmasını ve bu şekilde çalışmanın daha farklı boyutlara taşınabileceğini savunmuştur. Alderfer, Maslow'un ihtiyaç kategorilerini 5' en 3'e indirmiş ve ERG Teorisi ismini vermiştir. Bunlar (Aktoz, 2000: 11):

- 1. Varolma İhtiyaçları:** İnsanların yaşamlarını devam ettirebilmek için karşılanması gereken bütün fiziksel ihtiyaçlardan oluşmaktadır.

2. Aitlik İhtiyaçları: Bu ihtiyaçlar Maslow 'un sosyal ihtiyaçları olan güvenlik ve başkaları tarafından beğenilme ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir.

3. Büyüme İhtiyaçları: Bu ihtiyaç ise, Maslow 'un benlik ihtiyacına ek olarak başkaları tarafından beğenilerek insan potansiyelinin gelişmesini esas alan ihtiyaçları kapsamaktadır.

II.8.2. Süreç Kuramları

Süreç teorileri başlıklar halinde aşağıda açıklanmıştır.

II.8.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Bu model esas olarak üç temel kavramdan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi Valens'tir. Valens, bir bireyin belirli bir oranda çaba göstererek elde edeceği ödül isteme derecesini ifade etmektedir. Bir ödül, farklı kişiler için farklı derecelerde istek uyandırmaktadır. Bazı insanlar için belirlenmiş olan ödül önemli derecede arzu edilebilirken, aynı ödül bazı insanlar için de hiçbir öneme sahip olmamaktadır. Hatta bazı insanlar için bu ödül herhangi bir çaba göstermeye değmeyecek kadar önemsiz olabilmektedir. Bu nedenle bahsedilen üçüncü grup için valens negatif olmaktadır. Valens, -1 ile +1 arasında değer verilen bir değişken olarak nitelendirilebilir. İkinci temel esas ise bekleyiştir. Bekleyiş bir bireyin algılamış olduğu olasılık olarak değerlendirilebilir. Bu olasılık, belirli bir oranda sarf edilen çabanın bir ödül ile sonuçlanacağı beklentisidir. Kişi, çabasının sonucunda bir ödüle ulaşacağını düşündüğü takdirde daha fazla gayret edecektir. Bu nedenle, bekleyiş 0 ile +1 arasında bir değer ifade edebilir. Diğer bir esas ise, araçsallık kavramı olmaktadır. Araçsallık, birinci kademe sonuçların kişiyi ikinci kademe sonuçlara götürebileceğine dair beklentidir. (Dağdeviren Gözen, 2007: 18).

Bu teori; insan davranışları, insanların amaçları, seçimleri, bu amaçları başarmadaki beklentileri üzerinde durmaktadır. Beklenti teorisine göre çalışanlar ancak

çalıştıkları kurumda beklentileri karşılandığı sürece tatmin olmaktadır. Toplamda beş değişkenden meydana gelmektedir. Bunlar, birinci dereceden ve ikinci dereceden sonuçlar, beklenti, araçsallık ve çekiciliktir. Devamsızlık, personel devri gibi işin kendisinin yapılmasından dolayı meydana gelen sonuçlar birinci dereceden sonuçları oluşturmaktadır. Maaş zammı, terfi gibi ödüllerden meydana gelen sonuçlar ise ikinci dereceden sonuçları kapsamaktadır.

Araçsallık; bireyin birinci dereceden sonuçlar ile ikinci dereceden sonuçlar arasında kurmuş olduğu bağı ifade etmektedir. Yani bir sonuç elde etmenin başka bir koşula bağlı olması durumudur (Bulut, 2004: 18-19).

Vroom, bu kuramda değer kelimesi yerine değerlik kelimesini kullanmayı tercih etmiştir. Değerlik; bir işgören, ilerde meydana gelebilecek sonuç ile işgörenin umduğu doyum seviyesinin karşılaştırılması sonucu oluşmaktadır. Burada işgören kendine yaptığım iş bu sonuca değer mi diye sormaktadır. Değer kelimesi ise; işgörenin sonuçtan direkt olarak almış olduğu doyum seviyesi ile alakalıdır. Bu duruma göre bir insanı bir sonucun o anda etkileme gücü, gelecekte elde ettiğinde kendisini ne kadar tatmin edeceğiyle bağlantılı olmaktadır. Bu nedenle bir işgörenin motivasyonunda etkili olan sonucun değerliği olmaktadır (Çakmak, 2016: 16).

Beklenti teorisi, bir davranış eğiliminin, davranış meydana geldikten sonra bir çıktıyı doğuracağı beklentisine ve o çıktının birey için ne kadar önemli olabileceğine bağlı olduğunu öne sürmektedir. Yani beklenti teorisi, çalışanların iyi bir performans göstereceklerini ve bu performansın sonucunda ise prim, maaş ya da terfi gibi sonuçlar elde etmeyi beklediğini ifade etmektedir (Ak, 2010: 44).

II.8.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Bu teori Vroom'un Beklenti Teorisi model alınarak oluşturulmuş ve üzerine birtakım eklemeler yapılarak geliştirilmeye çalışılmıştır.

Lawler ve Porter, bir iş için yüksek çabalar göstermenin her zaman yüksek performans getirmeyeceğine işaret eder ve hedeflenen performansa ulaşabilmek için aynı zamanda yeterli bilgi ve yeteneğe de ihtiyaç duyulduğunu söylemektedir. Ayrıca rol kavramına da değinen Lawler ve Porter, bu kavramı beklenen davranış türleri olarak ifade etmektedir. Çalışanlar yüksek motivasyona sahip olmaları ve yüksek performans sergileyebilmeleri için örgüt içinde beklentilerini karşılayan ve uygun bir role sahip olmalıdır. Lawler-Porter güdümün tatmin ya da performans ile eşit olmadığı varsayımını kabul etmektedirler. Güdülenme, performans ve tatmin üç ayrı değişkendir ve daha önce düşünülenin aksine çok farklı olarak birbiri ile ilişki içindedir. Lawler ve Porter, iki farklı ödül olarak içsel ve dışsal ödüllerden bahsetmektedir. Ödüller şahsi olarak ödülün diğer çalışanlara kıyasla adil olup olmadığına göre kişisel algılamalara göre oluşmaktadır ve adil olarak algılanıp algılanmaması çalışanların kendi performanslarını değerlendirme durumlarına bağlıdır (Gökalp, 2010: 29-30).

II.8.2.3. Amaç Kuramı

Latham ve Locke tarafından geliştirilen amaç teorisinde, işgörenlerinin performanslarının yüksek düzeyde olmasında kişisel amaçların önemli bir payı olduğu düşünülmektedir. Çalışanların kendilerine edinmiş oldukları amaçlarını gerçekleştirme isteği aynı zamanda çalışanları performanslarını artırması yönünde de motive etmektedir (Şahal, 2005: 59).

Bu kurama göre, kişilerin hedeflemiş olduğu amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirlemektedir. Ancak burada önemli olan kişilerin belirlemiş oldukları amaçların ulaşılabilirlik seviyeleridir. Belirlenen amaçlar kişiye, nelerin yapılması gerektiği ve

bu doğrultuda ne kadar çaba gösterilmesi gerektiği konusunda bilgi vermektedir. Yüksek ve ulaşılması zor bir amaç belirlemiş olan birey, erişilmesi kolay amaçlar belirleyen kişiye göre daha fazla motive olmakta ve bunun sonucunda bu amaca ulaşmak için daha fazla performans gösterebilmektedir (Sevinç, 2015: 950).

Amaç teorisine göre birey, kendisine verilen görevin sonunda performansından dolayı ödüllendirilirse iş tatmini meydana gelmektedir. Ayrıca bunun dışında verilen ödülün adil algılanması da oldukça önemli olmaktadır. Verilen ödül adil algılandığında çalışanın örgütsel adalet olgusunda da olumlu etki oluşmaktadır. Birey kendisine adil davranılmadığını düşünüyor ise bu durumda iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır (Söyük, 2007: 73).

Çalışanların amaçlarını benimsedikleri durumlarda, zor fakat ulaşılabilir düzeyde olan amaçlar kolay olan amaçlara göre çalışanlar üzerinde daha yüksek bir motivasyon derecesine sahip olmaktadır. Bir örgütte hedefler, çalışanların bir işi yalnızca yöneticilerin talimatlarından dolayı değil çalışanların katılımları ile belirleyebilir ise bu durum çalışanların motivasyon ve performanslarını olumlu yönde etkileyecektir. Aynı zamanda çalışanların performansları ile uyumlu bir şekilde zamansal olarak optimal ve objektif olan geri bildirimler de çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır (Soykenar, 2008: 23).

II.8.2.4. Eşitlik Kuramı

Eşitlik teorisi; çalışanların iş ilişkilerinde, eşit muamele görme isteğinde oldukları ve bu isteğin çalışanların performans ve motivasyonunu etkilediği üzerine olmaktadır. Eşitlik teorisi dört temel kavrama dayanır (Omırtay, 2009: 46):

1. Birey: Eşitliğin ya da eşitsizliğin farkına varan insan.

2. Karşılaştırma: Yapılan işlerin karşılığında verilen ödüller bağlamında bireyin karşılaştırma yaptığı diğer bireyler veya gruplar.

3. Girdiler: Kişinin işine taşımış olduğu bireysel özelliklerdir. Yaş, cinsiyet, mesai, tecrübe gibi örnekler verilebilir.

4. Çıktılar: Kişinin işten elde etmiş olduğu ücret ve tanınma gibi ödüllerden meydana gelmektedir.

Çalışanların bir işten elde etmiş olduğu çıktılar ve çalışanların yapmakta oldukları işe sağladıkları katkılar (girdiler) ile ilişkilendirilmektedir. Daha sonra ise çalışanlar, kendi girdileri ile diğer çalışanların sağladığı girdiler arasında bir karşılaştırma yapmaktadır. *Çıktılar*; maaş, terfi, sorumlulukların artması, statü gibi değerler ile ölçülürken, *girdiler* ise daha çok bir işin yapılması için gösterilen emek, eğitim gibi unsurlar olabilmektedir (Bulut, 2004: 20).

Adams'a göre; bir bireyin motivasyonunda çalışmış olduğu örgüt içinde algıladığı eşitlik ya da eşitsizlik durumları oldukça önemli bir unsurdur (Can, 1999: 184).

II.9. Motivasyon Araçları

Çalışanların örgütlerine fayda sağlayabilmeleri için motive olmalarını ve örgütte uzun süre kalabilmelerini sağlamak oldukça zordur. Çalışanların verimli bir şekilde işini yapabilmesini, görevlerinde sorumluluk almak istemelerini, problem esnasında çözüm için harekete geçmelerini sağlayacak ve başarılarında çalışanları ödüllendirebilecek bir ortamın hazırlanması çok önemlidir. İyi uygulamaların olduğu örgütler, problemlere yaratıcı çözümler bulabilmekte, çalışanlar örgüte daha fazla bağlanabilmektedir. Bu ortam oluştuğunda çalışanlar yeteneklerini geliştirebilme ve kendini yenileyebilme imkânı bulmaktadır (Öztürk ve Dündar, 2003: 58).

II.9.1. Bireysel Faktörler

Mamedov'a göre iş tatminine etki eden bireysel faktörler; kişilik özellikleri, eğitim, medeni durum, yaş, cinsiyettir (2013: 21).

Cinsiyet: Cinsiyetin iş tatmine etkisi olmasına karşın ne derece etki ettiği üzerine kesin sonuçlar bulunmamaktadır. Bununla birlikte işin anlamının değişmesi, işin parasal

değerinden çok statünün ön plana geçmesi durumunun kadın çalışanlarda daha belirgin olmasından dolayı (erkeklerle yüklenen toplumsal roller nedeniyle) özellikle yüksek kalıyor. Kadın çalışanların erkeklerle göre motivasyon seviyelerinin daha yüksek olduğu düşünülebilir. Medeni durumun etki düzeyinde ise, genel itibariyle evli olan işgörenlerin, bekar olan işgörelere oranla iş tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu düşünülmektedir (Mamedov, 2013: 21-23).

Diğer araştırma da erkeklerin kadınlara göre yapmış olduğu işlerden daha az tatmin olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmanın sonucu ise erkeklerin yapmış oldukları işe yönelik beklentilerinin kadınlardan farklı olduğudur. Bunun yanı sıra karşılaştırılan grupların farklılığı ve bu nedenle sorulara verilen farklı cevaplar da sonuçları değiştirebilir. Diğer bir neden ise, yapılan iş türündeki farklılıklar ve kadın ve erkek yapısından kaynaklı farklılıklardır (Gazioğlu ve Tansel, 2002: 5).

Cinsiyet üzerine yapılan bazı araştırmalarda ise tam tersi sonuçlara ulaşılmış ve kadınların iş tatmin düzeylerinin erkeklerle oranlara düşük olmasının nedeni olarak kadınların erkeklerle göre daha vasıfsız işlerde yer alması ve erkeklerle göre daha düşük ücretler ile çalışmaları görülmüştür (Gökalp, 2010: 9-10).

Yaş: Yapılan çalışmalara göre; yaş ve mesleki tecrübenin iş tatmini üzerinde belirgin bir etkisi bulunmaktadır. Bu etkinin negatif ya da pozitif olduğu konusunda çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bazı çalışmalara göre; bir işgörende yaşı ilerlemesi iş tatmin düzeyine olumlu etkide bulunmakta iken bazı çalışmalara göre ise yaşı ilerlemesi iş tatmin düzeyini olumsuz şekilde etkilemektedir (Gökalp, 2010: 13).

Kişilik: Kişilik özellikleri motivasyonun sağlanmasında çevreden az etkilenen bedensel ve fizyolojik özelliklerini belirtmektedir. “Kişilik, bireyin kendi açısından fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir” (Eren, 2000: 67). Kişiliğin iş doyumuna

etkisine bakıldığında ise dengeli bir yapıya sahip olan ve belirli bir olgunluğa erişmiş çalışanların iş doyum oranını yüksek olmaktadır (Akşit Aşık, 2010: 39-40).

Eğitim: Eğitim iş doyumunu etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Eğitim düzeyi düşük olan işgörenlerin iş tatmini eğitim düzeyi yüksek olan işgörelere göre daha fazla olmaktadır. Çalışanların eğitim düzeylerine uygun bir pozisyonda çalışmaları iş doyumunu etkilemektedir.

II.9.2. Ekonomik Faktörler

Ekonomik motivasyon araçları, özellikle az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde oldukça önemlidir. *Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisine* bakıldığında zaman ilk sırada yer alan fizyolojik ihtiyaçların tatmin edilmesi ekonomik koşullara bağıllık göstermektedir çünkü, ekonomik olarak tatmin edilen bir kişi fizyolojik ihtiyaçlarını tatmin edebilecektir. Bu yüzden az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde ekonomik motivasyon araçları diğer motivasyon araçlarından önemlidir (Çıtak, 2010: 33).

II.9.2.1. Ücret

Ücret; çalışanların bir örgütte çalışmasının karşılığıdır. Ücretin; çalışan için sadece maddi anlamı yoktur. Aynı zamanda çalışanın ait olduğu örgüte yaptığı katkıları, örgüt içindeki önemini ve performansının örgüt tarafından nasıl değerlendirildiğini de ifade etmektedir (Çiçek, 2005: 33).

Ücret politikaları ile, çalışanların verimliliğinin arttırılacağı ve buna bağılı olarak da üretimin artacağı savunulmaktadır. Üretimle birlikte kazancın da artması çalışanların ücretinde artış ve ödüllendirmeyi beraberinde getirmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 258).

Ücretlerin önemli olmasında birden çok neden bulunmaktadır (Şengül, 2014:26):

- Maaş daha iyi bir yaşam olanağı sağladığı için çalışana teşvik edebilmektedir.

- Maaş ölçüsü, çalışanın konumunu göstermektedir. Sadece örgüt içi hiyerarşide değil, aynı zamanda komşular, arkadaşlar ve toplumdaki diğer gruplar arasındaki bireyin konumunu göstermektedir.
- Ücretin motive edici rolü, işteki başarıyla bağlantılı olup olmadığına göre değişim göstermektedir.
- Ücret artışı, işteki başarının kanıtı olarak görülmektedir.

II.9.2.2. Primli Ücret

Primler, çalışanlara, şirketlere ve gruplara göre değişkenlik göstermektedir. Kurumlar, fonksiyonlarına ve çalışma saatlerine göre çalışanlara sabit bir ücret vermektedirler. Bunun haricinde çalışanların performansına bağlı olarak değişiklik gösteren ekstra prim verilmektedir. Verilen bu prim, çalışanların yapmış oldukları iş için daha yüksek performans göstermesini sağlamaktadır (Maitland, 1997: 47).

Bir örgütte uygulanmakta olan prim sisteminde oldukça adil davranmak gerekmektedir. Aynı zamanda prim sisteminde dikkat edilmesi gereken bir diğer konu ise primin her işgörene performansı ölçüsünde farklı uygulanmasıdır. Çünkü her çalışana maaşının belirli bir katı kadar paranın verilmesi durumunda primin çalışanlar üzerinde motive edici bir katkısı kalmamaktadır (Çiçek, 2005: 36).

II.9.2.3. Ödüller

Ödül yönetim sistemleri, çalışanlar ile örgüt arasındaki bağın önemli bir parçası olarak görülmektedir ve farklı şekilleriyle uygulanmaktadır. Kurumlar piyasaya göre farklı ücret sistemleriyle hareket edebilmektedir. Bazı durumlarda aynı örgüt içinde bile aynı işi yapan çalışanlara farklı ücret ödemesi yapıldığı görülmektedir. Bazı büyük örgütlerde ödüllendirme şeklini belirlerken, aynı zamanda çalışanların iç ve dış motivasyon düzeylerini etkileyen faktörler de göz önünde bulundurulmalıdır (Ergin, 2005: 125).

