

**ÜNİVERSİTELERDE ÇALIŞAN İDARİ
PERSONELİN PERFORMANSINI ETKİLEYEN
FAKTÖRLER: TEKİRDAĞ NAMIK KEMAL
ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

ASLI AKDENİZ ÖZSOY

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
ÇALIŞMA İKTİSADI ANABİLİM DALI**

**Danışman: Prof. Dr. Salih ÖZTÜRK
2019**

T.C.
TEKİRDAĞ NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA İKTİSADI ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÜNİVERSİTELERDE ÇALIŞAN İDARİ PERSONELİN
PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER: TEKİRDAĞ
NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

Aslı AKDENİZ ÖZSOY

DANIŞMAN: PROF. DR. SALİH ÖZTÜRK

TEKİRDAĞ-2019

Her hakkı saklıdır

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım Yüksek Lisans Tezinin çalışmasının bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda enstitü yazım kılavuzuna uygun davranıldığını taahhüt ederim.

28/01/2019
Aslı AKDENİZ ÖZSOY

T.C.
TEKİRDAĞ NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA İKTİSADI ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aslı AKDENİZ ÖZSOY tarafından hazırlanan "Üniversitelerde Çalışan İdari Personelin Performansını Etkileyen Faktörler: Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Örneği" konulu YÜKSEK LİSANS Tezinin Sınavı, Namık Kemal Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği uyarınca 28/01/2019 Pazartesi günü saat 14:00'da yapılmış olup, tezin KABUL EDİLMESİNE, OYBİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Salih ÖZTÜRK

İmza: 

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Adil AKINCI


İmza: 

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Büşra KARATAŞER

İmza: 

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu adına
29.01./2019

Doç. Dr. Emrah İsmail ÇEVİK
Enstitü Müdürü



ÖZET

Kurum, Enstitü : Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
ABD : Çalışma İktisadı Anabilim Dalı
Tez Başlığı : Üniversitelerde Çalışan İdari Personelin Performansını
Etkileyen Faktörler: Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi
Örneği
Tez Yazarı : Aslı AKDENİZ ÖZSOY
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Salih ÖZTÜRK
Tez Türü, Yılı : Yüksek Lisans Tezi, 2019
Sayfa Sayısı : 90

Yeni kamu yönetim anlayışı ile birlikte öncelikle özel sektörde uygulanan ve daha sonra kamu sektörüne transfer olan modellerden biri de performans yönetimidir. Kamu çalışanlarının beklenti ve taleplerinin karşılanmasında performans yönetiminin büyük bir önemi olduğu kabul edilmektedir. Bu tezde, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi idari personelinin performansını etkileyen faktörler üzerinde durulmuş ve performans ölçütleri Ki-Kare, Anova ve Korelasyon analizlerinin yorumlanması ile açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: üniversite, idari personel, performans

ABSTRACT

Institution, Institute	: Tekirdağ Namık Kemal University, Institute of Social Sciences
Department	: Department of Labour Economics
Title	: Factors Affecting Performance Of Administrative Personnel Works in Universities: Example Of Tekirdağ Namık Kemal University.
Author	: Aslı AKDENİZ ÖZSOY
Adviser	: Prof. Dr. Salih ÖZTÜRK
Type of Thesis, Year	: MA Thesis, 2019
Total Number of Pages	: 90

Associated with the new public administration understanding, performance management is one of the models which is primarily applied in private sector and after that transferred to public sector. Performance management is considered to be of great importance in meeting the expectations and demands of public employees. In this thesis, the factors affecting the performance of the administrative personnel of Namık Kemal University were emphasized and performance measures were explained by the interpretation of the Chi-Square, Anova, and Correlation analysis.

Key Words: university, administrative personnel, performance

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix
ÖNSÖZ.....	x
GİRİŞ	1
1. İDARİ PERSONEL KAVRAMININ GENEL TEORİK ÇERÇEVESİ.....	3
1.1 Personelin Tanımı	3
1.2 Personel Türleri.....	3
1.3 Kamu Personeli	4
1.4 Kamu Personeli Sınıflandırması	4
1.4.1 Devlet Memurları Kanununda Sınıflandırma.....	5
1.4.2 1327 Sayılı Kanunda Sınıflandırma	6
1.4.3 Kanun Hükmünde Kararnameler	7
1.5 Türkiye’de ve Kamuda İdari Personel	9
1.6 Üniversitelerde Çalışan İdari Personel.....	11
1.7 Personel Yönetimi.....	12
2. YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMLARI.....	13
2.1 Klasik Yönetim Teorisi.....	13
2.1.1 Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	14
2.1.2 Yönetim Süreci Yaklaşımı	16
2.1.3 Bürokrasi Yaklaşımı	20
2.2 Neo-Klasik Yönetim Teorisi	21

2.3 Modern Yönetim Teorisi.....	24
2.3.1 Sistem Yaklaşımı	25
2.3.2 Durumsallık Yaklaşımı	26
3. PERFORMANS KAVRAMI VE PERFORMANS KAVRAMINA İLİŞKİN	
TEMEL YAKLAŞIMLAR.....	27
3.1 Performansın Tanımı.....	27
3.2 Performans Değerleme.....	27
3.3 Performans Değerleme Amacı ve Yararları.....	28
3.4 Personelin Performansını Etkileyen Faktörler	29
3.4.1 Bireysel Faktörler	30
3.4.1.1 Cinsiyet.....	30
3.4.1.2 Yaş.....	31
3.4.1.3 Eğitim.....	31
3.4.1.4 Aynı İşte Kalma Süresi	32
3.4.2 Örgütsel Faktörler.....	32
3.4.2.1 Ücret.	32
3.4.2.2 Terfi Olanakları	33
3.4.2.3 Takdir	34
3.4.2.4 İletişim.....	34
3.4.2.5 Yönetim Tarzı	34
3.4.2.6 Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler	35
3.4.2.7 Çalışma Koşulları.....	36

4. ÜNİVERSİTELERDE ÇALIŞAN İDARİ PERSONELİN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER (TEKİRDAĞ NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ).....	37
4.1 Araştırmanın Önemi.....	37
4.2 Literatür Taraması.....	37
4.3 Veri Seti ve Yöntem.....	39
4.3.1 Araştırmanın Örneklemi	39
4.3.2 Araştırmanın Yöntemi	40
4.4 Analiz ve Bulgular	40
4.4.1 Güvenilirlik Analizi	40
4.4.2 Frekans Analizi	41
4.4.3 İstatistiksel Analizler.....	44
4.4.4 Araştırma Hipotezleri ve Bulgular	50
5. SONUÇ.....	63
6. KAYNAKÇA	65
ÖZGEÇMİŞ.....	69
EK-1 ANKET ÖRNEĞİ	70
EK-2 ÜNİVERSİTE İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER.....	73
EK-3 BAYEK KARARI	77

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 4.3.2.1 Likert Ölçeği Örneği.....	40
Tablo 4.4.2.1 Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizleri.....	43
Tablo 4.4.3.1 İdari Personelin Performansını Etkileyen Fiziksel Faktörler.....	44
Tablo 4.4.3.2 İdari Personelin Performansını Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	44
Tablo 4.4.3.3 İdari Personelin Performansını Etkileyen Yönetimsel Faktörler.....	44
Tablo 4.4.3.4 İdari Personelin Performansını Etkileyen İletişimsel Faktörler.....	45
Tablo 4.4.3.5 İdari Personelin Performansını Etkileyen Faktörlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Analizi.....	45
Tablo 4.4.3.6 İdari Personelin Performansını Etkileyen Fiziksel Faktörlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Analizi.....	46
Tablo 4.4.3.7 İdari Personelin Performansını Etkileyen Örgütsel Faktörlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Analizi.....	47
Tablo 4.4.3.8 İdari Personelin Performansını Etkileyen Yönetimsel Faktörlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Analizi.....	48
Tablo 4.4.3.9 İdari Personelin Performansını Etkileyen İletişimsel Faktörlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Analizi.....	48
Tablo 4.4.4.1 İdari Personelin Performansını Etkileyen Faktörlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	50
Tablo 4.4.4.2 Demografik Değişkenler ile Gelir Düzeyi arasındaki Ki-Kare Analizi Sonuçları.....	51
Tablo 4.4.4.3 İdari Personelin Yaşlarına Göre Performansını Etkileyen Faktörlere İlişkin ANOVA Sonuçları.....	53
Tablo 4.4.4.4 İdari Personelin Eğitim Düzeylerine Göre Performansını Etkileyen Faktörlere İlişkin ANOVA Sonuçları.....	54
Tablo 4.4.4.5 İdari Personelin Çalışma Kadrosuna Göre Performansını Etkileyen Faktörlere İlişkin ANOVA Sonuçları.....	56
Tablo 4.4.4.6 İdari Personelin Gelir Düzeyine Göre Performansını Etkileyen Faktörlere İlişkin ANOVA Sonuçları.....	57
Tablo 4.4.4.7 İdari Personelin Hizmet Süresine Göre Performansını Etkileyen Faktörlere İlişkin ANOVA Sonuçları.....	59

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.6.1 Üniversitelerin Organizasyon Şeması.....	11
Şekil 1.6.2 Üniversitelerde Çalışan Personelin İstihdam Bazında Kadro Dağılımları.....	12
Şekil 2.1 Yönetimin Tarihsel Gelişimi.....	13

KISALTMALAR LİSTESİ

DMK	: Devlet Memurları Kanunu
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
vd.	: ve diğerleri
K. Ort	: Kümülatif Ortalama
S.S	: Standart Sapma
SPSS	: Statistical Package for Science
%	: Oran
H0	: Sıfır Hipotezi
H1	: Alternatif Hipotez
F	: Anova (Varyans Analizi)
N	: Kişi Sayısı
\bar{x}	: Aritmetik Ortalama
a	: Anlamlılık Düzeyi
md.	: maddesi

ÖNSÖZ

Bu çalışma, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İktisat Anabilim Dalı öğretim üyesi Prof. Dr. Salih ÖZTÜRK danışmanlığında hazırlanarak, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Çalışma İktisadi Anabilim Dalı'na Yüksek Lisans Tezi olarak sunulmuştur.

Tez çalışmalarım boyunca bilgisini ve tecrübesini esirgemeyen danışman hocam sayın Prof. Dr. Salih ÖZTÜRK'e,

Yanımda olan ve destekleyen sevgili çalışma arkadaşlarıma ve her konuda yardımcı olan Sosyal Bilimler Enstitüsü çalışanlarına,

Her koşulda yanımda olan canım aileme ve çok değerli dostlarıma,

En önemlisi varlığı bana armağan olan sevgili eşim Erhan ÖZSOY'a sonsuz teşekkürler.

Ocak, 2019

Aslı AKDENİZ ÖZSOY

GİRİŞ

İnsan kaynağının etkin bir biçimde kullanılması, çağdaş yönetim anlayışının bir gereği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple, uygun niteliklerdeki insan gücünün sağlanması, tatmin edilerek işte tutulması ve geliştirilmesi yönetimin başlıca amacı haline gelmiştir. Böylece; kurumlarda insan ilişkileri konusu giderek önem kazanmış olup, çeşitli yollarla personeli etkilemek ve kurumun amaçları doğrultusunda yönlendirmek insan ilişkilerinin konusunu oluşturmuştur. Gerek kamu sektörü gerek özel sektördeki çalışanlar, yönetimin en değerli kaynağıdır. Bu nedenle, insan odaklı bir yönetim anlayışı benimsenerek etkili, verimli ve başarılı bir örgütsel ortamın öncelikle çalışanları memnun etmekten geçtiği fikri kabul görmeye başlamıştır. Kamu personel yönetimi noktasındaki gelişmelere bakıldığında da, bürokrasiden uzaklaşarak etkin ve dinamik bir yönetim anlayışının bu alanda geçerli kılınmaya çalışıldığı görülmektedir.

Bu yönetim anlayışı, bir kamu kurumu olan üniversitelerde de geçerlidir. Üniversiteler, bilimsel araştırma ve yayın yapan, bunu toplum yararına sunan, nitelikli insan gücü yetiştiren, ülkenin ekonomik, sosyal ve bilimsel sorunlarına çözüm üreten ve ülke refahının gelişmesine katkıda bulunmak gibi amaçları üstlenen, bu amaçları gerçekleştirebilmek üzere çalışmalarını akademik ve idari personeli eliyle yürüten kurumlardır. Üniversitenin insan kaynakları arasında bulunan akademik personel bilimsel faaliyetler yürütürken, idari personel de akademik personelin bu işleri yapabilmesi adına destek veren, aynı zamanda kamu kurumu niteliği ile kurum içi ve kurumlar arası resmi işleri yürüten çalışanlardan oluşmaktadır. Bu sebeple, üniversitenin görevlerini sağlıklı ve etkili bir şekilde yerine getirebilmesi sürecinde idari personelin önemi yadsınamaz. Bazı kamu kurumlarında olduğu gibi üniversiteler, iki ayrı kategoriye tabi çalışanın bulunduğu kurumlara has sorunlar taşınması yanında, akademik özerkliğe ve özel bütçeli kamu tüzel kişiliğine sahip oldukları için de idari personelin normal kamu örgütlerinde karşılaştıkları sorunlara ek olabilecek sorunlar da barındırmaktadır.

Bu tezde, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi idari personeli esas alınarak, idari personelin performansını etkileyen faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Üniversitenin kuruluşundan bu yana idari personelin performansına ilişkin herhangi bir çalışma yapılmamış olduğundan, bu çalışma, konu ile ilgili ilk çalışma olması ve bundan sonra performans ile ilgili yapılacak çalışmalara ışık tutması açısından önem arz etmektedir.

İdari personelin performansını olumlu yönde etkileyen ve motivasyonunu arttıran en önemli faktörün ücret artışları olduğu düşünülmektedir. Bunun yanında eğitim seviyesindeki artış, çalışma arkadaşları ile ilişkiler ve üst/ast ilişkileri ile performans arasında da anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu tez çalışmasında, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi idari personelinin performansını etkileyen faktörler ve bu faktörlerin performansa etki düzeyleri incelenmektedir. Daha farklı kurumlarda yapılacak çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilebilir.

Çalışmanın birinci bölümünde; Türkiye’de ve kamuda idari personelin tanımı yapılmış, özellikleri ve sınıflandırmasından bahsedilmiştir. Personelin sorunları ve personel yönetimi hakkında bilgilendirmeler yapılmıştır. İkinci bölümde; yönetim süreci yaklaşımları, yönetim kuramları ve bu kuramlara bağlı teorilerden bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde; performansın tanımı yapılmıştır. Performans değerlendirme, performans değerlemenin amacı ve yararları, performansı etkileyen faktörlerin neler olduğu ve üniversitelerde çalışan idari personelin performansını etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. Dördüncü bölümde ise; anket araştırması ile ilgili kısımlar bulunmaktadır. Bu bölümde ilk olarak, araştırmaya ilişkin genel bilgilere yer verilmiştir. Genel bilgiler içerisinde bulunan; araştırmanın önemi, örnekleme, yönteminden bahsedilmiş olup, literatür taraması kısmına da bu bölümde yer verilmiştir. Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi idari personeli üzerinde uygulanan anket sonuçları üzerinde, SPSS 21 istatistik paket programı kullanılarak, frekans, ki kare, ANOVA ve korelasyon analizleri yapılmış ve sonuçları yorumlanmıştır. Sonuç bölümünde ise, genel bir değerlendirme yapılmış olup, analizler ve bulgular yorumlanmıştır.

1. PERSONEL KAVRAMININ GENEL TEORİK ÇERÇEVESİ

1.1 Personelin Tanımı

Personel en geniş anlamı ile; bir örgütteki bütün insan kaynaklarıdır. Personel kavramı bir işletmede çalışmakta olan herkesi kapsar. Bu tanımlamada ön plana çıkarılan temel unsur insanlarla kurulan istihdam ilişkisidir. Bir başka deyişle, bir işi yapmak üzere işletmede istihdam edilen herkes personel kavramı içinde yer alır. (Benligiray S. 2017) Personel, yönetsel bir terim olup bir kurum veya örgüte bağlı olarak çalışanları, iş görenleri anlatmaktadır. (Güler B. A.,2005)

1.2. Personel Türleri

Genel anlamda personel, yerine getirdiği görevler bakımından dört kategoride incelenebilir:

Büro personeli (Beyaz Yakalılar): Beden gücüyle değil daha çok zihin gücüyle ve masa başında çalışan personellere verilen addır. Memurdan yönetici pozisyonuna kadar geniş bir grup bu kapsamda yer alır. El emeğine dayanmayan işlerde çalışan beyaz yaka daha çok idari ve araştırma geliştirme işlerinde faaliyet gösterir.

Teknik personel (Mavi Yakalılar): Beden gücüne dayalı işlerde, maaş ve ücret karşılığı çalışan kişilerden oluşur. Mavi yakalı çalışanlarda el emeğine dayalı bir çalışma söz konusudur. Üretimde, arazide, sahada, beyin gücünden çok beden gücüne dayalı olarak çalışanlardır.

Yönetici personel: Bir kurum ya da örgütte bir birimin ya da hizmetin sorumlusu konumunda görev yapan ve bu göreviyle ilgili olarak günlük, tekrar eden ve koşulları belli işlemlerin dışına taşan kararları alan, gözetim ve denetimde bulunan üst kademe çalışanlardır (Bozkurt-Ergun, 1998).

İşçi: Beden gücü ile çalışan, bu gücünü üretimde kullanan personeldir. Nitelikli ve niteliksiz işçiler olarak gruplandırılabilir. İşçiler de kendi aralarında iki gruba ayrılır:

- a. Direkt olarak üretimde çalışan işçilerdir.
- b. Endirekt (dolaylı) olarak üretime katılan işçiler. Endirekt işçiler, direkt işçilere yardım eden kişilerdir. Bu işçiler bakım, temizlik gibi faaliyetleri yerine getirmekle görevlidirler.

1.3 Kamu Personeli

Kamu personeli kavramının açık bir tanımı bulunmamakla birlikte kamu görevlisi kavramı geniş ve dar anlamda değerlendirilmektedir. “Kamuya yararlı bir hizmet gören herkes” , “kamu hizmetlerinde herhangi bir sıfat ve suretle çalışmakta olan kimse” veya “kamusal faaliyetin yürütülmesine herhangi bir surette katılan herkes” kamu görevlisi olarak kabul edilmektedir. Geniş yaklaşımda; kamu kurumlarında görev yapan ve hukuki durumları farklı olan herkes kamu görevlisi olmaktadır. Dar yaklaşımda kamu görevlisi anlamı ise; Anayasanın 128’inci maddesinin birinci fıkrasındaki esaslara göre tanımlanmaktadır Anayasanın söz konusu maddesine göre kamu görevlileri, memurlar ve diğer kamu görevlilerinden oluşmaktadır. (Erat:2013, Kanlıgöz).

Personel mevzuatı açısından; genel ve katma bütçeli kuruluşlar, il özel idareleri, belediyeler, il özel idareleri ve belediyelerin kurdukları birlik, müessese ve işletmeler ile bunlara bağlı kuruluşlar, kanunlarla kurulan fonlar, kefalet sandıkları, üniversiteler, kamu iktisadi teşebbüsleri ile sermayelerinin yarısından fazlası bunlara ait kuruluşlar, özel kanunla kurulmuş kuruluşlar ve diğer kamu tüzel kişilikleri kamu kuruluşlarını oluşturmaktadır. Bu kurumlarda çalışan personel de kamu personeli olarak adlandırılmaktadır. (www.makaleler.com Erişim tarihi: 15.11.2018)

1.4 Kamu Personeli Sınıflandırması

Kamu personel sistemi üzerinde sınıflandırmanın önemi yadsınamaz. Bir kamu hizmetinin en iyi şekilde yerine getirilmesinde, o hizmette çalışan elemanların hizmetin gerektirdiği niteliklere sahip olması çok önemlidir. Bu açıdan bakıldığında sınıflandırmanın temel amacı, hizmetin özellikleri ile elemanların nitelikleri arasında ilişki kurmak ve uyum sağlamaktır. Sınıflandırma, objektif esaslara dayalı işe alma,

görevlendirme ve çalışma düzeni yaratır. Personele ve göreve ilişkin ortak kavramlar belirleyerek karışıklıkları önler (Örnek, 1998). Sınıflandırma; “nitelikleri, yetiştirme, hizmete alınma, yükselmeleri bakımından kendilerine aynı işlem uygulanan görevlilerin, belirli bir amaca yönelik bir hizmet kümesi içinde toplanmasıdır.” (Örnek, 1998). Devlet Memurları Kanunu’nun 3/A maddesine göre sınıflandırma; “Devlet kamu hizmetleri görevlerini ve bu görevlerde çalışan Devlet memurlarını görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre sınıflara ayırmaktır” belirtilmiştir.