Her işgörende kullanılan motivasyon araçları aynı düzeyde etkiyi oluşturmamaktadır. Bazı çalışanlarda ücret artışı motivasyonun etkili hale gelmesini sağlayabilirken bazı işgörenlerde motivasyonu arttırmak için başka araçların kullanılması daha etkili olabilmektedir (Karatepe, 2005: 125).

Ödül sistemi, olabildiğince basit ve kısa süre içinde başarıya ulaşmalıdır ki çalışanlar emeklerinin karşılığı olarak ne kazandıklarını görebilsinler. İşgörenler, çalışmalarının karşılığının ücret olarak verilmesinin yanında aynı zamanda takdir edilme ihtiyacı da duymaktadır. Dolayısıyla ödüller yalnızca ekonomik anlamda değil, takdir edilme ve teşekkür gibi manevi olarak da olabilmektedir (Sapancalı, 1993: 61).

II.9.2.4. Kâra Katılma

Bu sistem ile birlikte çalışan, kazancını daha çok arttırmanın yolunun işverenin ekonomik başarısını yükseltmek olduğunu düşündüğü için yapmış olduğu işi daha yüksek motivasyonla yapmak isteyecektir. Bu durumda ise bağlı olduğunu görünce daha çok çalışmak isteyecektir. Dolayısıyla çalışan ile işveren arasında bir bağ oluşacak ve çalışanın yapmış olduğu işe karşı ilgisi artacaktır (Aşan, 2007: 324).

II.9.2.5. Ödeme Paketleri

Birçok şirketin kendi çalışanlarına uygulamış oldukları belirli oranda indirimler, kurumların çalışanlarına resmi ya da gayri resmi şekilde mali yardım göstermeleri, çalışanlarını ücretli izne çıkarmaları işgörenlerin yapmış oldukları işe karşı motivasyonlarını olumlu yönde etkilemeye katkı sağlamaktadır (Sözer, 2006: 85).

II.9.3. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları

Psikososyal etmenler ekonomik etmenlere göre farklı özellikler barındırabilmektedir.

II.9.3.1. Yetki Devri

Yetki devri, çalışanların saygı ve tanınma gibi ihtiyaçlarını tatmin etmeleri açısından oldukça önemli bir motivasyon aracı olmaktadır. Yetki devrini önemli kılan sebepler arasında; eşitlik, demokrasi, sorumluluk yüklenme gibi nedenler gösterilebilir. Ancak dikkat edilmesi gereken husus, yetki devredilmesinde dozun iyi ayarlanabilmesidir. Devredildiği takdirde astın bu yetkiyi nasıl kullanabileceğini önceden tahmin etmek büyük bir önem teşkil etmektedir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlarını iyi tanınması gerekmektedir. Yetki devri çalışanların motivasyonunu önemli ölçüde etkilediği için çağdaş örgütlerde büyük oranda tercih edilmektedir. Çalışanlar yetki ve sorumluluk aldıkça yaratıcı yönlerini keşfedebilmekte, inisiyatif kullanma becerisi gelişme gösterebilmekte ve daha etkin çalışabilmektedir (Çiçek, 2005: 39-40).

II.9.3.2. Değer ve Statü

Statü, bir bireye toplumda başkalarının atfetmiş olduğu değerlerin toplamından oluşan bir kavramdır. Kişi, böyle bir değere sahip olabilmek için her türlü gayreti gösterebilmektedir. Statü, beraberinde saygıyı da getirmektedir. Kişinin çalışmış olduğu mevki ne olursa olsun, yapmış olduğu işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme hemen her çalışan için oldukça önemli bir tatmin duygusu oluşturmaktadır. Bazı bireyler bir işte kendi katkıları olmadığında grup çalışmalarının aksayacağını ve verimin azalacağını iddia ederek kendilerinin örgüt içi statülerini yüksek görmektedir ve bu durumdan yüksek bir tatmin duymaktadır (Ergül, 2005: 75).

İşgörenler, yöneticileri ve çalışma arkadaşları tarafından takdir edilmek, değer görmek gibi beklenti içinde olmaktadır. İşgören kendini diğer çalışanlar ile karşılaştırarak ne kadar önemli olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Yöneticiler çalışanların bu beklentilerini karşılamaya çalışırsa işgören kendisini daha yetenekli ve önemli hissetmektedir. Bu

beklentilerin karşılanamaması durumu ise çalışanların aşağılık duygusuna kapılarak kötü hissetmesine sebep olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 159).

II.9.3.3. Çevreye Uyum

Bir örgütte çalışmaya yeni başlayan bir işgörenin çevreye uyum sağlayabilmesi için bulunduğu çevrenin gelenek, görenek ve kurallarına alışarak yabancılık duygusundan kurtulması gerekir. Bu nedenle yönetici yeni gelen ya da yer değiştirmiş olan işgörene her konuda yardım etmeli ve gerekli bilgileri vererek çevreye uyum sağlayabilmesine yardımcı olmalıdır (Keser, 2006: 170).

II.9.3.4. Çalışmada Bağımsızlık

Her insan iş yaşamında özgür bir çalışma ortamı istemektedir. Büyük ölçekli kurumlarda bu durum ne kadar zor olsa da çalışanlara kısmen özgür bir ortamın sağlanması, kararların alınmasında inisiyatif kullanabilmek, kişinin motivasyon derecesini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Burada bahsedilen çalışana sınırsız bir özgürlük sağlanması değil, çalışanın ilgi ve yeteneklerine göre belirli bir ölçüde sağlanmış olan özgürlüktür (Dirim, 2004: 17). Bir yönetici, çalışanlarının kendilerini baskı altında hissetmemeleri sağlamak için uygunluk, bilgi, belirli bir çizgiye kadar çalışanlarının hatalarını hoş görme gibi ortamları sağlamalı, çalışanlara iş ortamında bilgi ve yeteneklerini geliştirebilecekleri alanlar oluşturmalıdır. Bir çalışan işinde kendisini bağımsız bir ortamda geliştirme olanağı bulduğunda, kendisini öncelikle birey, grubun bir üyesi, grup içinde değeri olan bir personel olarak hissetmektedir (Baykal, 1978: 29).

II.9.3.5. Sosyal Uğraşlar

Boş zamanlarını daha verimli şekilde geçirmelerini sağlamak için kurumların çalışanlarına sportif faaliyetler, eğlenceler, sosyal ve kültürel etkinlikler sağlayabilmesi çalışanın stresinin azalmasını ve daha fazla motive olmasını sağlayacaktır.

II.9.3.6. Terfi

Bireyler, toplumsal yaşamda saygı görme ve takdir edilme gereksinimine ihtiyaç duymaktadır. Bu gereksinimi ise; terfi, ücret artışı, yeni bir unvan ile sağlamaya çalışmaktadır. Terfi eden çalışan; işine daha çok bağlanmakta, daha fazla yükselmek için elinden geleni yapmak istemektedir (Şengül, 2014: 31).

Bireyler bir işe başlamadan önce ya da başladıktan sonra öncelikle işin yükselme olanaklarını araştırmaktadır. Çalışanlar, örgüt içi ve örgüt dışı eğitim fırsatlarından yararlanarak kendini geliştirmek ve eğitmek istemekte ve sonunda belirli bir birikim elde ederek daha yüksek pozisyonlara ulaşmayı hedeflemektedir. Hedeflerine ulaşabilme imkanının olması çalışanların motivasyon ve performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (Kuşluvan, 1999: 60). Terfi, para artışından daha çok statüyle ilgilidir. Çalışanlara yükselme olanağının sağlanmış olması itibari ile motivasyon açısından önemli olmaktadır (Genç, 2004: 236).

II.9.3.7. İş Arkadaşlığı Desteği

İş arkadaşlığı daha çok birbirleri ile aynı seviyede olan ve birbirlerinde hiyerarşik olarak bir etkide bulunamayan çalışanlar için önemlidir. Yöneticiler ile çalışanlar arasında dikey bir ilişki yaşanırken astların kendi arasında yatay bir ilişki meydana gelmektedir. Bu nedenle çalışanların kendi arasında kurmuş olduğu ilişki yönetici ile kurulan ilişki düzeyinden daha sık olmaktadır. Astların birbirleri ile olan ilişkilerinin kalite düzeyi çalışanların işte geçirmiş olduğu zamanı anlamlı kılmak adına oldukça önemlidir. Tükenmişlik, iş arkadaşlığı, çalışma motivasyonu gibi konuları inceleyen bir araştırmada iş motivasyonunun tükenmişlik ve iş arkadaşlığı arasında hafifletici bir unsur olduğu ortaya çıkmıştır.

İş yaşamında daha fazla motive olabilen bir çalışanın diğer çalışanlara göre daha farklı bir duruş sergileyebileceği söylenmektedir. Aynı zamanda daha fazla motive olan

Çalışanların arkadaşlık ilişkisinden daha fazla motive olabileceğinin beklendiğı söylenmektedir (Paksoy Yılmaz, 2016: 21-22).

II.9.4. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler

Yönetimdeki kişiler ve kurumsal etmenler de motivasyonu önemli derecede etkileyen faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

II.9.4.1. Amaç Birliğı

İnsanlar, kişisel hedeflerine ulaşmak için bir örgüte ait olma isteğindedir. Örgütlerin de aynı zamanda kendisine ait belirli bir hedefi bulunmaktadır. Başarılı örgütler bu iki amaç arasında ilişki kurarak bir uyum meydana getirmektedir. Ancak bu uyumun sürekliliğine dair bir kesinlik bulunmamakla birlikte devamlılık için tedbirler alınabilir. Çalışanların kişisel amaçları ile örgütün amaçları uyumlu hale geldiğı durumlarda birey ve örgüt kendi hedeflerinden herhangi bir fedakârlık yapmak durumunda kalmadan amaçlara ulaşılabilir. Bu şekilde bireyin kendi kimliğı örgüt içinde kaybolmaz. Birey ve örgüt arasında karşılıklı ilişki söz konusu olarak daha verimli bir çalışma doğar. Bu durumda örgüt, başarısını örgüt ve bireylerin amaçları arasındaki uyumu sağlamaya borçludur (Hicks, 1979: 67-71).

II.9.4.2. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları, çalışanlar açısından hem kişisel güvenlik hem de çalışanların işini iyi yapma yönüyle önemlidir. Yapılan araştırmalara göre, işğörenler güvenli ve ergonomik fiziksel ortamlardan hoşlanmaktadır (Erdoğan, 1996: 245). Aynı zamanda çalışma saatleri de işğörenler açısından önemli olmaktadır. Esnek çalışma saatleri, işğörenlerin iş yaşam kalitesini artırdığı gibi, aynı zamanda çalışanların özel hayatlarının kalitesini de olumlu yönde etkilemektedir. Esnek çalışma saatleri uygulaması için gösterilen sebepler arasında iş tatminini artırmak, moral, motivasyon ve çalışanın işi ve ailesi arasında bir denge kurabilmesini sağlamak yer almaktadır (Kirel, 1999: 1).

II.9.4.3. Yetki Sorumluluk Denkliği

Yetki ve sorumluluk denkliği, örgütlerde bütünlüğü koruyan ilkelerden biridir (Develioğlu, 2012: 43). Bütün üst yöneticilerin astlarına vermiş olduğu yetkiyi ve astlarının yapmış oldukları icraatlerden sorumlu olmaları olarak da ifade edilmektedir. Yetki sorumluluğu denkliği astlara verildikten sonra örgütsel roller, yetki denkliği ve yetki sorumluluğu açısından örgütsel roller açığa çıkmaktadır (Develioğlu, 2012: 45). Astlara yetki ve sorumluluk verilmesi, onların becerilerini daha iyi geliştirmelerine ve üstlerin de iş yoğunluklarının azaltılmasına katkı sağlamaktadır (Çiçek, 2005: 215-216).

Üstlerin yetki devri hususunda olumsuz davranışlar sergilemeleri ve bu yetki devrine soğuk bakmaları, çalışanları da olumsuz bir şekilde etkiler. Bu sebeple yetki yetki sorumluluk denkliği bu açıdan büyük önem taşır (Özler, 2013: 139). Çalıştığı işle ilgili kendisine sorumluluklar verilen astlar kendini daha önemli hisseder ve bu da motivasyonunu olumlu bir şekilde etkiler (Soysal, 2009: 5). Çalışanların yaptıkları işin dengeli olması, işyerinden memnun olması ve kendini geliştirme fırsatı bulması iş tatminini olumlu yönde etkileyen bir faktördür. Bu sayede iş zenginleştirme durumu oluşur ve çalışanlar arasında psikolojik açıdan bir güdüleme aracına dönüşür.

II.9.4.4. İş Genişletme

Bazı işler, monoton ve sürekli tekrar edilen bir yapıya sahiptir. Bu işlerde çalışanlar yeteneklerini keşfetme, geliştirme ve kullanma imkânı bulamamaktadır. Bu iş düzeni içinde çalışanların yapmış oldukları işin sayısını artırmak iş genişletmedir. Bu tarz işlerde çalışanların motivasyonlarının yüksek tutulması önemlidir. Yaptığı işlerin çeşidi arttıkça bireyin yeteneklerinin ortaya çıkma oranı da artmaktadır. Bu şekilde çalışanın yapmış olduğu işe karşı ilgisi daha fazla artmakta ve çalışan açısından daha doyurucu bir hale gelmektedir (İncir, 1984: 78).

İşin genişletilmesi, bir çalışanın, yapmakta olduğu iş ile alakalı kapsamın artırılmasıdır. Yani, bir iş için olması gereken çeşitli faaliyetlerin sayısı ve iş döngüsünün yinelenme sıklığı artar. Basit bir örnek olarak, bireyin işi sadece şirkete gelen mektupları departmanlara ayırmak olması yerine bunu mektupların farklı departmanlara ulaştırılması şeklinde değiştirilebilir (Ergül, 2005: 77).

II.9.4.5. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme; “*çalışana yaptığı iş ile ilgili planlama, organize etme, eşgüdüm ve denetleme ile ilgili yetki ve sorumluluk verilmesi durumu*” olarak ifade edilebilir (Kışoğlu ve Erenler Çakar, 2004: 182).

Bir örgütte işler karmaşık, zor görevlerle ve sorumlulukların alınması ile beraber zenginleştirilebilmektedir. Bu durum işgörenleri zorluklar ile karşılaştırmaktadır. Çalışan kendisini bir mücadelenin içinde bulmaktadır. Ancak, işgörenlerin yeteneklerinin ortaya çıkması, çalışanların yeteneklerini geliştirmesi ve kendini gösterebilmesi için bir fırsat da sunabilmektedir. Bu şekilde işgören ait olduğu örgütte kendini daha iyi hissetmektedir. Bunun yanında iş zenginleştirmenin, işgörenlerin fazla iş yükü istememesi, kendisinin örgütte artık istenmediği gibi düşüncelere kapılmasını sağlayabilecek olumsuz yönleri de bulunmaktadır (Maitland, 1997: 30).

İş zenginleştirme, işgörenlerin daha çok yetki ve sorumluluk almasını ifade etmektedir. Bir örgütte çalışan personelin zekâ ve yeteneklerini kullanarak sorunları çözmeye çalışmalarını desteklemektedir. İş zenginleştirme daha çok, çalışanların kişisel gelişim ihtiyaçlarının karşılanması ile alakalıdır. Daha çok iş yaşamında gerekli olan işin niteliği ve kalitesi ile ilgilenmektedir. Bu yaklaşım sadece yöneticilerin değil diğer çalışanların da sorumluluklarının arttırılması gerektiğini savunmaktadır. Bu şekilde çalışanlar örgütün hedefleri doğrultusunda ortak amaçlar için bir araya gelebilmektedir (Tatar ve Üner, 1992: 81).

II.9.4.6. İletişim

Yöneticilerin çalışanları ile kurmuş oldukları iletişim biçimi, örgüt içinde meydana gelen sorunların ast-üst arasında daha kolay konuşulup çözülmesini sağlamakta ve çalışanlar arasındaki ilişkileri olumlu yönde etkilemektedir. Ancak iyi bir iletişim mekanizması oluşturulmadığı durumlarda çalışanlar kendileri ile ilgilenilmediğini düşünmekte ve tüm problemlere başka arayış içine girmektedirler. Çalışanlar, yaptıkları işlerde yeterince takdir edilmezse; işe, yabancılaşmaya ait oldukları örgüte karşı soğumaya başlar. Bu durum örgütte düşük motivasyonun, düşük verimin ve performansın yaşanmasına yol açacaktır. Bu nedenle örgüt içinde iletişim örgütsel bir moral kaynağı oluşturmakta ve çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmeleri için önemli bir rol oynamaktadır (Deniz vd, 2005: 166-167).

II.9.4.7. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, bir işletmede yöneticinin çalışan personel arasında işlerin dönüşümlü olarak her işi her çalışanın yapmasını sağlayacak şekilde ayarlamasına denilmektedir. İş rotasyonu ile, çalışanlar her iş hakkında belirli bir bilgiye sahip olmaktadır ve çalışanlardan biri izne ayrıldığında, hastalandığında ya da raporlu olduğu durumlarda diğer çalışanların işe gelmeyen personelin yerini doldurması ile işlerin birikmesi engellenmiş olmaktadır. Yöneticinin bunu düşünmediği ya da uygulamadığı durumlarda çalışanlar doğru bir şekilde organize olamazlar. Ayrıca daha fazla yorulularak stres altında kalacaktır. Stres altında çalışan bir işgörenin de motive olması mümkün değildir (Karakuzu, 2013: 88).

Oldukça yeni sayılan ancak etkili eğitim tekniklerinden biri olarak kabul edilen rotasyon tekniği, belirgin olarak çalışanın yetişmesi amacıyla çeşitli işlerde belirli aralıklarla çalıştırılmasıdır. Hedef ise, ileride oldukça önemli üst düzey görevlerde yer alacak personellerin örgütte yer alan çeşitli işleri yakından tanımasını sağlayarak, teknik ve yönetsel yeteneklerin gelişmesini sağlamaktır (Önal, 2000: 246).