1.4.1 Devlet Memurları Kanununda Sınıflandırma

Gerçek anlamda bir sınıflandırma fikri 1950 - 60 arasında, sonuçlanmamış bazı girişimler bir yana bırakılırsa ilk kez 1965 yılında çıkarılan 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu ile ortaya atılmıştır (Tutum, C., 1976). Devlet Memurları Kanunu’nun 1965 yılında kabul edilen ilk biçimi kadro sınıflandırmasını esas almıştır. Ancak, kadro sınıflandırması yaşama geçmeden, 1970 yılında yasanın uygulanmasını sağlayan 1327 sayılı Kanun ile rütbe sınıflandırmasına geçilmiştir. Günümüzde Türk memurluk rejimi, rütbe sınıflandırması esasına dayanmaktadır. Ancak belirtmek gerekir ki, rütbe sınıflandırmasından, kadro sınıflandırmasına geçiş yönünde özellikle esneklik politikaları dolayımında güçlü etki ortaya çıkmıştır. (Aslan, Onur E., 2014)

Devlet Memurları Kanunu sınıflandırmayı 3 temel ilkedен biri olarak benimsemiştir. Bu ilkeye göre, devlet kamu hizmetleri görevleri ve bu görevlerde çalışan devlet memurları görevlerinin gerektirdiği niteliklere, mesleklere ve devlet için taşıdığı değere göre sınıflara ayrılacaktır. Sınıf ise, müşterek yetiştirme ve meslek nitelikleri gerektiren devlet kamu hizmetleri ile bu hizmetler için tespit edilen kadrolara atanan devlet memurlarının toplamını oluşturmaktadır. Bu sınıflandırma sonunda ortaya çıkan sınıf kavramı, aslında, iki şeyi birden ifade etmektedir. Sınıf deyince, ortak yetiştirme ve meslek nitelikleri gösteren bir devlet hizmeti grubu yanında aynı zamanda bu hizmet grubunda çalışan memurların bütünü de kapsamaktadır. Yasanın öngördüğü sınıflandırma sistemi; ortak yetiştirme ve meslek

niteliklerinin esas alınması, kurumlar arası sınıflarla kurumsal sınıf ayırımı ve yönetici sınıf kavramı getirilmesi, sınıfların, sınıf tüzükleriyle tesis edilmesi ilkesi ve sınıfların içinde güçlük ve sorumluluk derecelerinin bulunması gibi özellikler taşımaktadır. Öngörülen sınıflandırma sisteminin bir diğer özelliği; kurumlar arası ortak nitelikteki sınıflarla, kurumsal sınıfların birbirinden ayırt edilmesi ve özellikle yönetici sınıfa yer verilmesidir. Yönetici sınıf, modern Devlet İdarelerinde, memurluğun ve idari faaliyetlerin bel kemiğini teşkil eden, önemli kararların alınması ve idari görevlerin en yüksek kademede yerine getirilmesi bakımından başlıca sorumluluğu taşıyan sınıftır. Yalnız, bu noktada, yönetici sınıfın aynı zamanda idari sorumluluk makamlarına eleman yetiştirici bir sınıf niteliği taşıdığını da belirtmek gerekir. (Tutum, C, 1976)

1.4.2 1327 Sayılı Kanunda Sınıflandırma

Sınıflandırma çalışmalarının ikinci aşaması, “657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu”nun 1970 yılında 1327 Sayılı Kanun ile değiştirilmesi ile başlamıştır. Beş yıl boyunca yürürlüğe konulamayan sınıflandırma hükümleri, 1327 Sayılı Kanunla önemli değişikliklere uğramış ve 30.12.1972 tarihli Resmi Gazetede yayımlanmıştır. Yeni getirilen rejim; Sınıf-meslek ayrımı olması, sınıfların kanunla saptanması esası, sınıfların taban ve tavan göstergeleri ayrı ayrı saptanması, önem veya sorumluluk düzeyi anlamında derece kavramının reddedilmesi gibi özellikleri de beraberinde getirmiştir (Tutum, C., 1976).

Yasada yapılan ilk değişiklik sınıflandırma kavramında olmuştur. Bunun sebebi, müşterek yetiştirme kavramının uygulamada değişik görüşlere yol açması ve zamanla her derecede yapılan öğrenimin ayrı bir müşterek yetiştirme niteliği göstereceği görüşünü ortaya çıkarmasıdır. Bu değişiklikte sınıf sayısını azaltacak önlemler ağırlık kazanmıştır. Geniş kapsamlı sınıfların kurulması halinde ortaya çıkacak sakıncaları önlemek için sınıf yanında meslek kavramına da yer verilmiş, sınıf içinde tali sınıfların (mesleklerin) kurulması öngörülmüş ve kamu yöntemine esneklik ve hareketlilik getirecek, onu dar kalıplar içine sokmayacak bir sınıflandırma sistemi düşünülmüştür. Sınıflandırmanın belli bir andaki duruma göre,

statik bir şekilde yapılmasının gelişen ülkeler için uygun yol olmadığı görüşünden hareketle geniş bir sınıflandırma kavramı kabul edilmiş ve zaman içinde ortaya çıkan ihtiyaçlara göre sınıfları geliştirmek fikri tasarıya hakim olmuştur (Tutum, C., 1976).

1.4.3 Kanun Hükmünde Kararnameler ile Sınıflandırma

Üçüncü aşama Kanun Hükmünde Kararnamelerle başlamaktadır. Kamu personel sınıflandırmasına ilişkin son durum şöyle özetlenebilir:

657 sayılı Devlet Memurları Kanununda belirlenen 10 hizmet sınıfına 2 yeni sınıf eklenmiştir. Resmi Gazetede 27.07.2016 mükerrer sayısında yayımlanan 668 sayılı “*Olağanüstü Hal Kapsamında Alınması Gereken Tedbirler İle Bazı Kurum Ve Kuruluşlara Dair Düzenleme Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname*” ile 657 sayılı Kanunda da değişiklik yapılarak kanundaki kamu hizmet sınıfı sayısı 10’dan 12’ye yükseltilmiştir. Bu kanuna tabi kurumlarda çalıştırılan memurların sınıfları aşağıdaki şekilde belirtilmiştir. (<http://www.mevzuat.gov.tr>, Erişim Tarihi:15.11.2018)

1-Genel İdare Hizmetleri Sınıfı: Bu kanunun kapsamına dahil kurumlarda yönetim, icra, büro ve benzeri hizmetleri gören ve bu kanunla tespit edilen diğer sınıflara girmeyen memurlar Genel idare Hizmetleri sınıfını teşkil eder.

2-Teknik Hizmetler Sınıfı: Bu Kanunun kapsamına giren kurumlarda meslekleriyle ilgili görevleri fiilen ifa eden ve meri hükümlere göre yüksek mühendis, mühendis, yüksek mimar, mimar, jeolog, hidrojeolog, hidrolog, jeofizikçi, fizikçi, kimyager, matematikçi, istatistikçi, yöneylemci (Hareket araştırmacısı), matematiksel iktisatçı, ekonomici ve benzeri ile teknik öğretmen okullarından mezun olup da, öğretmenlik mesleği dışında teknik hizmetlerde çalışanlar, Mimarlık ve Mühendislik Fakültesi veya bölümlerinden mezun şehir plancısı, yüksek şehir plancısı, yüksek Bölge Plancısı, 3437 ve 09/05/1969 tarih 1177 sayılı Kanunlara göre bütün eksperleri yetiştirilenler ile müskirat ve çay eksperleri, (Ek:24/7/2013 tarihli ve 28717 sayılı Resmi Gazete) programcı, çözümleyici, fen memuru, yüksek tekniker, tekniker teknisyen ve emsali teknik unvanlara sahip olup, en az orta derecede mesleki tahsil görmüş bulunanlar, Teknik Hizmetler sınıfını teşkil eder.

3-Sağlık ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı: Bu sınıf, sağlık hizmetlerinde (hayvan sağlığı dahil) mesleki eğitim görerek yetişmiş olan tabip, diş tabibi, eczacı, veteriner hekim gibi memurlar ile bu hizmet sahasında çalışan yüksek öğrenim görmüş fizikoterapist, tıp teknolojü, ebe, hemşire, sağlık memuru, sosyal hizmetler mütehassısı, biyolog, psikolog, diyetçi, sağlık mühendisi, sağlık fizikçisi, sağlık idarecisi ile ebe ve hemşire, hemşire yardımcısı, (Fizik tedavi, laboratuvar, eczacı, diş anestezi, röntgen teknisyenleri ve yardımcıları, çevre sağlığı ve toplum sağlığı teknisyeni dahil) sağlık savaş memuru, hayvan sağlık memuru ve benzeri sağlık personelinin kapsar. (*Ek paragraf: 10/7/2003-4924/11 md.*) Bu sınıfa dahil personel tarafından yerine getirilmesi gereken hizmetler, lüzumu halinde bedeli döner sermaye gelirlerinden ödenmek kaydıyla, bakanlıkça tespit edilecek esas ve usullere göre hizmet satın alınması yoluyla gördürülebilir.

4-Eğitim Öğretim Hizmetleri Sınıfı: Bu sınıf, bu kanun kapsamına giren kurumlarda eğitim ve öğretim vazifesiyle görevlendirilen öğretmenleri kapsar.

5-Avukatlık Hizmetleri Sınıfı: Özel kanunlarına göre avukatlık ruhsatına sahip, baroya kayıtlı ve kurumlarını yargı mercilerinde temsil yetkisini haiz olan memurları kapsar.

6-Din Hizmetleri Sınıfı: Özel kanunlarına göre çeşitli derecelerde dini eğitim görmüş olan ve dini görev yapan memurları kapsar.

7-Emniyet Hizmetleri Sınıfı: Bu sınıf, özel kanunlarına göre (*Ek ibare: 08/05/2007 - 5757 S.K/md.3*) çarşı ve mahalle bekçisi, polis, komiser muavini, komiser, baş komiser emniyet müfettişi, polis müfettişi, emniyet amiri ve emniyet müdürü ve emniyet müdürü sıfatını kazanmış emniyet mensubu memurları kapsar.

8-Yardımcı Hizmetler Sınıfı: Kurumlarda her türlü yazı ve dosya dağıtmak ve toplamak, müracaat sahiplerini karşılamak ve yol göstermek; hizmet yerlerini temizleme, aydınlatma ve ısıtma işlerinde çalışmak veya basit iklim rasatlarını yapmak; ilaçlama yapmak veya yaptırmak veya tedavi kurumlarında hastaların ve hastanelerin temizliği ve basit bakımı ile ilgili hizmetleri yapmak veya kurumlarda

koruma ve muhafaza hizmetleri gibi ana hizmetlere yardımcı mahiyetteki görevlerde her kurumun özel bünyesine göre ve yine bu mahiyette olmak üzere ihdasına lüzum gördüğü yardımcı hizmetleri ifa ile görevli bulunanlardan 4 üncü maddenin (D) bendinde tanımlananların dışında kalanları kapsar. (Ek: 28/03/1988 - KHK - 318/1 md.) Bu sınıfa dahil personel tarafından yerine getirilmesi gereken hizmetlerden, hizmet yerlerinin ve tedavi kurumlarının temizlenmesi, tesisatın bakım ve işletilmesi ve benzeri nitelikteki hizmetlerin üçüncü şahıslara ihale yoluyla gördürülmesi mümkündür. (Ek fıkra:18/5/1994 – KHK-527/1 md.; Mülga: 28/2/1995 - 4081/3 md.)

9-Mülki İdare Amirliği Hizmetleri Sınıfı: Bu sınıf, valiler ve kaymakamlar ile bu sıfatları kazanmış olup İçişleri Bakanlığı merkez ve iller kuruluşunda çalışanları ve maiyet memurlarını kapsar.

10-Milli İstihbarat Hizmetleri Sınıfı: Bu sınıf, Milli İstihbarat Teşkilatı kadrolarında veya bu teşkilat emrinde çalıştırılanlardan özel kanunlarında gösterilen veya Başbakanlıkça tespit edilen görevleri ifa edenleri kapsar.

11-Jandarma Hizmetleri Sınıfı: Bu sınıf Jandarma Genel Komutanlığı kadrolarında bulunan subay, astsubay ve uzman jandarmaları kapsar. (Ek : 25/7/2016 – KHK-668/22 md.)

12-Sahil Güvenlik Hizmetleri Sınıfı: Bu sınıf Sahil Güvenlik Komutanlığı kadrolarında bulunan subay ve astsubayları kapsar. (Ek : 25/7/2016 – KHK-668/25 md.)