Bir örgütte iş rotasyonunun sağlamış olduğu en büyük fayda, örgütte yöneticilerin örgütün bütün operasyonu ile ilgili yeni veya daha fazla anlayış kazanabilme imkânı bulmasıdır. Aynı zamanda iş rotasyonu ile birlikte sadece personel arasında değil yöneticiler arasında da rekabet kaynaklı teşvik sağlanmış olmaktadır (Yozgat, 1992: 384).

II.9.4.8. Örgüt Kültürü

Bireyin bütün hayatı boyunca bulunduğu alanlar, hareket tarzları, giyimi, katılmış olduğu gruplar gibi davranışları bir kültür belirtisi olmaktadır. İşletmelerde ise bu durum karşımıza örgüt kültürü şeklinde çıkmaktadır. Örgüt kültürü; içinde bulunmuş olunan işletmenin kuralları ve amaçları olarak ifade edilebilir. Birey, bu örgüt kültürünü benimseyerek o örgüte göre hareket etmekte ve örgüt menfaatlerini kendi menfaatleri gibi savunmaktadır. Bu noktada bireyin bulunduğu durum örgütün birey üzerindeki olumlu yanı motive edici tutumu olmaktadır (Karakuzu, 2013: 95).

Örgüt kültürü; *“bir örgüt içinde bireylerin davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi”* olarak tanımlanabilmektedir (Dinçer, 1998: 208). Örgüt kültürü, bir örgütte işgörenler arasında ortak bir kimlik duygusu yaratabilen, personele olayları değerlendirebildikleri bir ilgi çerçevesi sağlayan ve örgüt içinde çalışanlar arasındaki ilişkilerin belirli bir dengede kalmasını sağlayan bir kavram olarakdır (Balay, 2000: 143).

II.9.4.9. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanların işe yönelik isteklerini ve işin özelliklerinin örtüşmesi ile kişilerin yaptıkları işlerden hoşnut olmalarını ifade etmektedir (Yavuz ve Karadeniz, 2009: 508). Diğer bir ifade ile iş tatmini; *Bir çalışanın işten beklentileri ve iş ile arasındaki algılanan ilişkinin fonksiyonunu algılama biçimi* şeklinde açıklanabilir (Lund, 2003: 222). Bir yandan iş tatmini, işgörenlerin işlerine karşı geliştirmiş oldukları tutumların toplamı da

denilebilmektedir. Çalışanların kurumlarında yaşadıklarından meydana gelen duygusal bir tepkidir.

Doyum ifadesi, kişinin yaşamında elinde var olanlardan hoşnut olması ve olmaması ile ilgili durumu ifade etmektedir. Beklentilerin karşılanma oranına göre yüksek doyum düzeyi ya da düşük doyum düzeyi meydana gelmektedir. İnsan; zekâ, tutum, algı, duygu ve davranışları ile bir bütündür. Bu yüzden de insan kendisini meydana getiren parçalardan ayrı düşünülemez. Bunun gibi, aynı zamanda insanın bireysel yaşamından duyduğu doyum ile iş yaşamındaki doyum birbiri ile bağlantılı olmaktadır. Birbirini karşılıklı ilişkiler neticesi ile etkilemektedir (Eroğlu, 2011: 138). İş doyumu aynı zamanda işgörenlerin hem fiziksel sağlıklarının hem ruhsal sağlıklarının ve çalışanların duygularının birer belirtisi, karşılığı olarak da görülebilir (Akşit Aşık, 2010: 34).

İş tatmini son zamanlarda oldukça önem kazanan ve üzerinde durulan bir kavramdır. Çünkü; iş hayatında insanlar kaynaklı sorunlar artış göstermektedir. Çağdaş yönetim yapısında benimsenen anlayış; işgörenlerin emeklerini ortada koyacak şekilde motive edilmesini sağlamak ve işgörenlerin hem maddi hem de manevi olarak tatmin düzeylerini arttırmak olmuştur. Bilindiği gibi, işgörenlerin işinden duymuş olduğu tatminsizlik kişisel yaşamını olumsuz yönde etkilediği gibi aynı zamanda iş yaşamındaki performansını da olumsuz yönde etkilemektedir. Aynı zamanda iş tatmini yüksek olan işgörenlerde, hem kişisel anlamda olumlu sonuçlar yaşanırken hem de iş performansları yüksek olmaktadır (Şahal, 2005: 49).

İş tatmini; iş hayatında çalışanların yapmış oldukları işte tecrübe kazanmalarını sağlarken, aynı zamanda olumlu ve olumsuz duyguları barındırmalarına da neden olmuştur. İş tatmini, bir işgörenin birçok faktörden etkilenmesinden kaynaklanarak ortaya çıkan bir sonuçtur. Bu nedenle bir örgütte aynı koşullarda çalışan işgörenler arasında iş tatmini

konusunda farklılıklar olmaktadır (Eğinli, 2009: 36). Bu durumda çalışanların duyguları, performanslarına doğrudan bir etki yaratmaktadır.

Zamanlarının büyük çoğunluğunu iş ortamında geçiren işgörenlerin iş tatmininin yaşam kalitesine önemli bir etkisi bulunmaktadır (Avşaroğlu vd., 2005: 117). İş doyumu kişinin ruhsal ve fiziksel sağlığını doğrudan etkileyebilmesi açısından da üretkenliği artırması açısından da önemlidir. Çalışanların iş yaşamında karşılaştığı stres, grup uyumu gibi olumsuzluklar işgörenlerin performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Akşit Aşık, 2010: 32). İş tatmini; işin kendisi, kişilik, ücret, iletişim, yöneticiler ve terfi gibi birçok unsurlardan etkilenecek meydana gelmektedir (Eroğlu, 2011: 143).

Dinamik bir yapıya sahip olan iş doyumu devamlılık arz etmektedir. Bir örgütte işlerin yolunda gitmediğinin en büyük belirtisi iş doyumunda olan düşüklüktür. İş doyumsuzluğunun arkasında; gizli olarak yapılan iş yavaşlatma, verimliliğin azalması, disiplin ve örgütsel sorunlar görülmektedir (Akşit Aşık, 2010: 35).

II.9.4.10. Örgütsel Adalet

Türk Dil Kurumu'na göre adalet kelimesi, yasalar aracılığı ile sahip olunan hakların toplumda herkes tarafından kullanılmasını ifade etmektedir (tdk.gov.tr). İş görenler, bir kurumda işe başladıklarında sahip oldukları bilgi ve deneyimlerini de yanlarında sermaye olarak götürmektedirler. Zaman geçtikçe çalışanlar sermayelerini örgütün çıkarları için kullanmaya başlar ve kendileri için bu sermaye ve emeklerin yatırıma dönüşmesi için emek harcarlar. Çalışanların örgütlerine katkıları oranında adil (ücret, terfi, tanınma vb.) bir çıktı elde edilmesi beklenmektedir. Sonraki süreçte bu çıktıları kendilerine referans alarak, diğer çalışanların kazanımlarıyla kendi kazanımları arasında bir karşılaştırma söz konusu olmaktadır. Bu karşılaştırma esnasında çalışanlar kendilerine göre bir adalet ölçüsü oluşturmaktadır (Bağcı, 2013: 165).

Çalışanların örgütsel adalete yönelik bakış açılarını birçok faktör etkileyebilmektedir. Örneğin, yöneticilerin çalışanlarına yönelik tutumları oldukça önemlidir. Yöneticilerin işlerle ilgili vermiş olduğu kararlar ve planlamalar çalışanların motivasyon ve performansını olumlu ve olumsuz olarak etkileyebildiği için direkt olarak bir ilgisi bulunmaktadır (Altinkurt ve Yılmaz, 2010: 467-468). Bir örgütte yöneticilerin adil prosedürlere dayalı yapmış olduğu uygulamalar, çalışanların örgüte bağlılık duymalarını ve yöneticilerine güvenmeleri sağlamaktadır. İş görenlere karşı sergilenen adil davranışlar, onların güvenini, hedeflere bağlılıklarının artmasını sağlar. Bunun yanında performanslarını olumlu yönde artırmaktadır (Pillai vd, 1999: 901).

Örgütsel adalet, örgüt içinde meydana gelen ücretlendirme, cezalandırma, ödüllendirme gibi durumlara ilişkin kararlarla, çalışanların bilgilendirilmesiyle, ast üst ilişkilerinin çalışanlar tarafından algılanma biçimiyle doğrudan ilgilidir. Örgütsel adalet, çalışanların kişisel kazançlarında en yüksek faydayı sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle çalışanlar uzun vadede elde edecekleri fayda için kısa vadede elde edecekleri kazançlardan vazgeçebilmektedirler. Bu görüşe *kişisel çıkar modeli* ya da *araçsal model* denilmektedir. Bir diğer bakış açısında ise adalet, bir değeri sembolize etmektedir. Çalışanların kurumsal bir ortamda çalışmasını sağlar. Bu bakış açısı ise *grup değeri modeli* ya da *ilişkisel model* olarak tanımlanabilir (İçerli, 2010: 70).

II.9.4.10.1. Örgütsel Adalet Boyutları

Örgütsel adalet üç boyut ile incelenmiştir. Bunlar; dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaletidir.

II.9.4.10.1.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti, çalışanların ücret, terfi gibi konulardaki adalet algılarını ifade etmektedir. Bir örgütte bir durumun adil olarak algılanması çalışanların o durumu ya da davranışı adil bulup bulmadığı ile alakalıdır. Tamamen sübjektif bir durumu yansıtan

Çalışanların adalet algıları, her bir çalışana göre farklılık gösterebilmektedir (İçerli, 2010: 79-80).

Dağıtım adaleti, iş ve çalışma ortamındaki kişilerin, kişilerarası ilişkilerde yaptığı zihinsel bir karşılaştırma işleminden meydana gelmektedir. Aslında, bu kavramın özündeki “adalet” ve “hakkaniyet” kavramları, Festinger’in “zihinsel uyumsuzluk” ile Homan’ın “dağıtımıcı adalet” kavramlarından ortaya çıkmıştır. Festinger’in “zihinsel uyumsuzluk” kavramında bireyler, sahip oldukları kanaatleri, bilgileri, inançları ve algıları doğrultusunda hareket etme eğilimindedir. İnsanlar, birçok iç ve dış etken grubunun katkısı neticesinde zihinsel algılarına uyan davranış sergiliyor ise “zihinsel uyum” içerisinde dir. Ancak, kişiler iç ve dış birçok etken grubunun müdahalesi sonucunda mevcut zihinsel algılarıyla uyuşmayan davranışlara yönelmek durumunda kalmış larsa, bu durum bir “zihinsel uyumsuzluk” ortaya çıkarmaktadır. Bu psikolojik ve zihinsel durum ise kişilerde birtakım gerilim ve tatminsizlik duygularının oluşmasına sebep olmaktadır (Eroğlu, 2007: 418). Benzer durumlarda çalışanlar hak ettiğini düşündükleri ücreti ya da terfiyi alamadığında ortaya zihinsel bir uyumsuzluk çıkmaktadır. Sonuç olarak çalışanların adalet ve güven duygusunun zedelenmesi söz konusudur.

Bir örgütün işgörenlerinden örgüt için çaba harcamaları beklentisi olduğu gibi aynı zamanda çalışanların kendi ihtiyaçlarını karşılama beklentileri de olmaktadır. Bu nedenle örgüt kendi başarısı için çalışanların ihtiyaçlarına da cevap verebilmelidir. Bir örgütte her çalışanın örgüt için aynı değerde olduğu söylene de çalışanların ücretlerinde eşitliğin söz konusu olmadığı görölmektedir. Burada dağıtım adaleti, neyin, hangi örgüt üyelerince nasıl dağıtılması gerektiği konusunda devreye girmektedir (Karaeminoğulları, 2006: 11).

İş görenler, olumlu kazanımlar ile adil kazanımları birbirine karıştırmaktadır. Adil işlemlerin etkinliği üzerine yapılan araştırmalar, kazanımların adillikinden ziyade olumluluğunu ölçmüşlerdir. Bir kazanımın adillik, kazanımın tutarlılığı, haklılığı iken;

olumluluk bireyin olumsuz bir sonuçtan çok olumlu bir sonucu elde etmesidir (Eker, 2006: 15).

II.9.4.10.1.2. Etkileşimsel Adalet

Yöneticilerin astları ile olan iletişimini ele alan bu yaklaşımda, çalışanların duyarlılığı, birbirlerine olan saygıları ve davranış kalitesi önem arz etmektedir. Çalışanların iş ilişkilerinde astlar ile üstler arasında olan ve astların da kendi arasında olan iş ilişkilerinde değer verme, saygı, doğru bir şekilde davranma durumlarını kapsamaktadır (Demirkaya, Şimşek Kandemir, 2014: 266). Etkileşimsel adalet, bir örgütte karar alıcıların ve prosedürleri uygulayan çalışanların biçimsel süreçlerin kabul ettirilmesi ve uygulanması esnasında sergilemiş olduğu davranışların adil olmasına işaret etmektedir (Chambers, 2002: 319).

İş görenler, süreçlerin uygulanması esnasında kendileriyle iletişim kurulmasını ve kararların kendilerine açıklanmasında duyarlı olunması ve bu iletişimin samimiyet ve saygı temeline dayanması gibi normatif beklentiler içinde olmaktadır. Bu nedenle etkileşim adaleti, karar verici ve prosedürleri uygulayıcı yönü ile kurulan ilişkinin adil olup olmaması ile ilgili bütünüleyici unsur olan iletişimin önemini vurgulamaktadır (Altıntaş, 2002: 37).

II.9.4.10.1.3. İşlemsel (Süreç) Adalet

Konovsky, işlemsel (süreç) adaleti, dağıtım ile ilgili kararlarının nasıl verildiğini aynı zamanda nesnel ve öznel durumlarla nasıl bir ilgisi olduğunu ifade etmiştir (2000: 492).

İşlemsel adalet, iki önemli alt boyut olarak ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi *yapısal-formal* boyuttur. İkincisi ise *sosyal* boyut olmaktadır. Yapısal boyut, örgüt içinde bir karar alınmadan önce işgörenlere söz hakkı verilmesini, onların da görüşlerinin alınmasını ifade etmektedir. Sosyal boyut ise, süreç içerisinde oluşan ve kullanılan politikaların, karar alıcılar tarafından nasıl uygulandığı ile ilgilidir ve kişilerarası davranışlara yönelik olmaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 202).

Süreç, çalışanlar tarafından adil olarak algılandığı zaman, düşük maaş, geç terfi alma gibi olumsuzlukların yaşanmasında bile çalışanlar süreci adil olarak algılamaya devam edecekler ve terfilerinin gerçekleşmemesi ya da hala düşük ücrete rağmen karar alıcılarını destekleme devam edeceklerdir (Bies ve Tyler, 1993: 355).

II.10. Motivasyon-Bürokrasi İlişkisi

Bürokratik sistem içerisinde çalışan bireylerin motivasyonu, hedeflenen politikaların uygulanması ve sürdürülmesi noktasında ve yapılan işin kalitesini belirlemede önemli bir etkiye sahiptir. Bireylerin iş hayatındaki motivasyonu birçok etmene bağlıdır. Tatmin olma durumu, devamsızlık durumu, işyerine olan bağlılık, performans seviyesi gibi birçok faktör motivasyonu etkilemede önemli işlevlere sahiptir (Ertan, 2008: 23).

Kurumlarda bürokratik değerlere ve işleyişe bağlı olarak motivasyon durumu meydana gelmektedir. Bazen bürokrasinin yapısal özellikleri, rasyonel bir yönetim sürecine engel olur ve bu durum çalışanların olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir (Eryılmaz, 1995: 200). Bu nedenle örgütlerde kurallar amaçları ikinci plana itip işyerinde verimsizliğe, sert uygulamalara ve zaman kaybına neden olmaktadır. Bu durum çalışanlarda motivasyonu olumsuz şekilde aşağıya çekmektedir (Aydın, 200: 10). Harcanan çabanın bir sonuç getirememesi yöneticiler kadar çalışanları da etkilemektedir.

Çalışanların eğitim, yaş, medeni durum, inanışları, değerleri gibi faktörler de bürokratik sistemde kişilerin motivasyon düzeyini belirlemede önemli bir yere sahiptir. Özellikle bürokratik sistemde yönetici konumundaki kişilerin olumlu veya olumsuz geri bildirimlerde bulunması ve astların fikirlerini dikkate alması, diğer çalışanların motivasyonunu olumlu şekilde etkileyecektir (Eren, 1988: 528). Çalışan bireylerin bürokratik kurallar çerçevesinde yönetsel kararlara katılımlarının sağlanması da motivasyonlarını artıran başka bir etmen olarak ortaya çıkmaktadır (İncir, 1984: 12).

Bireyler, yaşamlarının büyük bir kısmını çalıştıkları yerde geçirmektedir, Örgütün temel yapısı, çalışma şartları gibi bürokratik sistem ve değerleri kötü işlendiğinde çalışanların motivasyonu da bundan etkilenmekte ve düşmektedir (Küçük, 2010: 25). Kişilerin kişisel özellikleri nedeniyle çalışma ortamıyla ve bürokratik değerlerle çatışması durumunda ortaya bir tatminsizlik çıkmakta ve motivasyon düzeyi düşebilmektedir (Erdoğan, 1996: 262). Örgütün bürokratik yapısı gereği, çalışanların bir arada olduğu, gruplararası kaynaşmanın meydana getirildiği ve örgüt kültürünün oluşturulduğu yönetimlerde hem motivasyon artar hem de sadakat kültürünün oluşmasına zemin hazırlanır (Çakır, 2001: 157).

Motivasyonun olduğu yönetimlerde kurumun bürokratik yapısına karşı yabancılık olmayacağı gibi hem uyum sağlanır hem de kurallara ve örgüt değerlerine daha fazla bağlılık gösterilir (Küçük, 2010: 62). Çalışanların etkin ve verimli bir şekilde yapılandığı bürokratik sistemlerde motivasyon, örgütsel bağlılığı artırıcı etkilerde bulunmaktadır (Us, 2007: 10). Bürokrasi; rasyonel bir şekilde karar vermeyi üst düzeye çıkarır. İşbölümü uzmanlaşma, nesnellik, eşgüdüm, kuralların ve düzenlemelerin sürekliliği, kararlılık, yol gösterici etkileri nedeniyle çalışanların motivasyonunu ve verimini artırabilmektedir (Ömeroğlu, 2006: 103).

III. BÖLÜM

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE ALAN ARAŞTIRMASI

III.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bürokrasi; yönetsel alanda iş ve işlemlerde belirli bir düzen içerisinde, hukuka uygun şekilde çalışmasını sağlayan sistemler değeri olarak ifade edilebilir. Ast ve üst konumundaki kişiler, planlanan hedefleri yerine getirmek ve amaçlara ulaşabilmek için bir sistem aracılığıyla çalışmaktadır. Bürokratik sistem içerisinde bulunan çalışanların hedefleri gerçekleştirmedeki payı önem arz etmektedir. Uygulanan kurallar ve bürokratik değerler, çalışanları doğrudan etkileme gücüne sahiptir. Çalışanlar bu sistem içerisinde paydaş konumundayken aynı zamanda motivasyonlarını azaltıcı veya artırıcı etkilere maruz kalmaktadırlar. Bu çalışmada bürokratik yapının özellikleri ve çalışanların motivasyonu arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Alan yazın incelenmesindeki bilgiler aktarılmaya çalışılmıştır.

III.2. Araştırmanın Yöntemi

Bürokrasi ve çalışanlar, günümüz şartları gereğince iç içe geçmiş ve birbirinden doğrudan etkilenen iki faktördür. Bürokratik yapı ve işleyişin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmada, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi'nde çalışan akademik ve idari personelin motivasyon durumu anket tekniği ile belirlenmeye ve analiz edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın evrenini Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi'nde çalışan 700 akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Hata payının %5'in üzerinde olmaması hedeflenmiş ve en düşük örneklem büyüklüğü %95 güven düzeyinde 374 kişi olarak hesaplanmıştır.

Verilerin değerlendirilmesinde IBM SPSS V.21 programı kullanılmıştır. Tamamına yakını kategorik olan değişkenlerin sayı (n) ve yüzde (%) değerleri belirlenmiştir. Nitel verilerin değerlendirilmesinde ki-kare (χ^2) testi kullanılmıştır. Normal dağılım gösteren kategorik verilerin karşılaştırılmasında ise Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. İstatistiksel önemlilik 0,05 düzeyinde değerlendirilmiştir.

Araştırmanın yöntemi bölümünde araştırmanın sınırlılıkları, araştırma sorusu ve hipotezleri, araştırma evreni ve örnekleme, anket tekniğinin oluşturulması yer almaktadır.

III.2.1. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmada uygulanan anket tekniği ile Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi'nin bütün akademik ve idari personelinin temsil edildiği varsayılmıştır. Çalışmanın daha sağlıklı sonuçlar vermesi adına Türkiye evreninde Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi çalışmanın temel kısıtı olarak değerlendirilmiştir.

III.2.2. Araştırmanın Sorusu ve Hipotezleri

Tezin temel sorusu, üniversite personelinin bürokratik sistemde motivasyon düzeylerinin ne olduğudur. Bu çerçevede çalışmada birtakım problem ve sorulara cevaplar verilmiştir.

Literatürden yararlanılarak aşağıdaki araştırma hipotezleri geliştirilmiştir:

H1: Üniversite personelinin motivasyon düzeyleri yüksektir.

H2: Akademik ve idari personelin motivasyon düzeyi yüksektir.

H3: Akademik ve idari personelin yaşları ile motivasyon düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4: Akademik ve idari personelin unvanları ile motivasyon düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

III.2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

01.02.2018 tarihi itibarıyla Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Yunus Emre Yerleşkesi'nde enstitü, fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarındaki 730 akademik ve idari personeli bu çalışmanın evreni oluşturmaktadır. Örneklem, kolayda örnekleme yöntemi ile yerleşke içindeki personele anket formu dağıtılması ve geri dönüşü sağlanan anketlerden oluşmuştur. Geri dönüşü sağlanan 400 ankete ulaşılmıştır. Bu örneklem grubu evreni temsil edecek yeterlilikte değerlendirilebilir (Candan, 2012: 175).

III.2.4. Anket Formunun Oluşturulması

Anket formu üç kısımdan meydana gelmektedir. İlk kısımda demografik bilgileri elde etmeyi amaçlayan genel bilgiler kısmı yer almaktadır. İkinci kısımda bürokrasi ilgili bilgilerin ve davranışların ölçülmeye çalışıldığı sorular bulunmaktadır. Üçüncü kısımda da motivasyonla ilgili bilgilerin elde edilmeye çalışıldığı sorular bulunmaktadır. Anket formu oluşturulurken Dönder (2006) ve Ertan'ın (2008) çalışmalarından yararlanılmıştır.

III.3. Çalışmanın Bulguları ve Analizleri

Çalışmanın bu bölümünde; akademik ve idari personelin genel özellikleri, bürokrasi ile ilgili tutum ve davranışlara olan yaklaşımları, bürokratik sistemden etkilenme durumları, motivasyonla ilgili düşüncelere yaklaşımlarına ilişkin algıları ortaya konmuş ve analiz edilmiştir.

III.3.1. Bireylerin Genel Özellikleri

Tablo 1: Demografik Özellikler

Özellikler	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Erkek	246	61,5
Kadın	154	38,5
Yaş grubu		
25 ve altı	23	5,8
26-29	88	22,0
30-35	163	40,8
35-40	73	18,2
41 ve üzeri	53	13,2
Medeni durum		
Evli	276	69,0
Bekar	124	31,0
Eğitim durumu		
Lisans altı	13	3,3
Lisans	148	37,0
Yüksek lisans	125	31,2
Doktora	114	28,5
Personel statüsü		
Akademik	235	58,8
İdari	165	41,2
Akademik görev dağılımı		
Doçent ve Profesör	17	7,2
Dr. Öğr. Üyesi	64	27,3
Öğr. Gör. ve Öğr. yardımcıları	154	65,5
İdari görev dağılımları		
Sekreter/Daire Başkanı	8	4,9
Mühendis/Uzman/Şube Müdürü	17	10,3
Diğer İdari Personel	140	84,8
Gelir grubu		
2000-3000	73	18,3
3001-4000	69	17,2
4001-5000	104	26,0
5001 ve üzeri	154	38,5
İdari görev durumu		
Var	100	25,0
Yok	300	75,0

Çalışmaya katılan bireylerin %61,5'inin (264 erkek) %38,5'inin ise kadın katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Yaş grupları dağılımına bakıldığında 25 yaş ve altı bireylerin %5,8, 26-29 yaş aralığındaki bireylerin %22, 35-40 yaş aralığındaki bireylerin %18,2, 41 yaş ve üzeri bireylerin ise %13,2 oranında oldukları görülmektedir. 30-35 yaş aralığındaki bireyler %40,8 oranıyla en büyük orana sahip olmaktadır.

Çalışmaya katılan bireylerin %69'unun evli, %31'inin ise bekar oldukları görülebilir. Eğitim durumuna dikkat edildiğinde lisans altı bireylerin %3,3 ile en düşük orana

sahip oldukları ifade edilebilir. Doktora yapmış olanların oranı %28,5, yüksek lisans yapanların da %31,2 ile dağılım gösterdiği görülmektedir. Lisans mezunu bireylerin %37 ile en yüksek kesim oldukları ortaya çıkmıştır.

Akademik personelin %58,8, idari personelin ise %41,2'lik orana sahip oldukları görülmektedir. Akademik personelin görev dağılımına bakıldığında ise doçent ve profesör unvanlı kişilerin en düşük orana sahip oldukları ifade edilebilir. Doktor öğretim üyesi oranının %27,3 olduğu akademik personel dağılımında en büyük oran %65,5 ile öğretim görevlisi ve öğretim yardımcıları olarak ortaya çıkmıştır.

İdari personeli görev dağılımları incelendiğinde sekreter, daire başkanlarının %4,9 ile en düşük orana sahip oldukları belirtilebilir. Mühendis, uzman ve şube müdürlerinin de %10,3 ile düşük oldukları görülürken, en yüksek oranı ise diğer idari personel %84,8 ile oluşturmaktadır. Gelir gruplarına göre değerlendirme yapıldığında 2000-3000 TL arasında ücret alanların %18,3, 3001-4000 TL ücret alanların %17,2, 4001-5000 TL arasında ücret alanların da %26'lık bir orana ulaştığını söyleyebiliriz. En yüksek gelir kesimine ise 5001 ve üzeri ücret alanların %38,5 oranında ulaştığını ifade edebiliriz.

Yine araştırmaya katılan akademik ve idari personelin idari görev alma durumları incelendiğinde, katılımcıların %25'inin idari görev aldıkları, %75'inin ise idari görev almadıkları görülmektedir.

III.3.2. Motivasyon İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 2: Motivasyonla İlgili Analizler

İfadeler	X	SS	5 Kesinlikle katılıyorum		4 Katılıyorum		3 Kararsızım		2 Katılmıyorum		1 Kesinlikle katılmıyorum	
			n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Kurumda yaptığım işlerde başarılıyım.	4,24	0,68	143	35,7	219	54,7	33	8,3	3	0,8	2	0,5
Kurumda yöneticilerim çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler.	3,47	1,14	61	15,3	174	43,5	93	23,3	35	8,8	37	9,3
İşimi yapabilecek yetkiye sahip olduğumu düşünüyorum.	4,17	0,79	140	35,0	212	53,0	31	7,8	12	3,0	5	1,2
Kurumda kendimi ailenin bir üyesi olarak görüyorum.	3,70	1,13	97	24,3	173	43,3	72	18,0	30	7,5	28	7,0
Yaptığım işle ilgili bilgiye ve sorumluluğa sahibim.	4,25	0,71	148	37,0	219	54,8	22	5,5	8	2,0	3	0,7
Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	4,16	0,93	168	42,0	164	41,0	42	10,5	17	4,3	9	2,3
Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkım bulunmaktadır.	3,58	1,08	81	20,2	149	37,2	113	28,3	35	8,8	22	5,5
İş arkadaşlarım, çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir ederler.	3,34	1,19	56	14,0	160	40,0	94	23,4	45	11,3	45	11,3
Yönetim, izin isteğimi genellikle olumlu karşılar.	3,88	1,01	115	28,8	173	43,3	77	19,3	19	4,7	16	4,0
Çalışma ortamının fiziksel koşulları yeterli ölçüdedir.	3,75	1,05	103	25,8	157	39,3	95	23,7	27	6,7	18	4,5
Kurumda, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek hizmetlerinden yararlanabiliyorum.	3,19	0,86	159	39,8	186	46,5	34	8,5	14	3,5	7	1,8
Kurumdaki araç ve gereçler ve teknik ekipmanlar yeterli düzeydedir.	3,67	1,00	78	19,4	172	43,0	104	26,0	30	7,5	16	4,1
Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim iyi düzeydedir.	4,16	0,82	145	36,3	197	49,3	42	10,5	10	2,5	6	1,4
Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	3,41	1,07	56	14,0	152	38,0	119	29,8	48	12,0	25	6,2
Kurumumun ileride şu anki durumundan daha iyi olacağını düşünüyorum.	3,74	1,15	119	29,8	136	34,0	97	24,3	18	4,5	30	7,4
Yöneticilerim ve amirlerim ile ilişkilerim iyidir.	3,92	0,93	114	28,5	179	44,8	77	19,3	23	5,8	7	1,6
Kurumda terfi ve kariyer imkânlarım bulunmaktadır.	3,53	1,24	96	24,0	137	34,3	97	24,3	24	6,0	46	11,4
Yöneticilerim, çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.	3,24	1,21	63	15,8	117	29,3	118	29,5	58	14,5	44	11,0
Başarılarımdan dolayı ekstra ücret alırım.	2,20	1,25	22	5,5	52	13,0	70	17,5	97	24,3	159	39,7
Başarılarımdan dolayı ödüllendirilirim.	2,28	1,18	18	4,5	45	11,3	104	26,0	97	24,2	136	34,0
Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman bana destek olur.	3,14	1,17	45	11,3	121	30,2	128	32,0	56	14,0	50	12,5
Çalıştığım kurumun saygı değer bir yer olduğuna inanıyorum.	3,72	1,11	94	23,5	181	45,3	70	17,5	28	7,0	27	6,7
Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.	3,04	1,25	55	13,8	88	22,0	142	35,5	49	12,2	66	16,5
Toplam	3,60											

1,00-1,80: Çok düşük

1,81-2,60: Düşük

2,61-3,40: Orta

3,41-4,20: Yüksek

4,21-5,00: Çok yüksek

Akademik ve idari personelin motivasyonla ilgili olarak; ***“Kurumda yaptığım işlerde başarılıyım.”*** fikrini destekleyenlerin oranı %54,7 olarak en yüksek düzeyde çıkmıştır. Bu da çalışan personelin kendisine olan güvenini ifade eder. ***“Kurumda yöneticilerim çalışmalarımın dolay beni takdir ederler.”*** fikrine yine katılımcıların %43,5’i katıldıklarını ifade etmişlerdir. ***“İşimi yapabilecek yetkiye sahip olduğumu düşünüyorum.”*** fikrine katılanların oranı yüksek oranda çıkmıştır (%53).

“Kurumda kendimi ailenin bir üyesi olarak görüyorum.” düşüncesine katılımcıların %43,3’ü katıldıklarını beyan etmişlerdir. Bu sonuç çalışanların kurumla bütünleştiğini göstermektedir. ***“Yaptığım işle ilgili bilgiye ve sorumluluğa sahibim.”*** fikrine en yüksek oranda %54,8 oranında katıldıklarını beyan etmişlerdir. ***“Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.”*** fikrine katılımcıların %41’i katıldıklarını ifade etmişlerdir. ***“Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkım bulunmaktadır.”*** fikrine katıldıklarını belirtenlerin oranı en yüksek %37,2 oranında çıkmıştır. ***“İş arkadaşlarım, çalışmalarımın dolay her zaman beni takdir ederler.”*** ifadesine katılımcıların %40’ı katılmışlardır. ***“Yönetim, izin isteğimi genellikle olumlu karşılar.”*** ve ***“Çalışma ortamımın fiziksel koşulları yeterli ölçüdedir.”*** fikirlerine katılımcılar %43,3 ve 39,3 oranında en yüksek oranda katıldıklarını belirtmişlerdir. ***“Kurumda, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek hizmetlerinden yararlanabiliyorum.”*** ve ***“Kurumdaki araç ve gereçler ve teknik ekipmanlar yeterli düzeydedir.”*** fikirlerine yine %46,5 ile %43 oranında en yüksek oranda katılmışlardır.

Katılımcılar ***“Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim iyi düzeydedir.”*** ifadesine büyük bir oranda katıldıklarını belirtmişlerdir (%49,3). ***“Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.”*** önermesine en yüksek oranda (%38) katılan katılımcılar ***“Kurumumun ileride şu anki durumundan daha iyi olacağını düşünüyorum.”*** ifadesine de en yüksek oranda katılmışlardır (%34). Bu durum kurumun doğru ve yerinde politikalarla yönetildiği fikrini desteklemektedir.

“Yöneticilerim ve amirlerim ile ilişkilerim iyidir.” ve ***“Kurumda terfi ve kariyer imkânlarım bulunmaktadır.”*** İfadelerini en yüksek oranda destekleyen katılımcılar (%44,8-%34,3) adil bir yönetim olduğu fikrini desteklemektedir. ***“Yöneticilerim, çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.”*** ifadesi konusunda kararsızlar olan katılımcılar (%29,5), ***“Başarılarımdan dolayı ekstra ücret alırım.”*** ve ***“Başarılarımdan dolayı ödüllendirilirim.”*** ifadelerine de en yüksek oranda kesinlikle katılmadıklarını, başarılarının karşılıksız kaldığını ve ödüllendirilmediklerini beyan etmişlerdir (%64 ve %58,2).

“Kişisel ve ailevî sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman bana destek olur.” İfadesi konusunda en yüksek oranda kararsız olan katılımcılar (%32), ***“Çalıştığım kurumun saygıdeğer bir yer olduğuna inanıyorum.”*** fikrine de en yüksek oranda katıldıklarını ifade etmişlerdir (%45,3). Katılımcılar ***“Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.”*** ifadesine ise en yüksek oranda %35,5 kararsızım şeklinde cevap vermişlerdir.

Bütünsel olarak akademik ve idari personelin motivasyonla ilgili sorulara verdikleri yanıtlar göz önüne alındığında yüksek bir motivasyonla kurumda çalıştıkları görülebilmektedir.