1.5 Türkiye’de ve Kamuda İdari Personel

Türkiye’de idari personel rejimi, 1926 tarihli 788 sayılı Memurun Kanunu ile hayata geçirilmiştir. Bu kanunu 1939 tarihli 3656 sayılı “Devlet Memurları Aylıklarının Tevhit ve Teadülüne Dair Kanun” izlemiştir. Bugün yürürlükte olan son düzenleme ise, “657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu” dur. 657 sayılı kanunun pek çok hükmü değiştirilse de, 1965’ten itibaren yürürlükte dir. 1961 Anayasasının 117. maddesi, memurların nitelikleri, atanmaları, ödev ve yetkileri, hakları ve yükümlülükleri, aylık ve ödenekleriyle diğer özlük işlerinin kanunla düzenlenmesini

hükme bağlamıştır. Anayasanın bu hükmü ile Devlet Personel Kanunu hazırlanmıştır. Devlet Personel Kanunu, 14.7.1965 tarihinde kabul edilerek 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu adıyla 23.7.1965 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanmıştır. 657 sayılı DMK'ya göre kamu kesiminde dört tür istihdam bulunmaktadır. Bunlar (mad. 4): Memur, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçidir.

Memur; devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerinde görev yapan, genel idare esaslarına göre yürütülmesi gereken hizmetlerde çalışan, asli ve sürekli görevleri üstlenmiş olan kamu personelidir. Bu asli ve sürekli görevler; genel politika tespiti, araştırma, planlama, programlama, yönetim ve denetim işleri olarak 657 sayılı DMK'da belirtilmiştir. Memur; bir kamu görevine kadro ile yaşam boyu bağlanmış, belli bir hiyerarşik düzen içinde tanımlanmış bir konuma sahip, devlet bütçesinden düzenli gelir elde eden ve görevlerini yerine getirirken kamu yetkisini kullanma hakkına sahip kişidir (Güler, 2005). Memurlar statü rejimine bağlı olarak çalışır. Bu statü rejimi ise kariyer, liyakat ve yaşam boyu güvence ilkesi üzerinde yükselmedir. Memurluk, aslında kamu personeli sisteminin temelidir. Ayrıca memurun yaptığı işin “sürekli bir hizmet” olması sebebiyle, görevinde kalıcı olması gerekmektedir.

Sözleşmeli personel; Anayasada meslek bilgisine ve uzmanlığına ihtiyaç duyulan ve zorunlu durumlar baş gösterdiğinde istihdam edilen ve çalışan niteliği açısından işçi sayılmayan kimselerdir. Maliye ve Gümrük Bakanlığı ile Devlet Personel Başkanlığı'nın da görüşleri alınarak ve sözleşme yapılarak geçici olarak çalıştırılmasına karar verilen kamu hizmetlisine denir. 4-B olarak adlandırılır.

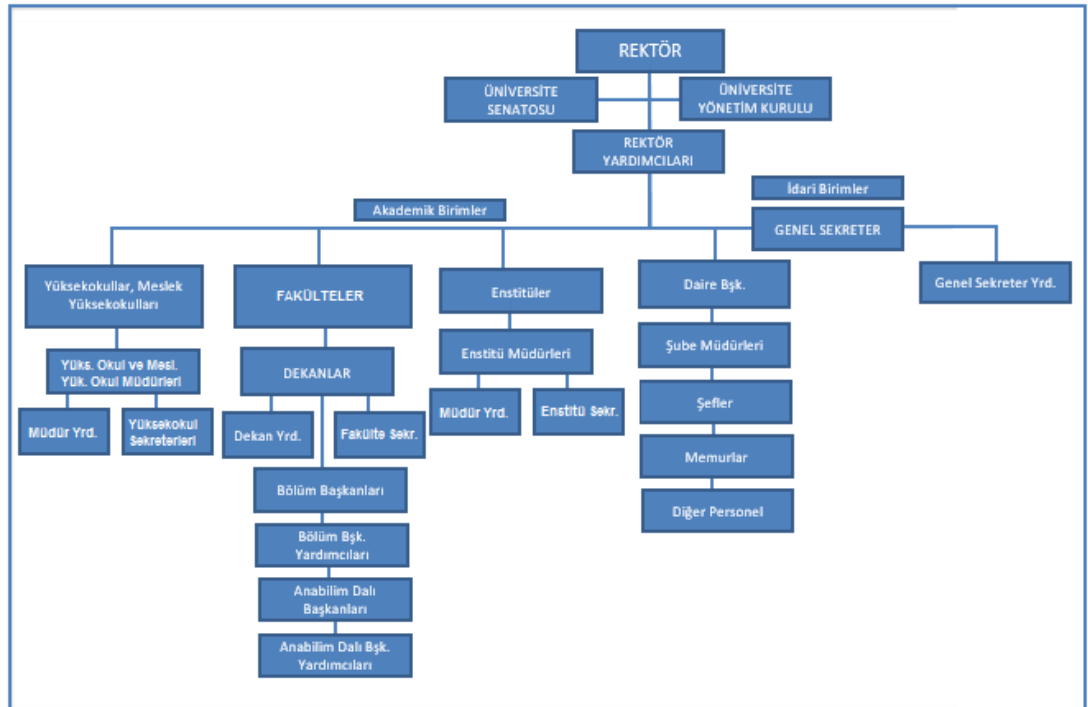
Geçici personel; bir yıldan az ya da mevsimlik hizmet gerektiğinde Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye Bakanlığının görüşlerine dayanılarak Bakanlar Kurulu'nca karar verilen görevlerde ve belirtilen ücret sınırları içinde sözleşme ile çalıştırılan fakat işçi sayılmayan kişileridir. 4-C olarak adlandırılır.

İşçi; İş kanunu tarafından, hizmet akdine dayanarak herhangi bir işte ücret karşılığında çalışan kişidir.

1.6 Üniversitelerde Çalışan İdari Personel

Üniversiteler, en geniş anlamıyla yüksek eğitim veren ve araştırmaların yapıldığı çeşitli konularda kalifiye elemanlar ve akademisyenler yetiştiren kurumlardır. Latince'deki, "universitas" kelimesinden türetilmiş olup bu kelime en basit çevirisiyle "hocaların ve öğrencilerin iletişim kurdukları" yer olarak tanımlanır. (Chisholm, 2006). 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 3. maddesine göre üniversitelerin tanımı; "Bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim, öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumudur." şeklinde yapılmıştır. (2547 S.K. md. 3).

Üniversiteler, akademik personel, idari personel ve öğrenci paydaşlarından oluşmaktadır. Üniversite istihdamı; Devlet Memurları Kanunu'na (657 Sayılı Kanun) bağlı çalışan kamu personeli dışında, geçici ve sözleşmeli personel sıfatıyla çalışan personellerden oluşmakta ve eğitim öğretimin dışında kalan tüm görevleri idari personel yapmaktadır. Hiyerarşi düzenine bakıldığında üniversitelerin organizasyon şeması Şekil 1.6.1'de görülmektedir.



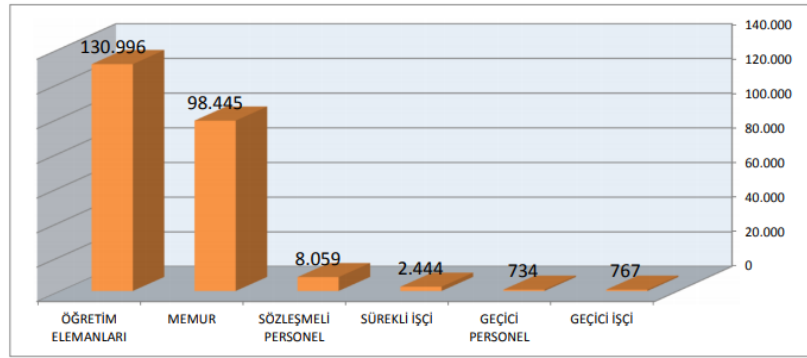
Şekil 1.6.1 Üniversitelerin Organizasyon Şeması

Devlet Personel Başkanlığı 2018 verilerine göre üniversitelerde çalışan personelin istihdam bazında dolu kadro dağılımları aşağıdaki Şekil 1.6.2’de belirtilmiştir. (<http://www.dpb.gov.tr>, Erişim Tarihi: 15.11.18)

Mart 2018

Üniversitelerde Çalışan Personelin İstihdam Bazında Dolu Kadro Dağılımları

İstihdam Şekli	Çalışan Sayısı
ÖĞRETİM ELEMANLARI	130.996
MEMUR	98.445
SÖZLEŞMELİ PERSONEL	8.059
SÜREKLİ İŞÇİ	2.444
GEÇİCİ PERSONEL	734
GEÇİCİ İŞÇİ	767
Toplam	241.445



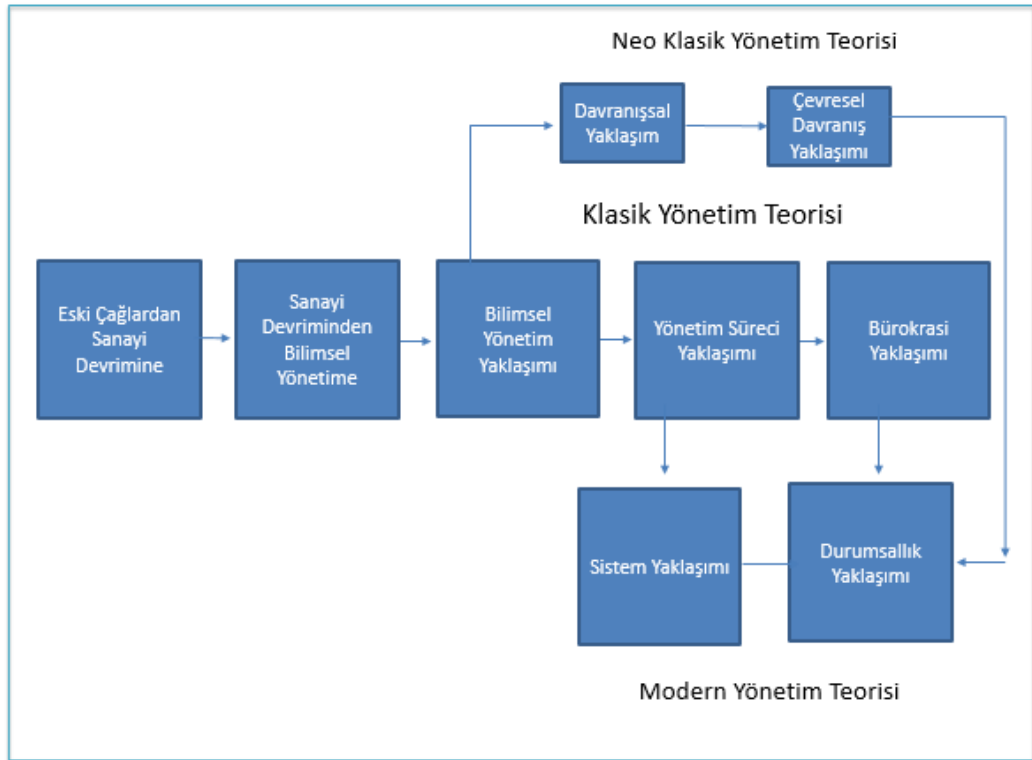
Şekil 1.6.2 Üniversitelerde Çalışan Personelin İstihdam Bazında Kadro Dağılımları

1.7 Personel Yönetimi

Personel Yönetimi, çağımızın en önemli ilgi alanlarından biridir. Personel yönetimi, örgütün insan kaynağına yönelmiş bir faaliyettir ve bu sebeple yönetim süreci içinde özel bir yeri ve önemi vardır. Özellikle kamu hizmetlerinin yürütülmesini sağlayacak personel sisteminin varlığı, hizmetler için gerekli sayı ve nitelikte personelin sağlanması, istihdam koşullarının belirlenmesi, ücretlerin tespiti, kamu hizmetine uygun bilgi-beceri, değer ve inanca ulaşmak üzere personelin yetiştirilmesi, kamu personelinin emeklilik-sosyal güvenlik sistemi, sistemin yönetiminin örgütlenmesi gibi konular da göz önüne alındığında kamu personel yönetiminin önemi giderek artmaktadır (Güler, 2005). Kamu personel yönetimi bu bağlamda yapısal ve işlevsel unsurları içeren bir bütün olarak değerlendirilebilir. Ayrıca liyakat (yeterlik), kariyer, tarafsızlık, sınıflandırma, eşitlik, güvence, adil ve yeterli ücret, hizmet içi eğitim ve uzman kişilere başvurma gibi ilkeler etkili bir personel yönetiminin temel unsurları olarak değerlendirilmektedir (Tutum, 1979; Akgüner, 2001)

2. YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMLARI

İnsanlar toplu olarak yaşamaya başladıklarından beri daha etkin ve daha verimli örgütler oluşturabilmenin yolları aranmış ve bu konu ile ilgili olarak çeşitli yönetim kuramları geliştirmişlerdir.



Şekil 2.1 Yönetimin Tarihsel Gelişimi

2.1 Klasik Yönetim Teorisi

Klasik yönetim akımı 1900'li yıllarda başlayıp 1930'lu yıllara kadar devam etmiştir. Bu kuram kapsamında ele alınabilecek çok sayıda düşünce akımı ve araştırma olmasına karşın, en sık karşılaşılan ve yönetimdeki evrensel ilkeler olarak kabul edilen yaklaşımlar üç grupta incelenebilir. Bunlar; Taylor'un öncülüğünü yaptığı "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", Fayol'un "Yönetim Süreci Yaklaşımı" ve Weber'in "Bürokrasi Yaklaşımı" dır.(Schermerhorn, 1996).

Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımında, işçilerin verimliliğinin ve etkinliğinin nasıl arttırılabileceği üzerinde durulmaktadır. Fayol'un yönetim süreci

yaklaşımında, işletmedeki faaliyetlerin sınıflandırılması (işletmenin fonksiyonları) ve yönetsel faaliyetlerin sınıflandırılması (yönetim fonksiyonları) yapılarak yönetim ilkeleri sıralanmaktadır. Max Weber'in bürokrasi yaklaşımında ise; otorite türleri, örgüt türleri ve bürokratik örgüt yapısının özellikleri incelenmektedir. Her üç yaklaşım da temelinde "kurumsal performansın nasıl daha fazla yükseltilebileceği sorusuna cevap arayışı" bulunmaktadır. (Saruhan, Şadi C., 2013)

Bu doğrultuda her üç yaklaşımın da ortak özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Kuramsal performans ve kar arasındaki doğrusal ilişkiye odaklanmışlardır.
- Kurallar ve davranış standartları (normlar) doğrultusunda çalışanları zorlayarak üretimin arttırılabileceğine inanmaktadırlar.
- Otoriter ve merkeziyetçi bir örgüt yapısının gerekli olduğunu düşünmektedirler.
- İletişimin yukarıdan aşağıya tek yönlü olması gerektiğini savunmaktadırlar.
- Biçimsel örgüt yapısı üzerinde durmakta, biçimsel olmayan örgüt yapısını önemsememektedirler.
- İş güvencesinin çalışanlar için sorumluluk almaktan ve inisiyatif kullanmaktan daha önemli olduğunu vurgulamaktadırlar.
- Çalışanların genelde akılcı (rasyonel) davrandıklarını ve ücretle çalışmaya motive edilebileceklerini öngörmektedirler.
- Çalışanların kişisel sorunlarının işyerindeki verimlilikleri ve etkililikleri üzerinde önemli olmadığına inanmaktadırlar.
- Örgüt ve çevresi arasında önemli bir etkileşimin olmadığını düşünmektedirler.

2.1.1 Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Bilimsel yönetimin kurucusu ya da başlatıcısı Frederick Winslow Taylor'dur (1856-1917). Taylor, bu yönetimin en önemli amacının, işverenlerin en üst düzeyde refaha ulaşmalarını sağlamak olduğunu, bunun da her işçinin en üst düzeyde refaha ulaşmasıyla gerçekleşebileceğini vurgulamaktadır. Taylor beşeri faktörün, "uygun seçim, "eğitim" ve "parasal ödüllerle" desteklendiği takdirde verimliliğin artırabileceğini iddia etmektedir. Bu noktada, teşvikli ücret (daha fazla işe daha fazla

ücret) politikasının, çalışanı ayırmada ve isteklendirmede bir araç olarak kullanılması söz konusudur. (Bingöl, 2006)

Taylor'a göre, işletme yönetimi ile işçilerin karşılıklı yükümlülüğü ve ortaklaşa amacı olan refahın artırılması için birbirlerini desteklemeleri gerekmektedir. Bu amaca uygun davranmayan sosyal taraflar arasında sorun yaşanabildiğini ve bu sorunun üç nedenden kaynaklandığını düşünmektedir. *İlki*, işçilerin çıktıda gerçekleşecek bir artışın kaçınılmaz olarak işsizliğe neden olacağı konusundaki yanlış düşünceleridir. *İkincisi*, her işçinin kendi çıkarını koruması amacıyla çıktısını sınırlandırmasına (sistemli kaytarma) yardımcı olan hatalı yönetim sistemleridir. *Üçüncüsü* ise, bilimsel temellere dayanmayan ve yapılan çabaları boşa çıkarıcı nitelikteki anlamsız kurallardır. Taylor, bilimsel yönetimin amacının bu engelleri aşmak olduğunu vurgulamaktadır. Bunun da işin başarıyla yapılmasını sağlayacak yöntemlerin belirlenmesine katkıda bulunacak sistematik incelemelerle gerçekleştirilebileceğini belirtmektedir. Taylor bunun başarılabilmesi için 4 ilke sıralamaktadır:

1. Gerçek bir bilimsel çalışmanın yapılması: Taylor, sıradan bir işgününde işçiler tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin tam anlamıyla bilinmediğinden, işverenlerin de işçilerin sürekli yetersiz kaldıklarından yakındığına dikkat çekmektedir. Bunun çaresi, mevcut çalışma koşullarında sıradan bir işçi tarafından gerçekleştirilecek günlük faaliyetlerin işletme yönetimi tarafından ayrıntılı olarak belirlenmesi ve diğer fabrikalarda çalışan işçilere ödenen ücretten daha fazla ücret ödenmesidir. Ancak bu işçi kendisinden beklenen performans düzeyine ulaşmaz ise aldığı ücrette bir azalma söz konusu olmalıdır.

2. İşçilerin bilimsel yöntemlerle seçilmesi ve sürekli olarak eğitilmesi: Yüksek ücretle çalıştırılacak bir işçinin kendisinden beklenen çıktıyı sağlayacak fiziksel ve zihinsel yeteneklere sahip olup olmadığını belirleyecek bilimsel bir seçim doğrultusunda işe alınması gerekir. Daha sonra bu işçi birinci sınıf bir işçi olabilmesi adına eğitilmelidir. Taylor, her işçinin birinci sınıf bir işçi olabileceğine inanmakta ve bunun işletme yönetiminin sorumluluk alanına girdiğini düşünmektedir.

3. Üzerinde bilimsel çalışma yapılan iş ile bilimsel olarak seçilip eğitilen işçilerin bir araya getirilmesi ve bu işçilere yüksek ücret ödenmesi: Bu, “zihinsel devrim” olarak

adlandırılabilir bir olguyu gerçekleştirebilecektir, ancak Taylor işletme yönetiminin nitelikli işçilere yüksek ücret ödenmesi konusunda yeterince hassas davranmadığını ileri sürmektedir. Bu nedenle işçilerin yaptığı işi daha iyi yapmayı öğrenme konusunda istekli olmadıklarını ve bu konuda işletme yönetimiyle işbirliğine gitmekten kaçındıklarını belirtmektedir.

4. İşçi ve işverenlerin sürekli dostluğuna dayanan bir işbirliğinin kurulması: Üretim yönetiminin belirlenmesi, süreçlerin düzenlenmesi, işin kapsamının oluşturulması, performansın saptanması, ücretin hesaplanmasıyla ilgili davranış standartlarının belirlenmesi ve bu standartlara uymaları için işçilerin sürekli denetlenmesi gibi konularla işletme yönetimi ilgilenmektedir. Bu da taraflar arasında (işçi ve işveren) hemen hemen eşit denebilecek bir işbölümü olduğu söz konusudur. (Saruhan, Şadi C., 2013)

Bilimsel Yönetim Yaklaşımına katkıda bulunanlar:

Henry L. Gantt, Frank ve Lillian Gilbert bulunmaktadır. İzleyicileri onun düşüncelerinden yola çıkarak “iş analizi, iş etüdü, iş dizaynı” ve “primli ücret sistemleri” olarak bilinen uygulamaları getirmişler ve günümüzde “endüstri mühendisliği” olarak adlandırılan bir mühendislik dalına önemli katkı sağlamışlardır. Ayrıca Alfred P. Sloan, Peter F. Ducker, Geoffrey Vickers gibi yazarlar da bu yaklaşımla ilgili görüşlerini belirtmişlerdir. (Pugh, Hickson, Hinings)

2.1.2 Yönetim Süreci Yaklaşımı

1920’lerde Fransız maden mühendisi olan Henri Fayol’un benimsediği yönetim ilkesidir (1841-1925). Fayol “*ister büyük ister küçük olsun, özel ya da kamu tarafından gerçekleştirilen endüstriyel, ticari, siyasi, dini ya da benzeri tüm örgütlerde yönetimin önemli bir rol oynadığını*” savunmuştur. Fayol, işletmedeki faaliyetlerin 6 guruba ayrılarak sınıflandırılabilirliğini öne sürmüştür. (Saruhan, Şadi C., 2013)

1-Teknik Faaliyetler: Ham maddeyi işleyip mal üretmek, imalat.

2- Ticari Faaliyetler: Satın alma, satma ve değiş tokuş.

3- Mali Faaliyetler: Sermayenin verimli ve etkin olarak kullanılıp kullanılmadığı.

- 4- Güvenlik Faaliyetleri: Sermayedarların çıkarlarının ve işletmenin mal varlığının korunması.
- 5- Muhasebe Faaliyetleri: Hisse senetleri ve tahviller, gelirler ve giderler, bilanço ve teknik analizler.
- 6-Yönetimsel Faaliyetler: Planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim.

Fayol'a göre; işletmeler basit ya da karmaşık, büyük ya da küçük olsunlar, yukarıdaki altı faaliyet gurubu farklı kapsamlarda gerçekleştirilseler bile, işletmelerin temelinde bulunmaktadır. Yoğun iş gücü gerektiren ya da, işgücünün doğrudan üretime katılma oranının yüksek olduğu işletmelerde, yönetimsel faaliyetlerin özellikle önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Fayol yönetim faaliyetlerinin evrensel olduğunu vurgulayarak “*yönetim nedir?*” sorusunu beş ayrı fonksiyona ayırarak tanımlamıştır:

1. Tahmin etmek ve planlamak: Geleceği öngörerek eylem planı hazırlamak,
2. Örgütlemek: İşletmede eşya (bina, makine, hammadde, malzeme vb.) ve insan yapısını oluşturmak,
3. Yöneltmek: Çalışanları faaliyete geçirmek ve bunu sürdürmek,
4. Koordine etmek: Tüm faaliyet ve çabaları birbirine bağlamak, bütünleştirmek ve uyumlu hale getirmek,
5. Denetlemek: Her şeyin belirlenmiş davranış normlarına ve verilmiş emirlere uygun olarak yapılıp yapılmadığını saptamak.