III.3.3. Bürokrasi İle İlgili Düşüncelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 3: Bürokrasi İle İlgili Analizler

İfadeler	X	SS	5 Kesinlikle Katılmıyorum		4 Katılmıyorum		3 Kararsızım		2 Kesinlikle Katılıyorum		1 Katılıyorum	
			n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
En basit işlerde bile amirlerimizden izin almamız gerekmektedir.	2,44	1,19	105	26,3	126	31,5	75	18,8	76	19,0	18	4,4
Yöneticiler kararları onaylamadığı sürece hiçbirsey yapılmaz.	2,16	1,02	118	29,5	157	39,3	73	18,2	46	11,5	6	1,5
İş dağılımında eğitim ve tecrübe durumları dikkate alınmamaktadır.	2,85	1,25	73	18,2	91	22,8	96	24,0	105	26,2	35	8,8
Kurumda kurallara bağlı bir şekilde çalışmamız istenmemektedir.	2,10	0,91	97	24,2	208	52,0	59	14,8	29	7,3	7	1,8
Kurumda işleri belirli bir kurala ve prosedüre göre yapmıyoruz.	2,08	0,96	105	26,3	209	52,3	48	12,0	25	6,2	13	3,2
Kılık kıyafetle ilgili kurallara uymamız konusunda sıkı bir denetim söz konusudur.	3,43	1,30	43	10,8	63	15,8	68	17,1	131	32,8	95	23,7
Şartlar ne olursa olsun kurallara eksiksiz şekilde uyulmamaktadır.	2,68	1,12	61	15,3	127	31,8	115	28,8	74	18,5	23	5,8
Kurumda işlerin yapılmasında detaylı ve uzun bir prosedür uygulanmaktadır.	2,67	1,13	74	18,5	106	26,5	117	29,3	86	21,5	17	4,2
Kurumdaki ilişkiler çok resmi özelliktedir.	2,93	1,17	60	15,0	80	20,0	113	28,3	121	30,2	26	6,5
İdareciler, resmi toplantılar dışında personelin bir araya geleceği etkinliklerde bulunmamaktadır	2,84	1,25	76	19,0	84	21,0	103	25,8	101	25,2	36	9,0
Kurumda, siyasi çevrelerle ilişkileri olmayan personelin kariyer imkanları çok zordur.	2,84	1,34	97	24,2	56	14,0	107	26,8	94	23,5	46	11,5
Kurumda iyi arkadaşlıklar ve ilişkiler geliştirmek çok zordur.	3,24	1,28	57	14,2	54	13,5	91	22,8	132	33,0	66	16,5
Akademik personel ile idari personel arasındaki ilişkiler sıcak ve samimi değildir.	3,03	1,25	65	16,3	65	16,3	109	27,2	116	29,0	45	11,2
Kurumda bilgili olmak terfi etmek için yeterli değildir.	2,70	1,21	82	20,5	98	24,5	108	27,0	84	21,0	28	7,0
Kurumda, yenilikçi fikirler hoş görülmez ve desteklenmez.	3,17	1,20	54	13,5	50	12,5	116	29,0	133	33,3	47	11,7
Kurumda, çalışmaların sürdürülmesi için idarenin ortaya koyduğu kurallar geçerlidir başka alternatif yöntemlere izin verilmez.	2,93	1,18	59	14,8	86	21,5	113	28,2	110	27,5	32	8,0
Kurumda kişilerin yükselebilmeleri ne kadar sevildiklerine bağlıdır.	3,15	1,18	46	11,5	61	15,3	137	34,2	101	25,2	55	13,8
Yapılan iş ne kadar iyi olursa olsun idareyi desteklemiyorsan bir önemi olmuyor.	2,96	1,26	72	18,0	64	16,0	118	29,5	102	25,5	44	11,0
İdari personelin bir araya gelmesi desteklenmez.	3,19	1,12	45	11,3	41	10,3	151	37,6	118	29,5	45	11,3
Çalıştığımız alanların dışında da eğitim almamız sağlanmamaktadır	3,12	1,22	39	9,8	93	23,2	117	29,2	83	20,8	68	17,0
Toplam	2,83											

1,00-1,80: Çok düşük

1,81-2,60: Düşük

2,61-3,40: Orta

3,41-4,20: Yüksek

4,21-5,00: Çok yüksek

Bürokrasi ile ilgili analizler değerlendirildiğinde; ***“En basit işlerde bile amirlerimizden izin almamız gerekmektedir.”*** ifadesine en yüksek oranda %31,5 oranında katılmadıklarını ifade eden bireyler ***“Yöneticiler kararları onaylamadığı sürece hiç birşey yapılmaz.”*** ifadesine de en yüksek oranda %39,3 katılmadıklarını ifade etmişlerdir. ***“İş dağılımında eğitim ve tecrübe durumları dikkate alınmamaktadır.”*** ifadesine katılımcılar en yüksek oranda (%26,2) katıldıklarını ifade ederken, ***“Kurumda kurallara bağlı bir şekilde çalışmamız istenmemektedir.”*** ve ***“Kurumda işleri belirli bir kurala ve prosedüre göre yapmıyoruz.”*** düşüncelerine de katılımcıların yarısından fazlası katılmadıklarını beyan etmişlerdir (%52-%52,3).

“Kılık kıyafetle ilgili kurallara uymamız konusunda sıkı bir denetim söz konusudur.” görüşüne katılımcılar en yüksek %32,8 oranında katıldıklarını ifade ederken, ***“Şartlar ne olursa olsun kurallara eksiksiz şekilde uyulmamaktadır.”*** görüşüne de en yüksek %31,8 ile katılmadıklarını beyan etmişlerdir. ***“Kurumda işlerin yapılmasında detaylı ve uzun bir prosedür uygulanmaktadır.”*** fikrine katılımcılar en yüksek %29,3 oranında kararsızım şeklinde cevap vermişlerdir. ***“Kurumdaki ilişkiler çok resmi özelliktedir.”*** ifadesine katılanların oranı en yüksek %30,2 iken, ***“İdareciler, resmi toplantılar dışında personelin bir araya geleceği etkinliklerde bulunmamaktadır.”*** ifadesine ise en çok kararsızım diyenler olmuştur (%25,8). ***“Kurumda, siyasi çevrelerle ilişkileri olmayan personelin kariyer imkanları çok zordur.”*** İfadesi noktasında personel %26,8 ile kararsızlığını beyan etmiştir. ***“Kurumda iyi arkadaşlıklar ve ilişkiler geliştirmek çok zordur.”*** ve ***“Akademik personel ile idari personel arasındaki ilişkiler sıcak ve samimi değildir.”*** düşüncelerine ise en yüksek oranda (%33-%29) katıldıklarını beyan eden katılımcılar, ***“Kurumda bilgili olmak terfi etmek için yeterli değildir.”*** düşüncesine ise en yüksek oranda kararsızım cevabını vermişlerdir (%27).

“Kurumda, yenilikçi fikirler hoş görülmez ve desteklenmez.” düşüncesine katılımcılar en yüksek %33,3 oranında katıldıklarını belirtirken, *“Kurumda, çalışmaların sürdürülmesi için idarenin ortaya koyduğu kurallar geçerlidir başka alternatif yöntemlere izin verilmez.”* fikrine ise en yüksek düzeyde (%28,2) kararsızım şeklinde yanıt verilmiştir. *“Kurumda kişilerin yükselebilmeleri ne kadar sevildiklerine bağlıdır.”*, *“Yapılan iş ne kadar iyi olursa olsun idareyi desteklemiyorsan bir önemi olmuyor.”*, *“İdari personelin bir araya gelmesi desteklenmez.”* ve *“Çalıştığımız alanların dışında da eğitim almamız sağlanmamaktadır.”* düşüncelerine de katılımcılar en yüksek oranda sırasıyla %34,2, %29,5, %37,6 ve %29,2 ile kararsızım cevaplarını vermişlerdir.

Bürokrasi ilgili katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde kurumdaki iş ve işlemlerde zaman zaman bürokrasi ile ilgili rahatsızlıklar dile getirilmektedir. Ortalama olarak bürokrasinin etkisinin orta düzeyde seyrettiği ifade edilebilir.

Tablo 4: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Motivasyon Skorlarının Değerlendirilmesi

	Medeni durum (X±SS)		p
	Evli	Bekar	
Motivasyon skoru	84,0±13,8	80,2±14,3	0,011*

Bağımsız örneklem t testi; *p<0,05

Bireylerin medeni durumlarına göre motivasyon skorları incelendiğinde evlilerin motivasyon skorları bekarlardan yüksek olup gruplararası fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0,05).

Tablo 5: Katılımcılara Ait Personel Statüsüne Göre Motivasyon Skorlarının Değerlendirilmesi

	Personel Statüsü (X±SS)		p
	Akademik	İdari	
Motivasyon skoru	86,4±13,4	77,8±13,5	0,000*

Bağımsız örneklem t testi; *p<0,05

Bireylerin personel statülerine göre motivasyon skorları incelendiğinde akademik personelin motivasyon skorları idari personelden yüksek olup gruplararası fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0,05).

Tablo 6: Akademik Personelin Akademik Unvanlarına Göre Motivasyon Skorlarının Değerlendirilmesi

	Akademik Unvan (X±SS)			p
	Prof. ve Doç.	Dr. Öğr. Üyesi	Öğr. Gör. ve Öğr. Yrd.	
Motivasyon skoru	92,7±9,2 ^a	88,8±12,2 ^{a,b}	84,6±14,0 ^b	0,014*

ANOVA; *p<0,05; ^{a,b}Farklı harflere ait gruplar için p<0,05, aynı harflere ait gruplar için p>0,05

Bireylerin akademik unvanlarına göre motivasyon skorları incelendiğinde profesör ve doçentlerin motivasyon skorları doktor öğretim üyelerinden yüksek; doktor öğretim üyelerinin motivasyon skorları öğretim görevlisi ve öğretim yardımcılardan yüksek olup gruplararası fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0,05).

Tablo 7: İdari Personelin Unvanlarına Göre Motivasyon Skorlarının Değerlendirilmesi

	İdari Unvan (X±SS)			p
	Sekreter ve Daire Başkanı	Mühendis/Şube Müd. /Uzman	Diğerleri	
Motivasyon skoru	89,0±9,2 ^a	79,4±8,3 ^{a,b}	76,9±13,9 ^b	0,041*

ANOVA; *p<0,05; ^{a,b}Farklı harflere ait gruplar için p<0,05, aynı harflere ait gruplar için p>0,05

İdari personelin unvanlarına göre motivasyon skorları incelendiğinde sekreter ve daire başkanlarının motivasyon skorları mühendis, şube müdürü ve uzmanlara göre yüksek; mühendis, şube müdürü ve uzmanların motivasyon skoru diğer çalışanlardan yüksek olup gruplararası fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0,05). Kadro ve pozisyon durumları arttıkça, motivasyonun yükselme eğiliminde olduğu ifade edilebilir.

Tablo 8: Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Motivasyon Skorlarının Değerlendirilmesi

	Eğitim Durumu (X±SS)				p
	Lise ve Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	
Motivasyon skoru	71,0±17,2 ^a	78,6±12,9 ^{a,b}	84,0±13,9 ^{b,c}	88,3±12,9 ^c	0,000*

ANOVA; *p<0,05; ^{a,b,c}Farklı harflere ait gruplar için p<0,05, aynı harflere ait gruplar için p>0,05

Katılımcıların eğitim durumlarına göre motivasyon skorları incelendiğinde; lise ve önlisans okuyanların motivasyon skorları lisans mezunlarına göre düşük; lisans okuyanların motivasyon skoru yüksek lisans mezunlarına göre düşük; yüksek lisans mezunlarının motivasyon skorları ise doktora mezunlarına göre düşük çıkmış olup gruplararası fark

istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Dolayısıyla akademik ve idari personelin eğitim seviyesi arttıkça motivasyonları da buna paralel olarak yükselme eğilimi göstermektedir.

Tablo 9: Katılımcılara Ait Bazı Değişkenlerin (Yaş, Toplam Çalışma Süresi ve Üniversitede Çalışma Süresi) Motivasyon Skorları İle Korelasyonu (r)

	Yaş	KMÜ çalışma süresi	Total Çalışma Süresi
	r	r	r
Motivasyon skoru	0,268*	-0,079	0,242*

Pearson korelasyon analizi; * $p<0,05$

Motivasyon skoru arttıkça çalışma süresi de artar. Motivasyon skoru ile Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi'ndeki çalışma süresi arasında *anlamlı ilişki yoktur*. Yaş arttıkça motivasyon skoru artar. Dolayısıyla daha ileri yaşlardaki personelin motivasyonları daha yüksek düzeyde seyretmiştir.

Tablo 10: Katılımcıların İdari Görev Alma Durumlarına Göre Motivasyon Skorlarının Değerlendirilmesi

	İdari Görev Durumu (X±SS)		p
	Var	Yok	
Motivasyon skoru	86,4±13,7	81,6±14,0	0,003*

Bağımsız örneklem t testi; * $p<0,05$

Katılımcıların idari görev alma durumlarına göre değerlendirme yapıldığında, idari görev alanların motivasyon skoru, idari görev almayanlara göre yüksektir. Buna göre gruplararasıda anlamlı bir istatistik söz konusudur ($p<0,05$). Bu da bize idari görev alanların motivasyonunun, idari görev almayanlara göre yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 11: Katılımcıların Görev Yaptıkları Birimlere Göre Motivasyon Skorlarının Değerlendirilmesi

Birimler	Motivasyon Skoru (X $\pm$ SS)	p
Rektörlük	76,5 $\pm$ 13,0 ^c	0,000*
İ.İ.B.F	86,6 $\pm$ 10,6 ^{a,b,c}	
Mühendislik Fakültesi	84,5 $\pm$ 9,4 ^{a,b,c}	
Edebiyat Fakültesi	91,7 $\pm$ 15,7 ^{a,b}	
Eğitim Fakültesi	88,6 $\pm$ 9,0 ^{a,b,c}	
İslami İlimler Fakültesi	93,5 $\pm$ 11,0 ^a	
Sağlık Bilimleri Fakültesi	75,5 $\pm$ 22,0 ^c	
Fen Fakültesi	87,4 $\pm$ 10,2 ^{a,b,c}	
Sağlık Hizmetleri MYO	79,6 $\pm$ 11,8 ^{b,c}	
Sosyal Bilimler MYO	86,6 $\pm$ 16,8 ^{a,b,c}	
Teknik Bilimler MYO	83,3 $\pm$ 11,8 ^{a,b,c}	
Kazım Karabekir MYO	80,0 $\pm$ 11,8 ^{b,c}	
BESYO	92,7 $\pm$ 7,8 ^{a,b}	

ANOVA; * $p < 0,05$; ^{a,b,c}Farklı harflere ait gruplar için $p < 0,05$, aynı harflere ait gruplar için $p > 0,05$

Akademik ve idari personelin çalıştıkları birime göre motivasyon skorları ve durumu değerlendirildiğinde, Sağlık Bilimleri Fakültesi çalışanlarının en düşük motivasyona sahip olduğu görülürken, Rektörlük çalışanlarının da motivasyonunun düşüklüğü söz konusudur. En yüksek motivasyona sahip birimin İslami İlimler Fakültesi olduğu ortaya çıkmıştır. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu ve Edebiyat Fakültesi'nin de motivasyonu yüksek birimler olduğu görülmektedir. Dolayısıyla gruplar arasında anlamlı bir istatistiksel fark söz konusudur ($p < 0,05$). İki yıllık eğitim verilen birimlerde en fazla motivasyonun Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulunda olduğu da görülebilmektedir.

Tablo 12: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Bürokrasi Skorlarının Değerlendirilmesi

	Medeni durum (X $\pm$ SS)		p
	Evli	Bekar	
Bürokrasi skoru	56,9 $\pm$ 14,3	55,3 $\pm$ 13,2	0,282

Bağımsız örneklem t testi; * $p < 0,05$

Tablo incelendiğinde evli bireylerin bürokrasi skoru bekar bireylerden yüksek olup gruplararası fark anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$). Dolayısıyla evli bireylerde bürokrasinin etkisi daha fazla hissedilebilir düzeyde ortaya çıkmıştır.

Tablo 13: Katılımcılara Ait Personel Statüsüne Göre Bürokrasi Skorlarının Değerlendirilmesi

	Personel Statüsü (X±SS)		P
	Akademik	İdari	
Bürokrasi skoru	61,9±11,8	48,8±13,3	0,000*

Bağımsız örneklem t testi; *p<0,05

Personel statülerine göre bürokrasi durumları ele alındığında; akademik personelin idari personele göre bürokrasiyi daha fazla hissettiği görülmektedir. Gruplar arasında anlamlı bir fark söz konusudur (p<0,05).

Tablo 14: Akademik Personelin Akademik Unvanlarına Göre Bürokrasi Skorlarının Değerlendirilmesi

	Akademik Unvan (X±SS)			P
	Prof. ve Doç.	Dr. Öğr. Üyesi	Öğr. Gör. ve Öğr. Yrd.	
Bürokrasi skoru	61,8±9,6 ^{a,b}	66,1±10,8 ^a	60,1±12,0 ^b	0,002*

ANOVA; *p<0,05; ^{a,b}Farklı harflere ait gruplar için p<0,05, aynı harflere ait gruplar için p>0,05

Akademik personellerden profesör ve doçent unvanlı çalışanların bürokrasi skorları, doktor öğretim üyesi olanlara göre düşük çıkmıştır. Öğretim görevlisi ve öğretim yardımcılara göre ise yüksek çıkmıştır. Doktor öğretim üyeleri profesörlere ve doçentlere göre bürokrasiyi daha fazla hissetmekte iken, öğretim görevlileri ve öğretim yardımcıları ise daha az hissetmektedir. Gruplar arasında anlamlı bir fark söz konusudur (p<0,05).

Tablo 15: İdari Personelin Unvanlarına Göre Bürokrasi Skorlarının Değerlendirilmesi

	İdari Unvan (X±SS)			P
	Sekreter ve Daire Başkanı	Mühendis/Şube Müd. /Uzman	Diğerleri	
Bürokrasi skoru	57,9±8,1	52,7±11,8	47,8±13,4	0,051*

ANOVA; *p>0,05

İdari personellerden sekreter ve daire başkanlarının bürokrasi skorları mühendis, şube müdürü, uzmanlar ve diğer çalışanlara göre yüksek çıkmıştır. Dolayısıyla iş ve işlemlerde bürokrasiyle daha fazla uğraşmaktadırlar. Tablo incelendiğinde gruplararası fark anlamlı bulunmamıştır (p>0,05).