Fayol'a göre yönetmek, geleceği planlamak anlamına gelmektedir. Yönetim ise, geleceği öngörmek ve gerekli önlemleri almak anlamına gelmektedir. Fayol'un yönetim öğretisi 14 ilkeye dayanmaktadır ve bu ilkeler işletmede “iyi bir yönetimin” gerçekleşmesi için gereklidir. Bu ilkeler doğrultusunda Fayol tarafından ilk kez yönetsel faaliyetlerin kuramsal bir analizi yapılmıştır. (Saruhan, Şadi C., 2013)

1. **İş Bölümü:** Bireye ustalık kazandırarak daha üretken çalışmasına olanak sağlamaktadır.
2. **Yetki ve Sorumluluk:** Emir verme yetkisine sahip olanlar, verdikleri emirlerin sorumluluğunu da taşımalıdır.

3. **Disiplin:** emirlerin benimsenebilmesi için işletme yönetiminin liderlik rolünü üstlenmesi, sonra da çalışanların işletme yönetiminin liderliğini kabullenmeleri gerekmektedir.
4. **Yönelme (emir-komuta) Birliği:** Taylor'un işlevsel yönetim kavramına karşılık Fayol, emir-komuta zincirinde kargaşa çıkmaması için her astın yalnızca bir üste bağlı olması gerektiğini ileri sürmüştür. Fayol'un bu görüşü yöneticiler arasında daha çok taraftar toplamıştır.
5. **Yönetim Birliği:** Benzer faaliyetleri gerçekleştiren kişiler tek bir eylem planı doğrultusunda ortak amaçlara sahip olmalıdırlar. Fayol, yönetim birliği ile yönelme birliğinin birbirine karıştırılmamasını özellikle vurgulamaktadır.
6. **İşletmenin Çıkarlarının (genel çıkarların) Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü:** İşletme yönetimi işletmenin çıkarlarını her şeyden üstün tutmalıdır.
7. **Ödüllendirme ve Ücret:** Fayol'un bazı değişik ücret sistemlerini değerlendirerek mükemmel bir ücret sistemi diye bir şeyin var olmadığını belirtmesine karşılık, ücretin çalışanların motivasyonunda önemli bir araç olduğunu benimsediği görülmektedir.
8. **Merkezileşmek ya da merkezileşmeden uzaklaşmak:** Fayol, işletmenin merkezileşme ya da merkezileşmeden uzaklaşma derecesinin çalışma koşullarına ve personelin niteliğine bağlı olduğunu öne sürmektedir.
9. **Hiyerarşi Zinciri:** Yönelme birliğinin sağlanmasında, hiyerarşi zincirinin çalışmasının ve yatay iletişimin önemli olduğunu belirtmektedir. Ancak Fayol, üstlerin yatay iletişimin yararına inanmadan yatay iletişimi örgütte gerçekleştirebilmenin zorluğundan söz etmektedir.
10. **Düzen:** Hem maddi hem de sosyal düzenin sağlanması gerekmektedir. Maddi düzenin sağlanması, zaman kaybını ve malzemenin gereksiz yere kullanılmasını (israf) azaltacaktır. Sosyal düzenin sağlanması ise, doğru elemanların seçimine ve uygun işlerde çalıştırılmasına (örgütlenmenin sağlıklı olarak gerçekleştirilmesine) bağlıdır.
11. **Eşitlik:** İşletmenin çalışanları arasında eşitliği sağlayabilmek için "sevgi ve adalet kavramlarının birleştirilmesi" gerekmektedir.
12. **İstikrarlı Görevde Kalma Süresi:** Bu ilkenin, başarılı yöneticilerin eğitimi için gerekli olan zaman ve giderler açısından önemli olduğunu belirten Fayol,

yönetici personelin işten ayrılma eğiliminin düşük olduğu işletmelerde kurumsal performansın daha yüksek olduğuna inanmaktadır.

- 13. İnisiyatif:** Personele üstünlük kullanma olanağının tanınmasının örgüt için bir güç kaynağı olabileceğini belirten Fayol, çalışanlara inisiyatif kullandırılmasının olumsuz yönüne de değinmiş ve inisiyatif kullanan "kendini beğenmiş" yöneticilerin feda edilerek işten çıkarılmalarının söz konusu olabileceğini söylemiştir.
- 14. Ekip Ruhu (esprit de corps):** İşletme yönetimi çalışanların moralini güçlendirmeli ve birbirlerine kenetlenmelerini sağlamalıdır. Fayol'a göre, aralarında kıskançlık doğurmadan ve uyumlu ilişkileri bozmadan çalışanların çabalarını koordine etmek, çalışmaya yüreklendirmek, yeteneklerinden yararlanmak, niteliklerini ödüllendirmek gerçekten de hüner isteyen bir iştir. (Saruhan, Şadi C., 2013)

Yönetim Süreci Yaklaşımına katkıda bulunanlar;

Chester Barnard'a göre, insanoğlunun gücü kendi biyolojik yapısının doğası gereği sınırlandırılmıştır. Bireyin bu sınırlamayı aşabilmesinin yolu, bir guruba katılarak kişisel olmayan bir amacı benimsemesine ve bu amacın gerçekleştirilmesini sağlayacak faaliyetler doğrultusunda diğer gurup üyeleriyle işbirliği yapmasına bağlı olduğunu savunmuştur. Diğer katkıda bulunanlar ise; örgüt üyelerinin rızasını edebilmesi üzerine çalışmalar yapan Amitai Etzioni ve denetim ve hiyerarşi zinciri arasındaki ilişki üzerinde çalışmalar yaparak Fayol'un görüşlerine katkı sağlayan Arnold Tannenbaum'dur.

2.1.3 Bürokrasi Yaklaşımı

1900'lerin başlarında sosyolog Max Weber tarafından geliştirilmiş bir yaklaşımdır (1864-1920). Weber'in bu yaklaşımı, örgütleri otorite ilişkileri bakımından tanımlamaktadır. Otorite ilişkilerinin incelenmesi, bireylerin emirlere uymalarının ve kendilerinde istenilenleri yapmalarının nedenleriyle ilgili kaygılardan kaynaklanmaktadır. Bu sorunla başa çıkabilmek için Weber, karşı koymalarına aldırmaşızın bireyleri itaat etmeye zorlama yeteneği olarak tanımladığı "güç" ve emir alan bireylerin gönüllü olarak uydukları "otorite" kavramları arasında bir ayırım yapmıştır. Bir otorite sisteminde; yönetilenler, yönetenlerin yasalara dayanarak yayınladıkları emirlerle karşılaşılır. Weber, otoritenin yasallaştırdığı örgüt türleri arasında da ayırım yapmıştır. Bu örgüt türleri Weber tarafından "karizmatik", "geleneksel" ve "akılcı-yasal" olarak adlandırılmıştır. (Saruhan, Şadi C., 2013)

Karizmatik örgüt, ister dini ister politik bir örgüt olsun, küçük ölçekli bir devrim hareketidir. Pek çok örgüt, Henry Ford gibi karizmatik liderlere sahip olmuşlardır. Bu tür örgütlerde, liderin ve emirlerin niteliğiyle yakından ilişkili olan otorite, temelde telkinlere dayanmakta ve bu tür örgütler bölünerek çoğalma özelliğine sahiptir.

Geleneksel örgütlerde, otorite ve emirlerin temeli alışkanlık, gelenek ve göreneklerdir. Böyle bir sistemde, gelenek ve görenekler hakem rolü oynar ve lider kendisine miras kalan statü yardımıyla otoritesini kullanır. Weber, geleneksek örgütsel yapıyı iki feodal örgüt modeliyle açıklamaktadır. İlkinde, örgüt üyeleri ile liderler (yöneticiler) arasında pederşahi (baba ne derse o olur) bir ilişki söz konusudur. Diğer modelde ise, feodal örgüt üyelerinin kendi gelir kaynakları bulunmaktadır ve liderlerine gelenekler sebebiyle bağlıdırlar.

Akılcı-yasal otorite kavramı doğrultusunda Weber örgüt yapısıyla ilgili üçüncü bir modeli, bürokratik örgüt olarak adlandırdığı akılcı-yasal örgüt modelini geliştirmiştir. Weber, akılcı yasal bürokratik örgütlerin toplumda egemen olacaklarına inanmakta ve teknik açıdan en etkin ve verimli örgütlenme biçimi

olduğunu savunmaktadır. Akılcı olarak adlandırılmasının nedeni, ulaşılabilecek hedeflerin ve hedeflere ulaştıracak araçların önceden belirlenmesinden kaynaklanmaktadır. Yasal olarak adlandırılmasının nedeni ise, örgüt üyelerinin otoritelerinin yasalar, yönetmelikler, yönergeler, kurallar doğrultusunda belirlenmesidir. (Saruhan, Şadi C., 2013)

Bürokrasi Yaklaşımına katkıda bulunanlar:

Alwin W. Gouldner, otoritenin yasallığının nasıl kabul ettirilebileceği üzerinde yaptığı çalışmalarla Weber'in bürokrasi yaklaşımına katkı sağlamıştır. Tom Burns, örgütleri “mekanik” ve “organik” örgütler olarak sınıflandırmış ve bu örgüt modellerini tanımlayarak bürokrasi yaklaşımına katkıda bulunmuştur. Aston Gurubu Dereck Pugh tarafından yönetilen bir grup akademisyen, yaptıkları araştırmalarda örgütleri; iş akışı bürokrasileri, personel bürokrasileri, komple bürokrasiler ve bürokratik olmayanlar şeklinde sınıflandırarak “tekdüze, kasvetli ve sıkıcı” olarak tanımladıkları bürokrasi yaklaşımını çeşitlendirerek katkı sağlamışlardır. C. Northcote Parkinson ise, yöneticilerin ve çalışanların sayısının işin kendisinden bağımsız olarak genişleyebileceğini söyleyerek, örgütte gerçekleştirilen iş miktarıyla işi gerçekleştirecek personel arasındaki ilişkinin çok az ya da hiç olmadığını ileri sürmüştür. Bu görüşünü “Parkinson Yasaları” olarak adlandırarak bilimsel olarak açıklık getirmiştir.