Tablo 16: Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Bürokrasi Skorlarının Değerlendirilmesi

	Eğitim Durumu (X±SS)				P
	Lise ve Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	
Bürokrasi skoru	51,2±9,8 ^a	49,7±13,6 ^{a,b}	58,2±13,6 ^{b,c}	63,9±10,7 ^c	0,000*

ANOVA; * $p<0,05$; ^{a,b,c}Farklı harflere ait gruplar için $p<0,05$, aynı harflere ait gruplar için $p>0,05$

Lise ve önlisans mezunu personelin bürokrasi skoru, lisans mezunu bireylere göre yüksek çıkmıştır. Dolayısıyla bürokrasiyle daha fazla uğraşmaktadırlar. Lisans mezunu çalışanlar, yüksek lisans mezunu çalışanlara göre daha düşük bürokrasi skoruna sahiptir. Lisans mezunları yüksek lisans mezunlarına göre bürokrasiyle daha az uğraşmaktadırlar. Yüksek lisans mezunu çalışanlar, doktora yapmış olan personele göre daha düşük bürokrasi skoruna ulaşmışlardır. Dolayısıyla doktora mezunu personel bürokrasiyle daha fazla uğraşmakta ve bunun etkisinde kalabilmektedir. Tablo değerlendirildiğinde gruplararası fark anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$).

Tablo 17: Katılımcılara Ait Bazı Değişkenlerin (Yaş, Toplam Çalışma Süresi ve Üniversitede Çalışma Süresi) Bürokrasi Skorları İle Korelasyonu (r)

	Yaş	KMÜ çalışma süresi	Total Çalışma Süresi
	r	r	r
Bürokrasi skoru	0,268*	-0,144*	0,233*

Pearson korelasyon analizi; * $p<0,05$

Bürokrasi skoru arttıkça çalışma süresi de artar. Bürokrasi skoru ile Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi'ndeki çalışma süresi arasında *anlamlı ilişki yoktur*. Yaş arttıkça motivasyon skoru artar. Dolayısıyla daha fazla ileri yaşlardaki personelin motivasyonları daha yüksek düzeyde seyretmiştir.

Tablo 18: Katılımcıların İdari Görev Alma Durumlarına Göre Bürokrasi Skorlarının Değerlendirilmesi

	İdari Görev Durumu (X±SS)		P
	Var	Yok	
Bürokrasi skoru	59,3±12,2	55,5±14,4	0,020*

Bağımsız örneklem t testi; * $p<0,05$

Çalışan bireylerin bürokrasi skoru, idari görev alan bireylerde daha yüksek düzeyde çıkmıştır. Buna göre idari görevi bulunan kişilerin bürokrasiyle daha fazla uğraştığı görülmektedir. Buna göre gruplararası *anlamlı bir istatistik söz konusudur* ($p<0,05$).

Tablo 19: Katılımcıların Görev Yaptıkları Birimlere Göre Bürokrasi Skorlarının Değerlendirilmesi

Birimler	Bürokrasi skoru ($\bar{X} \pm SS$)	p
Rektörlük	46,0 $\pm$ 13,0 ^a	0,000*
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	62,4 $\pm$ 9,2 ^{b,c}	
Mühendislik Fakültesi	60,2 $\pm$ 10,2 ^{b,c}	
Edebiyat Fakültesi	64,7 $\pm$ 11,4 ^c	
Eğitim Fakültesi	65,6 $\pm$ 9,7 ^c	
İslami İlimler Fakültesi	67,3 $\pm$ 13,5 ^c	
Sağlık Bilimleri Fakültesi	62,3 $\pm$ 11,9 ^{b,c}	
Fen Fakültesi	60,7 $\pm$ 10,2 ^{b,c}	
Sağlık Hizmetleri MYO	51,5 $\pm$ 9,0 ^{a,b}	
Sosyal Bilimler MYO	61,1 $\pm$ 12,8 ^{b,c}	
Teknik Bilimler MYO	62,5 $\pm$ 9,1 ^{b,c}	
Kazım Karabekir MYO	57,2 $\pm$ 17,6 ^{a,b,c}	
BESYO	59,5 $\pm$ 11,9 ^{b,c}	

ANOVA; * $p < 0,05$; ^{a,b,c}Farklı harflere ait gruplar için $p < 0,05$, aynı harflere ait gruplar için $p > 0,05$

Çalışılan akademik ve idari birimler değerlendirildiğinde, bürokrasi skorunun en fazla İslami İlimler Fakültesi'nde olduğu görülmektedir. Bu da bürokrasiyle en fazla bu birimde uğraşıldığını göstermektedir. Bürokrasi skorunun en az olduğu yer ise Rektörlük olarak ortaya çıkmıştır. En az bürokrasi hissedilen yer olarak da Rektörlük ifade edilebilir. İki yıllık birimlerde ise en fazla bürokrasi Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulunda görülmekte iken, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulunda ise bürokrasiyle en az uğraşılan yerlerden biri olarak ortaya çıkmıştır. Tablodaki birimler ele alındığında gruplararası *anlamlı bir fark söz konusudur* ($p < 0,05$).

Tablo 20: Katılımcılara Ait Bürokrasi Skorları İle Motivasyon Skorları Arasındaki Korelasyon (r)

	Motivasyon Skoru
	r
Bürokrasi skoru	0,590*

Pearson korelasyon analizi; * $p < 0,05$

Bürokrasi skoru ile motivasyon skoru arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,05$).

Kurumda yapılan işlerin, belirli bir şartlandırma altında yapılması ve bu şekilde bir sürecin varlığı anlamlı bir farkın olmasına etkide bulunmuştur şeklinde ifade edilebilir.

HİPOTEZLER	
H1: Üniversite personelinin motivasyon düzeyleri yüksektir.	Kabul edildi..
H2: Akademik ve idari personelin motivasyon düzeyi yüksektir.	Kabul edildi.
H3: Akademik ve idari personelin yaşları ile motivasyon düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır.	Kabul edildi
H4: Akademik ve idari personelin unvanları ile motivasyon düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır.	Kabul edildi.

SONUÇ DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Bürokratik yapı ve işleyişin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisinin ve sonuçlarının incelendiği bu çalışmada, üniversitede çalışan akademik ve idari personelin üniversite bünyesindeki bürokrasiyle ilgili bilgi düzeyleri, bürokrasiye bakış açıları ve motivasyon ile bürokrasi arasındaki etkileşimin kendilerini etkileyen yönleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırma, bürokrasinin hem akademik hem de idari personelin motivasyonu üzerindeki etkisinin karşılaştırmalı bir şekilde incelenmesini sağladığından dolayı üniversitede yapılmıştır. Üniversitelerin gelişim ve değişimin en önemli bileşenleri olmaları yönü de araştırmanın burada yapılmasını önemli bir hale getirmektedir.

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi'nde yapılan araştırmanın evrenini fakülteler, meslek yüksekokulları, yüksekokullar ve enstitüler oluşturmaktadır. Akademik ve idari personele basit örnekleme yöntemi ile dağıtılan anket formlarının 400 tanesi geri dönüşü sağlanan ve değerlendirmeye alınan anket sayısını oluşturmuştur.

Çalışanların %58,8'si akademik (235), %41,2'si (165) ise idari personelden oluşmaktadır. Katılımcıların %61,5'i erkek (246) ve %38,5'i kadındır (154). Örneklemdeki katılımcılar arasında fakülte, idari birim, cinsiyet ve hiyerarşik durumu gözetilmemiş ulaşılabilen her çalışan çalışmaya dahil edilmiştir.

Çalışmaya katılan akademik ve idari personelin %5,8'ini (23) 25 yaş ve altı, %22'sini (88) 26-29 yaş arası, %40,8'ini (163) 30-35 yaş arası, %18,2'sini (73) 35-40 yaş arası ve %13,2'sini (53) 41 ve üzeri yaş grubu oluşturmaktadır. Özellikle 30-35 yaş aralığının yüksek çıkması lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimlerinin belirli bir zaman gerektirmesine bağlanabilir. Katılımcıların %3,3'ü (13) en düşük oranla lisans altı eğitim düzeyine sahipken, Geriye kalan %96,7'lik kısmın lisans ve üzeri eğitime sahip olması çalışanların eğitim açısından donanımlı kişiler olduklarını ortaya koymaktadır.

Akademik ve idari çalışanların büyük bir kesiminin (%65) gelir düzeyinin 4000 TL ve üzeri olması maddi açıdan avantajlı bir konumda olduğunu göstermektedir. Bu da motive olmalarına olumlu etkilerde bulunabilmektedir. Nitekim Akgün'un (2014) *Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma* adlı çalışması da buna benzer sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

Çalışanların, kurumda işinde başarılı olduklarını düşünmesi, yetkin oluklarını ifade etmesi, kendini kurumunda ailenin bir ferdi olarak tanımlaması, değerli bir iş yaptığina inanması, takdir edildiğini ifade etmesi çalışanların motivasyonunun önemli bir düzeyde olumlu olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Ertan'ın (2008) *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme* adlı çalışmasında da benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Kurumda eğitim çalışmalarının yapıldığına ve kurumun ileride daha iyi olacağına inanması, terfi ve ilerleme imkanlarına sahip olduğunu beyan etmesi çalışanların motive edilmiş olduklarını göstermektedir. Şengül'ün (2014) *Hastane Çalışanlarında Motivasyonu Etkileyen Faktörler* adlı çalışmada da ilerleme ve terfi etme olanaklarının motivasyonu olumlu bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır. Genel durumları dikkate alındığında çalışanların motivasyon düzeyleri yüksek bir eğilim göstermektedir. Çalışanların başarılı olduğu zmaanlarda maddi açıdan ödüllendirilmediğini düşünen katılımcılar bunun motivasyonu olumsuz etkilediğini düşünmektedirler. Nitekim Koçyiğit'in (2015) *Motivasyon ve Verimlilik Arasındaki İlişki: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği* isimli çalışmasında da benzer sonuçların ortaya konulduğu görülmektedir.

Çalışanların, işlerin belirli bir prosedüre göre yapıldığına ve kurallara bağlı çalışılması gerektiğine inanması, kılık kıyafet konusunda rahat olduklarını düşünmesi bürokrasiyi daha az hissetmelerini sağlamakta, çalışanların motivasyonuna olumlu etkilerde bulunmaktadır. Çalışanlar arasında sıcak ve samimi ilişkilerin olmadığını düşünen katılımcılar, kurumda yenilikçi ve farklı fikirlerin desteklenmediğini ifade etmektedir.

Üniversite gibi önemli bir eğitim kurumunda çalışanların fikirlerinin önemslenmemesi, günümüz modern yönetim yaklaşımlarına ve yönetim ilkelerine aykırı bir durum teşkil etmektedir. Çalışanların bürokrasi konusunda genel olarak orta düzeyde bir etkinin olduğunu düşündükleri ortaya çıkmaktadır.

Katılımcı bireylerden evli olanların motivasyonunun bekar bireylere göre yüksek düzeyde çıkması, medeni durumun iş motivasyonu üzerinde önemli bir etkide bulunduğunu ortaya çıkarabilmektedir. Akademik personelin idari personele göre motivasyonunun yüksek bir düzeyde çıkması statü ve maddi durumun önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Yine akademik personelin yüksek unvanlı üyelerinin diğer akademik üyelere göre daha yüksek motivasyona sahip olması, akademik kariyerin motivasyonu olumlu bir şekilde artırdığını göstermektedir. Akademik personelde olduğu gibi idari personelde de ünvana bağlı olarak motivasyon artmakta ve hiyerarşinin önemli bir motive edici etkisinin olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Akademik ve idari personelin eğitim durumları motivasyonu önemli bir şekilde etkileyen bir parametre olarak ifade edilebilir. Sonuçlar değerlendirildiğinde iki grupta da eğitim düzeyi arttıkça motivasyonun önemli bir yükselme eğiliminde olduğu ortaya çıkmaktadır. Çünkü eğitim düzeyi arttıkça hem maddi durum hem de unvan düzeyi attığı için manevi bir doyum da ortaya çıkmaktadır. Çalışanların çalışma süresi arttıkça motivasyonu da artmaktadır. Yaş ve çalışma süresi arttıkça motivasyonun yüksek düzeyde seyretmesi, kariyerin ve gelir düzeyinin yükselmesi ile doğrudan bir ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Karaman'ın (2010) *İşletmede Motivasyon ve Verimlilik* adlı çalışmada yine benzer sonuçlar söz konusudur. Yapmış olduğu işle ilgili bilgi ve donanımının artması alanında uzmanlaşmaya yönelik kariyere sahip olması olumlu bir itici güç olarak değerlendirilebilir. Katılımcılardan idari görev alanların motivasyonlarının almayanlara göre daha yüksek çıkması, sorumluluk ve yetkinin motivasyon üzerindeki olumlu etkisini göstermektedir.

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi'ndeki birimlerin motivasyon durumları değerlendirildiğinde en yüksek düzeyde İslami İlimler Fakültesi'nin, en düşük düzeyde ise Sağlık Bilimleri Fakültesi'nin çıkması, birimler arasında çeşitli değişkenlere göre motivasyonun farklı olabileceğini ortaya çıkarmaktadır. Bir idari yapının birimleri arasında bu şekilde bir sonucun ortaya çıkması, çalışma şartlarının ve kişiler arası ilişkilerin birbirinden farklılıklar göstermesine bağlanabilir.

Akademik personelin idari personele göre bürokratik etkiye daha fazla maruz kaldığı ortaya çıkmaktadır. Özellikle akademik personelde en üst basamaktan en alt basamağa doğru iş yükünün artması, diğer yandan üst basamağa doğru gittikçe hiyerarşiye bağlı olarak sorumluluğun artması bürokratik ilişkilerin karmaşık bir hale gelmesine neden olabilmektedir. İdari personelin iş tanımlarının ve iş akışının akademik personele nazaran daha anlaşılır bir halde olmasının, yoğunluğun aynı, karmaşa ve bürokratik etkinin daha az hisedilmesine neden olduğu savunulabilir. Başka bir sebep, idari personelin işlerinin bürokrasiyi zaten içerdiğini bilmeleri olabilir. Bir tür kabullenmişlik olarak ifade edilen bu durum, “akademik özerklik” içerisinde faaliyetlerini sürdürme ön kabulüne sahip akademik personelde bulunmamaktadır. Buradan varılabilecek bir sonuç, idari personelin bürokrasiyi işlerin yürütmesini sağlayan bir araç olarak algıladıkları; ama akademik personelin bürokrasi algısının daha olumsuz olduğudur.

İdari personelden sekreter ve daire başkanlarının bürokrasiye maruz kalma düzeylerinin; şube müdürü, uzmanlar, mühendis ve diğer çalışanlara göre daha fazla çıkması kurumda daha fazla sorumluluk almalarına ve bürokrasinin en üst yöneticilerine bağlanabilir. Eğitim durumları dikkate alındığında yüksek eğitime sahip katılımcıların, düşük eğitilmiş katılımcılara göre bürokrasiyle daha iç içe oldukları ortaya çıkmaktadır. Bu da eğitim düzeyi, yetki, sorumluluk ve bilgi birikiminin bürokrasiyle doğru orantılı bir ilişkide olduğunu göstermektedir. Çalışan personelin yaşına bağlı olarak yaş arttıkça bürokrasi ve motivasyonun

artması birbirleri arasında paralel bir ilişki olduğunu göstermektedir. Dönder'in (2006) *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Bürokrasi* adlı çalışması da bürokrasinin birçok yönden kişilerin davranışlarını ve sorumluluk alanlarını etkilediğini ortaya koymuştur.

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi'ndeki birimler bazında bürokrasiyle en fazla iç içe olan yer İslami İlimler Fakültesi'dir. Bürokrasiyle en az iç içe olan ise Rektörlüktür. Bu sonucun ortaya çıkmasında Rektörlük biriminde İslami İlimler Fakültesi'ne göre daha fazla idari personelin olması savunulabilir. İdari personelin iş tanımlarının daha kesin ve belli olması, çalışma saatlerinin standart olması, sorumluluklarının -iş yükü fazla olsa bile- açıkça ortaya konmuş olması etkili olmuştur. Bürokrasi ile motivasyon arasında birçok değişkene bağlı olarak her zaman bir anlamı ilişki söz konusu olmaktadır. Bu da olumlu veya olumsuz sonuçların sürekli bir etkide bulunmasıyla ifade edilebilir. Özellikle bürokrasi ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişkinin ortaya çıkması, bürokratik baskının motivasyonu olumlu etkileyen bir faktör olduğunu düşündürmektedir. Ancak sonuçsal şartlandırma teorisine dayanarak, kurum personelinin bürokratik kurallara bağlı şekilde çalışmaması ve kendisine uygulanacak müeyyideleri göz önüne alındığında, bürokrasinin motivasyonla olan anlamlı ilişkisi açıklanabilmektedir. Çünkü çalışan arzu edilen sonuçlara ulaşmayı isterken başka bir yönden de kendisine zarar verebilecek sonuçlardan uzak durmayı tercih edebilecektir.

Günümüzde bütün kurumlarda bürokratik bir yapı söz konusudur. Çalışanların bürokratik yapıdan olumlu şekilde etkilenmeleri ve motive edilebilmeleri için birçok faktörün bir araya gelmesi, birçok kesimin yönetim sürecine dahil edilmesi ve kişisel çıkarlardan ziyade toplumsal menfaatlerin ön planda tutulması gerekmektedir. Yönetimin parçaları olan yönetenler ile yönetilenlerin birlikte hareket edebilmeleri bu açıdan önem taşır. Özellikle yapılan işe uygun bir ücret belirlemek ve çalışanlar arasında bir ücret uçurumuna fırsat

vermemek, çalışanların motivasyonunu olumlu etkileyebileceği gibi onların aidiyet duygusunu da artıracaktır.

Bürokrasinin klasik devlet anlayışındaki olumsuz etkileri değerlendirildiğinde birçok eski uygulamanın hala etkisini hissettirdiği görülecektir. Günümüz insani değerlerine uygun olarak, modern yönetim anlayışına dayalı eğitimler verilerek hem modası geçmiş uygulamalar terk edilecektir hem de teknolojinin sürekli değişen ve gelişen özellikleri de yönetime dahil edilebilecektir. Özellikle ülkemizde bazı dönemlerde uygulamaya konulan yönetim reformları başarılı olmamıştır. Reformların uzun bir zamanı gerektirmesi ve mali açıdan da yükümlülükler taşıması istenilen sonuçları doğurmamıştır. Reformların yapılmış olması için uygulamaya konulmak istenmesi başarısız olmasına neden olmuştur. Çünkü yapısal değişiklikler ve yenilikler belirli bir düşünce reformuyla hayata geçebilecek ve varlığını koruyabilecektir. Kamu kurumlarındaki işlevsel ve yapısal sorunlar çözülmeden, çağa uygun yönetim modelleri benimsenmeden çalışanların motivasyonunu ve verimini artırmaya çalışmak gerçekleşmesi zor bir hayal olmaktan öteye geçemeyecektir.

KAYNAKÇA

- Abadan, N. (1959). *Bürokrasi*. A.Ü.S.B.F Yayınları. Ankara: Ajans Türk Matbaası.
- Abrahamson, B. (1993). *The Logic of Organisations*. London: Sage.
- Acar, M.; Özgür, H. (2004). *Çağdaş Kamu Yönetimi II*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akalın, K. H. (2013). Rasyonel Bürokrasinin Batıdaki Temelleri Ve Etkileri. *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı 4, Haziran 2013.
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde Motivasyon. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*. Yıl 2006, (13), 343-361.
- Akgün, B. (2014). *Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Akın, O. S. (2011). *Küreselleşme Sürecinde Türkiye’de Bürokrasi Kavramı ve Olgusu Üzerine Bir İnceleme*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Akkanat, F. (2014). *Çalışan Motivasyonunda Algılanan Örgütsel Yaratıcılığın Rolü: Bir Kamu Kurumu Örneği*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Aknur Ak, M. (2010). *Liderlik Stilllerinin Çalışanın Motivasyonuna Etkisi Üzerine Analitik Bir Çalışma Bir Otomotiv Yan Sanayi Örneği*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Aksoy, Ş. (1995). *Yeni Sağ ve Kamu Yönetimi*. Kamu Yönetimi Sempozyum Bildirileri, Ankara: TODAİE Yayını.

- Akşit Aşık, N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*. Sayı: 467, s.31-51.
- Aktan, C. C. (1998). *Türkiye’de Devlet Ahlakının Yeniden Tesis Edilmesine Yönelik Öneriler Türkiye Günlüğü*, Sayı:51, 74-78.
- Aktaş, K. (2011). Kamu Denetçiliği Kurumunun Anayasal Sistemdeki Yeri ve Etkinliği Sorunu. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*. Sayı:94, 359-374.
- Aktoz, F. (2000). *Bireysel Özellikler, İş Tatmini Düzeyi ve Motivasyonu Arasındaki İlişki: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Alkış, H. (2008). *Frederick Herzberg’in Çift Etmen (Hijyen-Motivasyon) Kuramının İşgörenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi, *Educational Administration: Theory and Practice*. (16)4, 463-484.
- Altıntaş, F. Ç. (2002). *Örgütsel Adalet Kavramı ve Örgüt Yapısının Çalışanların Adalet Algılamaları Üzerindeki Etkisi. İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar*. Bursa: Ezgi Kitabevi, ss. 31-43.
- Altuğ, D. (1997). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları.
- Argüden Y. (2002). *İyi Yönetişim*. (<http://www.arguden.net/tr/makaleler/iyi-yonetisim-3/>). (Erişim Tarihi: 23.12. 2017).
- Arslan, A. (2003). Eşitsizliğin Teorik Temelleri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (6)2, 115-135.

- Aslan, S.; Yılmaz, A. (2001). Tanzimat Döneminde Osmanlı Bürokratik Yapı Ve Düşüncesinin Değişimi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. (2)1, 287-297.
- Aşan, Ö. (2007). “Motivasyon”, *Yönetim ve Organizasyon*. (Ed: Salih Güney). Ankara: Nobel Yayıncılık. Bölüm 12: 293-326.
- Ateş, S. (2009). *Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımı ve Bursa Nilüfer Belediyesi Örneği Üzerinden Sorgulama*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Avşaroğlu, S.; Deniz, M.; E., Kahraman, A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu Ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı: 14. S.115-129.
- Ay, F. A.; Karakaya, A. (2007). Çalışanın Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (31)1, 55-67.
- Aygın, A. N. (2007). *Performans Değerleme İle Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Aydın, M. (1998). *Kurumlar Sosyolojisi*. İstanbul: Vadi Yayınları.
- Aydın, M. (2000.) *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoglu Yayınları.
- Aydın, A.; Akıncı, B. (2018). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’nde Kamu Personel Yönetim Sisteminin Dönüşümü: Üst Düzey Kamu Görevlilerin Atanması. *Route Educational and Social Science Journal*. Volume 5(10), August 2018.
- Ayman Güler, B. (1996). *Yeni Sağ ve Devletin Değişimi: Yapısal Uyarılama Politikaları*. Ankara: TODAİE Yayınları.

- Aygün Tüzün, B. (2013). *İş Tatmininin Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Perakende Sektöründe Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bacalan, E. (2003). *Osmanlı Modernleşmesinde Bürokrasinin Egemen Konumunun Genel Bir Analizi*. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. (9)19, 164-184.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balıkçı, A. (2013). *2005 Yılından Günümüze Türkiye-Avrupa Birliği İlişkilerinde Temel Sorunlar*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı . Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Baltacı, C. (2004). Yeni Sağ Üzerine Bir Eleştiri. *SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (9)2, 359-373.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Siyasal Basım Yayın Dağıtım.
- Baykal, B. (1978). Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış. İstanbul: *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını* No: 2524.
- Bayrak Kök, S. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. (20)1, 292-310.
- Belet, M. S. (2008). Türk Kamu Yönetiminde Siyaset ve Bürokrasi İlişkisi: Üst Kurullar Bürokrasisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Bies, R. J; Tyler, T. R. (1993). The Litigation Mentality In Organizations: A Test of Alternative Psychological Explanations. *Organization Science* (4)3, 352-366.
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*. 3. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bulut, A. (2004). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Kayseri’de Bulunan Büyük İşletmelerin Pazarlama Elemanları Üzerine Bir Uygulama*. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H.; Kavuncubaşı, Ş. (2005). *Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankar: Siyasal Kitapevi.
- Candan, H. (2013). *İş Dünyası ve Bürokrasi İlişkileri: Girişimcilerin Türk Kamu Bürokrasisi Algısına Yönelik Bir Araştırma*. Konya: Dizgi Ofset.
- Canpolat H.; Cangir, M. (2010). Değişen Dünyada Kamu Yönetiminin Geleceği ve Türkiye’nin Reform Gündemi: Devletin Daha Fazla Demokratikleşmesi. *Türk İdare Dergisi*. S. 446, s.18-33.
- Ceritli, İ. (2012). *Türk Kamu Yönetiminde Şeffaflaşma ve Hesap Verebilirliğe Yönelik Pozitif Dönüşüm, Dirençler ve Zayıflıklar: Geleceğin Gelenekle Dansı Şeffaf ve Hesap VerebilirKamuYönetimiSempozyumu*, (http://www.tbmm.gov.tr/yayinlar/kamu_yonetimi_sempozyumu.pdf). (Erişim Tarihi: 23.12.2017)
- Chambers, B. A. (2002). Applicant Reactions and Their Consequences: Review, Advice and Recommendations for Future Research. *International Journal of Management Reviews*. Vol.4(4), pp. 317-333
- Cicioğlu, F. (2013). *Sivil Toplum-Dış Politika İlişkisi Çerçevesinde Sivil Toplum Kuruluşlarının Türkiye’nin Avrupa Birliği Politikasına Yaklaşımı*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

- Cihangiroğlu, N; Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* sayı:19. s.194-213.
- Coşkun, İ. (2005). *Türkiye’de Bürokrasi-Siyaset İlişkileri*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çakır, İ. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çakmak, B. (2016). *Biçimsel Örgütlerde İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma: Aras Kargo Örneği*. KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çalışkan, M. (2013). *Kamu Denetçiliği Kurumu: ve Türkiye Örneği*. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Çaylak, A. (1998). *Osmanlı’da Yöneten ve Yönetilen (Bir Şerif Mardin Çözümlemesi)*. Ankara: Vadi Yayınları.
- Çelik, Ö; Aksan, G. (2011). Demokrasi ve Bürokrasi Arasındaki Gerilim Temelinde Türk Hukukundaki Bazı Düzenlemelere Genel Bir Bakış. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. Cilt: 15(2), 189-214.
- Çetiner, M. (2017). *Kamu Denetçiliği*. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Hukuku Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çevik, F. K. (2010). *Türkiye’de 1980’den Günümüze Siyasal İktidar-Bürokrasi İlişkileri*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çevik, H. H. (2004). *Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çevikbaş, R. (2014). Bürokrasi Kuramı ve Yönetişel İşlevi, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. Cilt(3)2/Aralık.

- Çevikbaş, R. (2014). Bürokrasi Kuramı ve Yönetmel İşlevi. *Kırıkkale Üniversitesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. (3)2, 75-102.
- Çıtak, Z. (2010). *Motivasyon Ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çiçek, D. (2005). *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personel Motivasyon Seviyelerinin Tespit edilerek İş yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Çoban, A. R. (2003). *Kamu Tercihi Teorisi, Çağdaş Kamu Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Çoker, Z. (1995). *Yönetim ve Siyaset: Bir Valinin İl Yönetimine İlişkin Görüş ve Anıları*. Ankara: Kazancı Matbaacılık
- Çukurçayır, M. A.; Ekşi, H. (2001). Kamu Hizmeti Sunumunda Yeni Yöntemler. *S.Ü. İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 1(2), 89-109.
- Çulpan, R. (1980). Bürokratik Sistemin Yozlaşması. *Amme İdaresi Dergisi*. (13)2, 31-45.
- Dağdeviren Gözen, E. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Demir, F. (2011). Bürokratik Kültür. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (16)2, 153-178.
- Demiral, N. (2015). *Türkiye-Avrupa Birliği İlişkilerinde 2002-2012 Dönemi ve Müzakerelerin Geleceğe Etkisi*, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı Uluslararası İlişkiler Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Demirci, K. (2015). *Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yollarından Biri Olarak Kamu Denetçiliği Kurumu*. Turgut Özal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Demirci, S. (2018). *Yasama-Yürütme ve Yargı Ekseninden Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi*. Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Demirkaya, H.; Şimşek Kandemir, A. (2014). *Örgütsel Adaletin Boyutları İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir İşletme İncelemesi*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 18(2), 263-279.
- Develioğlu, K. (2012). *Çalışanların Rol Belirsizliğinin Örgütsel İletişim Ve Yetki Devrine İlişkin Kaynakları: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*. *Sakarya İktisat Dergisi*. 1(1), 39-55.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dirim, C. (2004). *Kriz Dönemlerinde Motivasyon Teorilerinin Geçerliliği ve Bir Uygulama*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Dizdar, A. (2009). *Çalışanların İçsel Motivasyon Algısı ve Konuyla İlgili Bir Uygulama*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Doğan, H. M. (2013). *Türkiye’de Siyasal İktidar-Bürokrasi İlişkileri*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Dönder, H. H. (2006). *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ve Bürokrasi*. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Durgun, Ş. (2003). *Türk Kamu Yönetiminde Bürokratik Siyaset*. Aykaç, B; Durgun, Ş; Yayman, H. (Ed.), Türkiye’de Kamu Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınevi. s.227-262.
- Dursun, D. (2012). Bürokrasi Teorisi ve Yönetim. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. (0)37-38, 133-149.
- Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. (23)3, 35-52.
- Eker, B. (2006). *Halkla İlişkiler Açısından Örgütsel Bağlılık: Oyak Bankası Örneği*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetimde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını. No: 266.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergin, C. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 3. Baskı. Ankara: Elma Yayınevi.
- Ergun, T.; Polatoğlu, A. (1992). *Kamu Yönetimine Giriş*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(14), 67-79.
- Erhürman, T. (1998). *Ombudsman*. Amme İdaresi Dergisi, 31(3), 87-102.
- Erhürman, T. (2000). *Türkiye İçin Nasıl Bir Ombudsman Formülü ?*, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt 49, s.1-4.

- Erkut, C. (1998). Bağımsız İdari Makamlar Müessesesi Açısından Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kısa Bir Değerlendirmesi: Bağımsız İdari Otoriteler. İstanbul: Alkım Yayınları.
- Eroğlu, E. (2011). Örgütlerde İletişim Kalitesini Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. sayı: 26. S.137-149.
- Eroğlu, F. (2007). *Davranış Bilimleri*. 8. Baskı. İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ersarı, G.; Naktiyok, A. (2012). İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16(1), 81-101.
- Ertan, H. (2008). Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Eryılmaz, B. (1995). *Kamu Yönetimi*. İzmir: Akademi Kitapevi.
- Eryılmaz, B. (2002). *Bürokrasi ve Siyaset Bürokratik Devletten Etkin Yönetime*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2006). *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Erkam Matbaası.
- Eryılmaz, B. (2008a). *Bürokrasi ve Siyaset*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Eryılmaz, B. (2008b). *Bürokrasi ve Siyaset*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2009). *Kamu Yönetimi*. Ankara: Okutman Yayıncılık.
- Eryılmaz, B. (2011). *Kamu Yönetimi*. 4.Baskı. Ankara: Okutman Yayıncılık.
- Evre, B. (2011). Kıbrıslı Türk Siyasal Seçkinlerin Demografik Profilleri. *YDÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. (4)2, 113-132.
- Fındıkcı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım.
- Fişek, K. (1979). *Yönetim*. Ankara: Sevinç Matbaası.

- Flynn, N. (1997). *Public Sector Management*, 3rd ed., London: Prentice Hall.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. 1. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Gödek, S. (2006). *Bürokratik Örgütlerde Yetki Devri, Balıkesir İl ve İlçe Belediyeleri Uygulaması*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gökalp, L. (2010). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Antalya Levent Kimya’da Bir Uygulaması*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gökçe, O.; Göküş, M.; Kutlu, Ö. (2002). *Kamu Yönetimi Ders Notları*. Konya: Dizgi Ofset.
- Göküş, M. (2010). 1960-1980 Döneminde Türk Kamu Bürokrasisinin Hukuki, Ekonomik ve Toplumsal Değişimi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. (6)12, 203-223.
- Göküş, M. (2010). 1960-1980 Döneminde Türk Kamu Bürokrasisinin Hukuki, Ekonomik ve Toplumsal Değişimi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. (6)12, 203-223.
- Görgülü, C. (2012). *Cumhuriyetten Günümüze Türk Kamu Bürokrasisinde Örgütsel Büyüme Olgusu*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gözler, K. (2017). *Anayasa Hukukuna Giriş*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management* (16)2, 399-432.
- Gülener, S. ve Miş, N. (2017). *Cumhurbaşkanlığı Sistemi*. SETA Analiz.
- Güler, B. A. (2005). *Kamu Personeli: Sistem ve Yönetim*. Ankara: İmge Yayınevi.
- Gündoğan, T. (2010). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Bir İnsan Kaynakları Bölümüne Uygulama*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Güngör, S. (1995). *Türkiye Cumhuriyeti'nin Kurulması ve Kurumsallaşması Sürecinde Siyasal Elit-Aydın Elit İlişkisi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Güven, A. (2007). *Kamu Yöneticilerinin Davranış Tarzlarının Kamu Personelinin Motivasyonu Üzerine Etkileri: Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama*. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Güzel, Ö. (2010). Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Yaşar University*. 20(5), 315-329.
- Güzelsarı, S. (2004). *Kamu Yönetimi Disiplininde Yeni Kamu İşletmeciliği ve Yönetişim Yaklaşımları*. A.Ü. SBF-GETA Tartışma Metinleri, No.66, 2004, s:1
- Heper, M. (1995). *Bürokrasi, Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi*. Cilt 2, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Heywood, A. (2007). *Siyaset*. (Çev. Bahattin Seçilmişoğlu vd.). Ankara: Adres Yayınları.
- Hicks, H. G. (1979). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşerî Kaynaklar Açısından* (Çev. Osman Tekok). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Hughes, O. E. (1994). *Public Management and Administration*.
- İbişoğlu, Y. (2014). *Yeni Türk Bürokrasisi Kültürü*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. (5)1, 67-92.
- İncir, G. (1984). *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını.

- İyimaya, A. (2017). Anayasa Değişikliği Ekseninde Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi. *Yeni Türkiye Dergisi*. (94), 71-89.
- Kahraman, M. (2011). Hukuk Devletine Katkıları Bakımından Kamu Denetçiliği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8(16), 355-373.
- Kahveci, Ç. (2016). *Sağlık Çalışanlarında İş Yükünün Motivasyona Etkisi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kalağan, G. (2009). *Türkiye’de 1980 Sonrası Bürokratik Dönüşüm: Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü (SYDGM) Örneği*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Kalağan, G. (2009). *Türkiye’de 1980 Sonrası Bürokratik Dönüşüm: Sosyal Yardımlaşma Ve Dayanışma Genel Müdürlüğü (SYDGM) Örneği*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Kapani, M. (2001). *Politika Bilimine Giriş*. İstanbul: Bilgi Yayınları.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kahraman, S.; Kutlu, M. (2012). Hükümet Sistemi Tartışmaları Bağlamında Başkanlık Ya Da Yarı-Başkanlık Sistemlerinin Türkiye’de Uygulanabilirliği, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9(18), 431-457.