2.2. Neo-Klasik Yönetim Teorisi

Klasik yönetim yaklaşımını izleyen neo-klasik ya da bir başka ifade ile davranışsal yönetim kuramı; örgütte insana, insan davranışlarına, bu davranışları etkileyen faktörlere, insanlar arasındaki sosyal ilişkilere ve bunların geliştirilmesine önem veren anlayıştır. Bu anlayış esasında, işletmenin her şeyden önce bir sosyal yapı ya da sistem olduğu vurgulanmaktadır (Doğan, 1998). Bu dönem klasik döneme tepki olarak doğmuştur. Verimliliğin ya da başka deyişle, kurumsal performansın daha da artırılmasının klasik yönetim kuramının eksik bıraktığı yön olan “insan unsuruna” önem vererek gerçekleştirilebileceğini kanıtlamıştır. Ancak bu neo-klasik yönetim kuramı, klasik yönetim kuramının görüş ve ilkelerini reddeder demek değildir. Temelde klasik yönetim kuramının görüş ve ilkelerine dayanır, ancak

bunlara yenileri eklenmiş özellikle “insan unsuru” öne çıkartılarak insanın örgüt içinde nasıl davrandığı, davranışının nedenleri ve örgüt yapısıyla davranışları arasındaki ilişkileri irdelenmiştir. Elton Mayo ve ekibi tarafından gerçekleştirilen bir dizi araştırmada, çalışma koşullarında gerçekleştirilecek iyileştirmelerin (dinlenme molalarının arttırılması, çalışma saatlerinin azaltılması, primli ücret sistemiyle daha yüksek ücret ödenmesi, aydınlatma ve havalandırma gibi fiziki çalışma ortamında düzenlemeler yapılması) üretim miktarını arttıracakı düşünülmüştür. Ancak bunun düşünüldüğü gibi olmadığı saptanmış ve üretim miktarındaki artışların iş tatmini (severek yapılan iş) ve çalışma gurubunun üyeleri arasındaki uyuma (işbirliğine) bağlı olduğu saptanmıştır.

Neo-Klasik Yönetim Kuramı doğrultusunda gerçekleştirilen modellerin ortak özelliği, işletmede çalışanların verimliliklerinin ve etkinliklerinin arttırılması doğrultusunda öne sürülen varsayımlara (deneyle kanıtlanmamış doğru olduğu kabul edilen görüşlere) dayanmasıdır. Neo-Klasik Yönetim Kuramı doğrultusunda geliştirilen modeller arasında Douglas Mc Gregor’un “X ve Y Tipi Yönetici Modeli”, Rensis Likert’in “Sistem1-Sistem4 Modeli” Blake ve Mouton’un “Yönetimsel Kafes Modeli”, Chris Argyris’in “Olgunlaşma Modeli” ve Frederick Herzberg’in “Hijyen Modeli” sayılabilir. (Pugh, Hickson, Hinings)

Mc Gregor, Klasik Yönetim Kuramı tarafından öne sürülen görüşleri “X Kuramı” Neo-Klasik Yönetim Kuramı tarafından öne sürülen görüşleri ise “Y Kuramı” olarak adlandırdığı ve yöneticilerin davranışlarıyla ilgili varsayımlara dayanan bir model yardımıyla açıklamaya çalışmıştır. Mc Gregor’un Klasik Yönetim Kuramı çerçevesinde yöneticilerin yönetim anlayışı ile ilgili varsayımlarını “X Kuramı” yardımıyla şu şekilde açıklamıştır:

1. “*İnsan doğası gereği genellikle çalışmaktan hoşlanmaz ve elinden geldiğince işten kaçınır*”. Bu nedenle, işletme yönetimi “dürüst, verimli ve kurallara uygun” çalışmaları için personeli güdülemek amacıyla maddi bir ödüllendirme sistemi ortaya koymalıdır.

2. “İnsanların genellikle çalışmaya zorlanmaları, yönlendirilmeleri ve denetlenmeleri gerekmektedir”. Bunun nedeni, örgüt üyelerinin örgütün hedefleri doğrultusunda yeterli çabayı gösterebilmelerini sağlamaktır.
3. “İnsanlar genellikle yönetmekten çok yönetilmeyi tercih ederler”. Sorumluluk yüklenmekten hoşlanmadıklarından daha az hırslıdırlar ve her şeyden çok iş güvencesine önem verirler.

X Kuramının benimsenmesinin nedeni, bazı örgüt üyelerinin davranışlarını gerçekçi olarak açıklamasından kaynaklanmaktadır. M. Gregor, X Kuramına alternatif olarak Y Kuramını önermekte ve Neo-Klasik Yönetim Kuramı çerçevesinde yöneticilerin yönetim anlayışı ile ilgili varsayımlarını “Y Kuramı” ile şu şekilde açıklamaktadır:

1. “İnsanlar fiziksel ve düşünsel çabalarını, çalışırken oynamış ya da dinleniyormuş gibi gerçekleştirebilirler”. İnsan, doğası gereği çalışmaktan hoşlanmaz diye bir durum söz konusu değildir.
2. “İnsan zaten sorumluluğunu üstlendiği amaçlar doğrultusunda çalışırken kendi kendini yönlendirebilir ve denetleyebilir”. İnsanı çalışmaya yönlendirmenin yolu denetim değildir.
3. “İnsanı sorumluluk almaya güdülemek için önerilecek en iyi ödül, bireysel beklentilerinin karşılanmasıdır”. Bu, örgütsel hedeflerle bireysel hedeflerin uyumunun bir sonucu da olabilir.
4. “İnsan sorumluluğu kabul etmek için değil, genelde elde edebilmek için öğrenmektedir”. Bu da insanın sorumluluk üstlenmeye istekli olduğunu gösterir.
5. “İnsanlar, örgütsel sorunların çözümüne yaratıcı katkılar sağlayabilir”.
6. “İnsanlar genellikle mevcut yeteneklerini tam anlamıyla kullanmaktadırlar”.

Amerikalı sosyal psikolog olan Rensis Likert (1903-1981), yöneticileri “işe eğilimli” ve “çalışana eğilimli” olmak üzere sınıflandırmakta ve bu yöneticilerin davranışlarıyla ilgili varsayımlarda bulunmaktadır. Likert, işletmelerdeki yönetim uygulamalarıyla ilgili varsayımlarını dörtlü bir sınıflandırmayla açıklamaktadır. Sistem 1 “çalışanları sömüren ve otoriter bir işletme yönetimi”, Sistem 2 “iyilikçi ve

otoriter bir işletme yönetimini”, Sistem 3 “çalışanlarına dayanışmaya önem veren bir işletme yönetimini” ve Sistem 4 “verilen kararlara katılmayı öngören grup yönetim biçimine dayanan bir işletmeyi” tanımlamaktadır.

Blake ve Mouton’un Yönetimsel Kafes Modeli, yönetimsel davranışın “üretim ya da insan” ağırlıklı olduğu varsayımından yola çıkarak, bu davranış kalıplarından birinin yatay diğeri dikey eksen üzerine yerleştirilmesiyle çizilen bir grafik yardımıyla, yöneticilerin bu iki davranış kalıbından hangisine daha yakın olduklarının analiz edilmesiyle ilgili bir model çalışmasıdır.

Yale Üniversitesi yönetim bilimi öğretim üyesi olan Chris Argyris’in “Olgunlaşma Modeli” doğrultusunda, örgüt çalışanlarının çocuksu davranışlar gösterdiklerinin ve erişkin bir birey gibi davranmadıklarını söylemekte ve bunda asıl suçlunun, pasif ve kendilerine mutlak bağımlı ast’lar isteyen yöneticiler olduğunu söylemektedir. Başka deyişle ast’lar olgunlaşmamış bir birey olarak kalmaya yöneticiler tarafından zorlanmaktadırlar.

Psikoloji konusunda eğitim görmüş olan Frederick Herzberh’in Hijyen Modeli’nde başarı, tanınma, işin içeriği, sorumluluk ve yükselme olarak belirlenen iş tatmini nedeniyle; iş güvencesi, adil ücret sistemi, ast-üst arasındaki olumlu ilişkiler, uygun çalışma koşulları gibi iş tatminsizliği nedenleri arasında benzerlik olmadığı ya da bu iki duygunun (tatmin ve tatminsizliğin) birbirinin karşıtı olmadığı varsayımına dayanmaktadır (Saruhan, Şadi C., 2013).

2.3. Modern Yönetim Teorisi

Modern yönetim teorisi Klasikler ve Neo-klasikler arasındaki yaklaşımlardan farklı olarak, işletmeyi (örgütü) çevresindeki değişimlere uyum sağlaması gereken bir bütün olarak ele almaktadır. Örgütün bölümleriyle ve dış çevresiyle etkileşim halinde olduğu, başka bir deyişle birbirlerini etkiledikleri ve birbirlerinden etkilendikleri görüşü kabul edilmektedir. Klasik yönetim kuramı “iş” e önem vermiştir. Neo-Klasik yönetim kuramı “insan” a önem vermiştir. Modern yönetim

kuramı ise, iş ve insanın yanı sıra “iç ve dış çevre unsurlarına” da önem vermiştir. Bu bağlamda, konuları ele alış biçimleri ve yaklaşım tarzıyla modern teori güçlü bir sentez yaratmaktadır. Modern yönetim kuramı iki farklı teoriyi içerisinde barındırmaktadır. Bunlar; Sistem ve Durumsallık yaklaşımıdır.

2.3.1 Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı olarak bilinen bu yeni düşünce tarzı biyolog Ludwig Von Bertalanffy'nin 1920'lerde başlattığı biyolojide kullanılan sistem anlayışının diğer disiplinlerde de kullanılmasına olanak tanıyan bir yaklaşımdır. Sistem Yaklaşımı veya Sistem Teorisi tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan çok belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı, bir bakış açısı, bir metot, bir yaklaşımdır. Modern yönetim kuramları ve modern sonrası tüm yönetim teorileri ve teknikler sistem anlayışı çerçevesinde geliştirilmektedir. Sistem, en basit şekilde, birimlere dayalı bir işleyişi olan bir bütünün içinde, birbiriyle olan ilişkileri yönünden ele alınan ögeler bütünüdür. Sistem yaklaşımı, yönetim olaylarını tek tek incelemek kadar, bu olaylar arasındaki ilişkilerin ve karşılıklı etkileşimin incelenmesinin önemini vurgulamıştır

Sistemler sahip oldukları birtakım özelliklere ve çevreleriyle olan ilişkilere göre canlı-cansız, somut-soyut, doğal-yapay, deterministik-rastsal, basit-karmaşık, statik-dinamik, açık-kapalı sistemler olarak sınıflandırılabilir. (Yıldız, Müge L., 2013)

Canlı ve Cansız Sistemler: Doğum, ölüm, üreme gibi biyolojik özelliklere sahip olan ve yaşayan sistemlere canlı, yaşamayan sistemlere ise cansız sistemler denir.

Somut ve Soyut Sistemler: En az iki alt sistemin, elle tutulur ve gözle görülür varlıklardan oluştuğu sistemlere somut; tanımlar, açıklamalar, varsayımlar gibi cansız alt sistemlere soyut sistemler denir.

Doğal ve Yapay Sistemler: Büyüklüğü, amacı, yapı ve işleyişi doğa tarafından düzenlenen sistemlere doğal, insanlar tarafından düzenlenenlere yapay sistemlere denir.

Deterministik ve Statik Sistemler: Girdi ve çıktı gibi kavramlar arasında neden-sonuç ilişkisinin olduğu sistemler deterministik sistemlerdir. (Hesap makinesi,

müzik seti gibi) Girdi ile çıktı arasında olasılık dağılımına bağlı rastlantısal bir ilişkinin olduğu sistemler rastsal sistemlerdir.

Basit ve Karmaşık Sistemler: Basit sistemler az alt bileşeni olan ve dolayısıyla işleyişinin kolay anlaşıldığı sistemlerdir. Karmaşık sistemler ise, çok sayıda alt ögesi bulunan ve ilk bakışta anlaşılması daha zor olan sistemlerdir.