- Karaköse, T.; Koçabaş, İ. (2006). Özel Ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu Ve Motivasyon Üzerine Etkileri. *Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*. 2(1), 3-14.
- Karakuzu, A. (2013). *Sağlık Çalışanlarında Motivasyon ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler (Kırklareli Örneği)*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Karaman, F. (2010). *İşletmede Motivasyon ve Verimlilik*. İstanbul: Etap Yayınevi.
- Karatepe, S. (2005). *İşletme Yönetiminde Motivasyon* Editör, Tikici, M. *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayınları. S.118-143.
- Karatepe, S. (2005). Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. (60)4, 117-132.
- Kavak, B.; Vatansever, N. (2007). Hizmet Sektöründe Örgüt İçi İletişim Bileşenleri Ve İş Gören Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İş Görenlerinin Düşünceleri. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı: 2. S.140.
- Keenan, K. (1996). *Yöneticinin Klavuzu: Motivasyon*. (Çev: Ergin Koparan), İstanbul.
- Kerman, U.; Özaltın, O.; Yerlikaya, F. B. (2013). Avrupa Birliği'nin Türk Kamu Yönetiminden Demokratikleşme Beklentileri: İlerleme Raporları Üzerinden Bir Analiz (1998-2012). *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (18)2, 85-99.
- Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. (28)2, 115-136.
- Kişoğlu, S. Erenler Çakar G. (2004). *İş Yeri Düzenleme. Üretim Planlaması İçinde*. Sevil Kişoğlu (Ed.). İstanbul: Ya-Pa Yayın.

- Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. İstanbul: Beta Yayın No: 405.
- Koçyiğit, D. (2015). *Motivasyon ve Verimlilik Arasındaki İlişki: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kongar, E. (1993). *İmparatorluktan Günümüze Türkiye'nin Toplumsal Yapısı*. C.1-2, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*. 26 (3).
- Kuswibowo, Ç. (2012). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hitay Yatırım Holding Örneği*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kuşluvan, Z. (1999). Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları. Human Resources. *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*. Sayı:3 (Temmuz-Ağustos).
- Küçük, S. (2010). Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılıklarının, Çalışma Motivasyonuna Olan Etkisi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Lund, D. B. (2003). Organizational Culture And Job Satisfaction. *Journal and Business & Industiriol Marketing*. Volume 18.
- Maitland, I. (1997). *İnsanları Motive Etmek*. (Çev. Aksu Bora, Onur Cankoçak). Ankara: İlk Kaynak Kültür Ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti.
- Maliye Bakanlığı Avrupa Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı. (2003). *İyi Yönetişimin Temel Unsurları*. (<http://www.abmaliye.gov.tr/node/142>). (Erişim Tarihi: 24.09.2017)

- Mamedov, B. (2013). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Mardin, Ş. (1990). *Türkiye’de Toplum ve Siyaset*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Memişoğlu, D. (2006). *Yeni Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetim Reformu*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Mill, J. S. (1997). *Hürriyet Üstüne*. (Çev: M. O. Dostel). İstanbul: Millî Eğitim Bakanlığı Yayını.
- Osman, Y. (2001). *Kamu Yönetimi Reformu: Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimleri*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Ömer Baylan, Ö. (1978). *Vatandaşın Devlet Yönetimi Hakkındaki Şikayetleri ve Türkiye İçin İsveç Ombudsman Formülü*. Ankara: İçişleri Bakanlığı Tetkik Kurulu Başkanlığı Yayınları.
- Ömeroğlu, Ö. (2006). *Okul Yönetiminde Bürokrasi İle Öğretmenlerin Okula İlişkin Tutumları Arasındaki İlişki*. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Önal, G. (2000). *Temel İşletmecilik Bilgisi*. 3. Basım. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Önder, Ö. (2013). *Türk Bürokrasisi ve Bürokratik Elitizm*. Ankara: Otorite Yayınları.
- Övgün, B. (2010). *Bürokrasiden Yönetişime Yönetim Biçiminin Değişmesi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Özalp, A. (2009). Modern Paradigmanın Krizi ve Devlet Üzerine Etkileri. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*. (1)1, 1-9.
- Özden, K. (2010). *Ombudsman Türkiye’deki Tartışmalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Özkul Bilen, A. (2015). *Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonuna Etki Eden Faktörler: İzmir İli Üniversite ve Kamu Hastanelerinde Uygulama*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özler, N. D. (2013). *Güdüleme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web - Ofset Tesisleri.
- Özer, M. A. (2005). *Yeni Kamu Yönetimi; Teoriden Uygulamaya*. Ankara: Platin Yayınları.
- Özer, M. A; Akçakaya, M.; Yaylı, H.; Batmaz, N. Y. (2015). *Kamu Yönetimi Klasik (Yapı ve Süreçler)*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Özgür, T. (2011). *Türkiye-AB Süreci: Dönüm Noktaları ve Kırılmalar*. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Öztürk, Z.; Dündar, H. (2003). Örgütsel Motivasyon Ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt (4)2, 57-67.
- Page, E. C. (1992). *Political Authority and Bureaucratic Power: a comparative analysis, Second Addition*. London : Harvester&Wheatsheaf .
- Paksoy, M. (1998). *Türkiye'nin Avrupa Birliği İle Bütünleşme Sürecinde Türk İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Yolları*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Palabıyık, H. (2003). *Yönetimden Yönetişime: Yönetişim, Kentsel Yönetişim ve Uygulamaları ile Yönetişimde Ölçülebilirlik Üzerine Açıklamalar, Yerel ve Kentsel Politikalar*. (Ed. Akif Çukurçayır ve Ayşe Tekel). Konya: Çizgi Kitabevi.
- Pamir, A. (2010). Nişancı ve Hukuki Statüsü. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. 59(4), 691-710.
- Parla, T. (2002). *Türkiye'de Anayasalar*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Peker, Ö.; Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.

- Pekşen Arslan, L. (2013). *Çalışanların Motivasyonu (Serik Devlet Hastanesi Örneği)*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Sabuncuoğlu, B. (2003). *Hizmet Sektöründe Örgütsel Kariyer Yönetimi*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Sabuncuoğlu, Z.; Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayıncılık.
- Sapancalı, F. (1993). Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar. *Verimlilik Dergisi*. Sayı 4. s.86-107.
- Saraçel, N. Taşseven, Ö. (2016). Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Social Sciences Research Journal*. 5(1), 50-79.
- Sarioğlu, S. (2010). *Akademisyenlerin Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi: Bir Araştırma*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Savoie, D. J. (1993). *Globalization and Governance*. Ottawa: Canadian Centre for Management Development.
- Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. (8)39, 944-964.
- Sobacı, Z. M. (2007). Yönetişim Kavramı ve Türkiye’de Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler. *Uludağ Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*. (5)1, 219-236.
- Soykenar, M. (2008). *Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Soysal, A. (2009). *İş Yaşamında Stres*. Çimento İşveren, 17-40.

- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Sözer, Z. (2006). *Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi ve Bir Uygulama*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Şahal, E. (2005). *Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: “Akdeniz Üniversitesi’nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri”*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (0)11, 523-547.
- Şahin, H. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Motivasyonuna Olan Etkileri (Manisa İli Örneği). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Şat, N. (2009). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı: Weber Bürokrasisinin Sonu Mu?. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (2)2, 99-113.
- Şaylan, G. (1995). *Cumhuriyet Bürokrasisi*. Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi, Cilt 2, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Şeker, S. E. (2015). *Motivasyon Teorisi*. YBS Ansiklopedisi, 2 (1).
- Şengül, F. (2014). *Hastane Çalışanlarında Motivasyonu Etkileyen Faktörler*. Beykent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Şimşek, M. Ş. (2003). *İşletme Bilimlerine Giriş*. Konya: Yelken Basım-Yayım.
- T. C. Başbakanlık, *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma 1; Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim*. Ankara: T. C. Başbakanlık Basımevi, s. 27.
- Tahtalıoğlu, H. (2011). *Türk Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Çalışmalarını Zorlaştıran Faktör Olarak Bürokrasi*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Hukuku Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Tatar, T.; Üner, M. (1992). *İşletmecilik İlkeleri*. 1. Baskı. Ankara: Gazi Büro Yayınları.
- Tataroğlu, M. (1998). Cumhuriyet Döneminde Bürokrasinin Rolü. *Yeni Türkiye Dergisi*. (4)4, 3589-3600.
- Temizel, Z. (1997). *Yurttaşların Yönetime Karşı Korunmasında Bağımsız Bir Denetim Organı: Ombudsman*, Yeni Türkiye, Yıl 3, Sayı 14, Siyasette Yozlaşma Özel Sayısı II, Mart-Nisan.
- Terzi, M. A. (2012). *Türk Devlet Geleneğinde Bürokrasi ve Memur*. Ankara: Sistem Ofset.
- Tortop N.; İsbir, E. G.; Aykaç, B.; Yayman, H.; Özer, M. A. (2007). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*. (88), 87-108.
- Turan, M.; M. Güler. (2018). *Yerel Yönetimlere İlişkin Temel Kavramlar (Ed. Kemal Görmez ve Hasan Yaylı) Yerel Yönetimler*. Ankara: Orion Kitabevi.
- Türk, M. S.; Tuna, M. (2006). Kamu ve Özel Sektör Matbaa İşlerinde Çalışanların İçsel Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (16), 619-632.
- Türkyılmaz, M. (2017). *Cumhurbaşkanı Sistemi*. İstanbul: Sanat Ofisi Yayınları.
- Us, A. T. (2007). *İşletmelerde Motivasyon*. İstanbul: İgiad Yayınları.
- Us, Ö. (1973). Memurluk Prestiji. *Amme İdaresi Dergisi*. (6)3, 48-73.

- Ülker, A. (2001). *Organizasyonlarda Motivasyon ve Bir Uygulama*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Mezuniyet Tezi).
- Üstün, A. (1997). Kütüphanecilik Mesleğinde İç İletişim ve Motivasyon. *Türk Kütüphaneciliği*. (11)1, 20-28.
- Yalçın, L. (2005). “Bruno Rizzi ve Bürokratik Kolektivizm”, *Ankara Üniversitesi SBF Kamu Yönetimi Bölümü Kamu Yönetiminde Disiplin Sorunu Dersi 2004-2005 Dönemi Ödev Notları*, (yayınlanmamış ödevler), Ankara, Temmuz, s. 277-281.
- Yetiş, M. (2003). Marx ve Sivil Toplum. *Praksis*. Sayı: 10, Yaz-Güz, Ss. 35-72.
- Yetkin, A. (2012). Divan-ı Humayun. *International Journal of Social Science*. 5(5), 353-390.
- Yılmaz Paksoy, S. (2016). *Motivasyon ve Motivasyon İle Bağlantılı Faktörler: Beyaz Yaka Çalışanlara Yönelik Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması*. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yılmaz, A.; Güler, T. (2016). Ak Parti Hükümetleri Döneminde Siyaset ve Bürokrasi Arasındaki Güç Mücadelesinin Devlet Planlama Teşkilatı Üzerinden Okunması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. (14)2, 294-316.
- Yılmaz, Ç. (2012). *Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Tokat İli Özel ve Kamu Bankalarında Bir Uygulama*. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yılmaz, T. (2014). *Çalışanların İş Tatmini Ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Yiğit, D. (2006). *Avrupa Birliği Genişleme Sürecinde Avrupa Birliği-Türkiye İlişkileri*. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Hukuku Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yozgat, O. (1992). *İşletme Yönetimi*. 8. Baskı, İstanbul: İstanbul M.U. Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları.
- Yumuşak, S. (2008). İş Gören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (13)3, 241-151.
- (Öten,2011) [http://todaie2011.blogspot.com.tr/2011/12/kamu-yonetimi-kamu burokrasisi.html](http://todaie2011.blogspot.com.tr/2011/12/kamu-yonetimi-kamu-burokrasisi.html) (Erişim Tarihi: 25.10.2017).
- 6328 sayılı Ombudsmanlık Kanunu. 29.06.2012 günlü, 28338 sayılı Resmi Gazete).
- 6328 Sayılı Kanunu. (http://www.kamudenetciligi.gov.tr/custom_page-325-kanun.html). (Erişim Tarihi: 16.12.2017).
- https://www.ab.gov.tr/files/onemlibelge/62_hukumet_doneminde_turkiye_ab_iliskileri.pdf (Erişim Tarihi: 16.12.2017).
- www.tid.gov.tr/makaleler/kagoze.doc. (Erişim Tarihi: 16.09.2017).
- https://www.ombudsman.gov.tr/contents/files/yayinlar/dergi_son_29_06_2015.pdf (Erişim Tarihi 26.12.2017).
- https://www.ombudsman.gov.tr/contents/files/yayinlar/dergi_son_29_06_2015.pdf. (Erişim Tarihi 03.05.2017).
- (www.yenisafak.com). (Erişim Tarihi: 15.12.2018)

EKLER

Değerli Katılımcı

Bu anket formu, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda yüksek lisans öğrenimine devam eden Fatma YILDIRIM tarafından yazılacak olan yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere uygulanmaktadır. Anket ile elde edilecek veriler sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır ve tüm anket verileri sadece araştırmacı tarafından incelenecektir. Araştırma, bilimsel nitelik taşıdığından tüm bilgiler gizli tutulacaktır. Anketin amacı, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi'nde bürokratik yapı ve işleyişin akademik ve idari personelin motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Ankette yer alan sorulara objektif ve samimi cevaplar vermeniz çalışmanın sağlıklı değerlendirilmesi açısından önemlidir. Ankette yer alan hiçbir cevap alanını boş bırakmamanız sonuçların geçerli bir şekilde değerlendirilmesi açısından son derece önemlidir. Teşekkür ederim.

Fatma YILDIRIM
Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz. () Erkek () Kadın

2. Yaş: () 18-21 () 22-25 () 26-29 () 30-35 () 35-40 () 40+

3. Medeni Durum () Evli () Bekar

4. Eğitim Düzeyi () Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ve üzeri

5. Toplam Çalışma Süreniz (Yıl).

6. Bu Kurumdaki Çalışma Süreniz (Yıl).

7. Personel Statüsü.

() Arş.Gör. () Öğr. Gör. () Okutman () Uzman () Yrd. Doç. () Doç. Dr. () Profesör

() Memur () Şef () Teknisyen () Mühendis () Şube Müdürü () Sekreter () Daire Başkanı

8. Aylık Geliriniz. () 2000-3000 () 3001-4000 () 4001-5000 () 5000+

9. Çalıştığınız Birim. (.....)

10. İdari göreviniz. () Var () Yok

Sıra No.	MOTİVASYON	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Kurumda yaptığım işlerde başarılıyım.					
2	Kurumda yöneticilerim çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler.					
3	İşimi yapabilecek yetkiye sahip olduğumu düşünüyorum.					
4	Kurumda kendimi ailenin bir üyesi olarak görüyorum.					
5	Yaptığım işle ilgili bilgiye ve sorumluluğa sahibim.					
6	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.					
7	Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkım bulunmaktadır.					
8	İş arkadaşlarım, çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir ederler.					
9	Yönetim, izin isteğimi genellikle olumlu karşılar.					
10	Çalışma ortamının fiziksel koşulları yeterli ölçüdedir.					

Sıra No.	MOTİVASYON	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Kararsız	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
11	Kurumda, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek hizmetlerinden yararlanabiliyorum.					
12	Kurumdaki araç ve gereçler ve teknik ekipmanlar yeterli düzeydedir.					
13	Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim iyi düzeydedir.					
14	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.					
15	Kurumumun ileride şu anki durumundan daha iyi olacağını düşünüyorum.					
16	Yöneticilerim ve amirlerim ile ilişkilerim iyidir.					
17	Kurumda terfi ve kariyer imkânlarım bulunmaktadır.					
18	Yöneticilerim, çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.					
19	Başarılarımdan dolayı ekstra ücret alırım.					
20	Başarılarımdan dolayı ödüllendirilirim.					
21	Kişisel ve ailevî sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman bana destek olur.					
22	Çalıştığım kurumun saygı değer bir yer olduğuna inanıyorum.					
23	Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.					

Sıra No.	BÜROKRASİ	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Kararsız	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	En basit işlerde bile amirlerimizden izin almamız gerekmektedir.					
2	Yöneticiler kararları onaylamadığı sürece hiçbirşey yapılmaz.					
3	İş dağılımında eğitim ve tecrübe durumları dikkate alınmamaktadır.					
4	Kurumda kurallara bağlı bir şekilde çalışmamız istenmemektedir.					
5	Kurumda işleri belirli bir kurala ve prosedüre göre yapmıyoruz.					
6	Kılık kıyafetle ilgili kurallara uymamız konusunda sıkı bir denetim söz konusudur.					
7	Şartlar ne olursa olsun kurallara eksiksiz şekilde uyulmamaktadır.					
8	Kurumda işlerin yapılmasında detaylı ve uzun bir prosedür uygulanmaktadır.					
9	Kurumdaki ilişkiler çok resmi özelliktedir.					
10	İdareciler, resmi toplantılar dışında personelin bir araya geleceği etkinliklerde bulunmamaktadır.					
11	Kurumda, siyasi çevrelerle ilişkileri olmayan personelin kariyer imkanları çok zordur.					
12	Kurumda iyi arkadaşlıklar ve ilişkiler geliştirmek çok zordur.					
13	Akademik personel ile idari personel arasındaki ilişkiler sıcak ve samimi değildir.					
14	Kurumda bilgili olmak terfi etmek için yeterli değildir.					
15	Kurumda, yenilikçi fikirler hoş görülmez ve desteklenmez.					
16	Kurumda, çalışmaların sürdürülmesi için idarenin ortaya koyduğu kurallara geçerlidir başka alternatif yöntemlere izin verilmez.					
17	Kurumda kişilerin yükselebilmeleri ne kadar sevildiklerine bağlıdır.					
18	Yapılan iş ne kadar iyi olursa olsun idareyi desteklemiyorsan bir önemi olmuyor.					
19	İdari personelin bir araya gelmesi desteklenmez.					
20	Çalıştığımız alanların dışında da eğitim almamız sağlanmamaktadır.					