Statik ve Dinamik Sistemler: Çevresindeki değişimlere karşılık kendisi hiç değişmeden aynı kalan sistemler statik, sürekli değişen ve çevreye uyum sağlayan sistemler ise dinamik sistemlerdir.

Açık ve Kapalı Sistemler: Eğer bir sistem çevresiyle etkileşim halindeyse açık, çevresiyle hiçbir girdi-çıkıtı alışverişi yapılmıyorsa kapalı sistemdir.

2.3.2 Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık 1960'larda "tek en doğru" anlayışının yıkılmasıyla ortaya çıkmıştır. "Durumsallık Yaklaşımı" terimi ilk kez 1967 yılında Paul Lawrence ve Jay Lorsch tarafından kullanılmış ve 1970 sonrası dönemde Sistem Yaklaşımının yerini almıştır. Durumsallık yaklaşımının temel ilkesi, her yerde ve her koşulda geçerli tek bir yönetim biçiminin bulunmayacağıdır. Dolayısıyla her yer ve örgüt kendi yönetim biçimini kendine özgü dışsal ve içsel faktörleri değerlendirerek oluşturacaktır. Her örgütün işleyişine etki eden faktörler farklıdır. Örgütlerin içyapıları da birbirinden farklıdır. Örgütler üzerine etki yapan koşullar ve örgütün içyapıları farklı olduğuna göre her örgütün yönetim yapısı ve yönetim biçimi ile organizasyonu farklı olacaktır.

Durumsallık yaklaşımında; örgüt ve çevresi arasındaki etkileşimleri üç ana kısımda incelenebilir. (Eren, E. 2001)

Örgüt içi çevre: Örgütün yüzde yüz kendi denetimi altında olan ve her an değişiklik yapabileceği iç çevre unsurlarıdır.

Yakın çevre: Örgütün bütünüyle denetimi altında olmayan ama kuvvetle etkilenme olanağı olan örgütün faaliyet ve sonuçlarından etkilenebilen çevredir. Aynı zamanda örgüt yakın çevreden de büyük ölçüde etkilenir.

Genel çevre: Örgüt tarafından etkilenmesi son derece zor hatta imkansız olan çevredir.

3. PERFORMANS KAVRAMI VE PERFORMANS KAVRAMINA İLİŞKİN TEMEL YAKLAŞIMLAR

3.1 Performansın Tanımı

Performans, batı kökenli kelimeler grubunda yer alır ve Fransızca kökenli bir kelimedir. Performans kelimesinin sözlük anlamına bakıldığında, “*Yapılan iş, uygulama, icraat*”, “*herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü*”, “*kişinin yapabileceği en iyi derece*”, “*herhangi bir eseri, oyunu, iş vb. ortaya koyarken gösterilen başarı*” olarak ifade edilmektedir (TDK).

Başka bir deyişle performans, birey ya da grubun yetenek ve becerileriyle birlikte uygun zihinsel teknolojiler kullanarak amaçlarına ulaşmak için harcadıkları çaba ve gösterdikleri uyumun sonucudur (Biçer, 1997). Performans, planlanan bir işin yerine getirilme düzeyi, çalışanın davranış biçimidir. Aynı okuldan mezun, aynı eğitimi almış kişilerin çalışma yaşamındaki başarılarının farklı olması, birisi üst kademelere doğru çıkarken diğerinin aynı statüde kalması büyük ölçüde performansa bağlıdır (Bingöl, 2006). Ancak performans yalnızca bireyin değil, aynı zamanda bir grubun ya da örgütün belirlenen zaman diliminde iş ile ilgili hedeflenen ve planlanan noktaya ne kadar varabildiğinin nicel ve nitel anlatımıdır. İş oluşturulan görevlerin ne derecede başarıyla yerine getirildiği belirlenmektedir (Mayatürk Akyol, 2011). Performans veya başarı; kişisel, örgütsel ve çevresel birçok faktöre bağlıdır. Bir işte ya da bir hedefte ne kadar çabalansa da birtakım çevresel ya da örgütsel faktörlerin performansını etkileyebilir. Kişinin başarısı da yalnızca bireysel davranışlarına bağlı olarak değil, birtakım faktörlere bağlı olarak olumlu ya da olumsuz etkilenebileceğini unutmamalıdır.

3.2. Performans Değerleme

Performans değerlendirme, bir örgütte yer alan personelin göstermesi gereken başarı davranışlarını gösterip göstermediğinin saptanması ve gerekiyorsa onu geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonudur (Erdoğan İ., 1991). Performans değerlendirme ile kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı

düzeşini belirlemeye yönelik çalışmalar kast edilmektedir. Fakat başarının ve etkinliğin ölçülmesi zor bir iştir. Bunun önemli iki sebebi vardır. Birincisi, değerleme yapılanın bir insan olması, ikincisi ise performansın subjektif bir kavram olmasıdır. Ama buna rağmen başarı değerleme insan kaynaklarının vazgeçilmez bir uygulamasıdır. Performans değerleme sadece bir bireyi değer, bir kurumu da kapsayabilir. Kurumların değerlendirilmesinde maddi ve sosyal kaynaklar ve işgücü ihtiyacı temel alınır ve bunların ne oranda etkin, verimli ve kaliteli kullanıldığı çeşitli yöntemlerle kontrol edilebilir (Fındıkçı, İ., 2002).

Performans değerlendirme; çalışan ve örgüt açısından iki taraflı önemi bulunan uzun vadeli bir süreçtir. Bir performans değerlendirmesi sonucunda örgütler, çalışanları için hangi türden eğitimlerin ve geliştirme faaliyetlerini gerektiğini belirlerler ve böylelikle ihtiyaç duydukları geliştirme faaliyetlerini açık olarak belirleyip tanımlarlar (Pehlivan, 2008).

3.3. Performans Değerlemenin Amacı ve Yararları

Performans değerleme, kişiyi bir bütün olarak tüm yönleriyle ele almak ve başarılarını ödüllendirmek, eksikliklerinin giderilmesine olanak hazırlamaktır (Tınaz, P. 1999).

Performans değerlemede iki temel amaç vardır. İlki, personelin iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi stratejik planlama, ücret-maaş artışı, eğitim, geliştirme ve yetiştirme, kariyer planlaması, terfi ve işten çıkarma gibi yönetsel kararlar alınmasında etkili olacaktır. İkincisi, personele geri beslemenin sağlanmasıdır. Yani değerlendirme sonuçlarını personele bildirerek eksikliklerini ve bu eksiklikler ile ilgili yapması gerekenlerin kendisine bildirilmesidir.

Performans ölçümü, bir kurumun kullandığı kaynakları, ürettiği ürünleri ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik biçimde veri toplaması, bunları analiz etmesi ve raporlaması süreci olarak tanımlanabilir. Uygulayıcılar açısından ise, bir kurum tarafından veya bir program içinde yürütülen faaliyetlerin rakamsal olarak ifade edilmesi anlamına gelmektedir. Bu tanımdan

hareketle performans ölçümünün yararlarını şöyle sıralamak mümkündür. (Erdumlu G., 1996)

- Kurumsal strateji ve politikaların şekillenmesinde kullanılır.
- Kurumun yönetsel uygulamalarını geliştirir ve daha düzenli yönetilmesini sağlayarak yönetimin etkinliğini artırır.
- Motivasyon ve ödüllendirme aracı olarak kullanılabilir.
- Ölçülebilen hedefler daha kolay gerçekleştirilebilir.
- Hizmetlerin kalitesini artırır.
- Sürekli bir faaliyet olduğundan kuruma eksikliklerini görme ve bunu tamamlama imkânı verir.
- Kamu kaynaklarının neden söz konusu faaliyetlere harcandığı sorusunun cevaplandırılmasına yardımcı olur.
- Kurum hem çalışanlarına hem de müşterilerine hesap verme sorumluluğu altına girdiğinden kuruma olan güven hem müşteri hem de çalışanlar açısından artar.
- İşe alımlarda adaylarda ne gibi ölçülerin aranması gerektiği, boş işin gerektirdiği yetenek, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirler.
- İşletmedeki eğitim düzeyinin kapsamını ve düzeyini belirleyerek geliştirebilmeye olanak sağlar.
- İş hakkında doğru bilginin hiyerarşik yapıda üst yöneticiye kadar aktarımını sağlar.
- Bütçenin geliştirilmesine ve gözden geçirilmesine yardımcı olur.

3.4. Personelin Performansını Etkileyen Faktörler

İş tatminin oluşmasını ve başarılı bir örgütsel ortama sahip olmak isteyen kurum, öncelikle çalışanların ihtiyaçlarını dikkate almalı; çalışanların, başarılı bir performans sergilemesine etki eden faktörleri önemsemelidir.

İş tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda; çalışanların ücret, güvenlik, terfi, liderlik, kararlara katılma, yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, takdir edilme ve işin kendisi gibi faktörlerin iş tatmini üzerinde önemli etkileri olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmelerde

yönetimin önemli görevlerinden biri çalışanın iş tatminini sağlayacak bu faktörleri belirlemek ve gerekli düzenlemeleri yapmaktır. (Adler ve diğ., 1985 akt, Ardıç ve Türker, 2001).

Kurumlarda personelin performansını etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörleri bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ana başlık çerçevesinde ayırabiliriz:

3.4.1 Bireysel Faktörler

İş tatmininin oluşmasında çok önemli bir etkiye sahip olan bireysel faktörler, bireyin doğuştan sahip olduğu çeşitli özellikler ile birlikte yaşamı boyunca elde ettiği deneyimlerdir. Bunlar; cinsiyet, yaş, eğitim, aynı işte kalma süresi gibi sıralanabilir. Bu faktörler kişinin içinde bulunduğu durumu algılamasına etki etmektedir.

3.4.1.1 Cinsiyet

Çalışanların cinsiyetleri işe karşı tutumlarının oluşmasında ve iş ortamının değerlendirilmesinde farklılıklar yaratabilir. İş doyumu ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına bakıldığında, araştırmadan araştırmaya farklılık göstermektedir. Bu görüşü destekleyen verilerin yanı sıra kadın ve erkek çalışanların koşullar eşit olduğunda iş doyumu konusunda bir farklılık göstermediği de görülmektedir (Aşık, 2010). İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere yapılan araştırmaların devamında bireyin kadın ya da erkek olmasının işe karşı tutumları etkilediğini tespit etmiştir. Helin ve Smith'in araştırmalarında, kadınların iş tatmininin daha düşük olduğunu belirlemişlerdir. Buna benzer sonuca ulaşan araştırmalar bu ilişkiyi kadınların erkeklere oranla daha vasıfsız işlerde çalışmaları ve düşük ücret almalarına bağlamışlardır (Kantar, 2010). Fields ve Blum ise, cinsiyet açısından dengeli gruplarda çalışanların doyum seviyelerinin, homojen (bir cinsiyet baskın) gruplarda çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir (Sevimli F., İşcan Ömer F.)

3.4.1.2 Yaş

Bireyin içinde bulunduğu dönem ve yaşı, onun davranışlarını, algılarını ve kararlarını etkileyen bir faktördür. Bu nedenle işine ilişkin düşünceleri ve tutumları yaşına bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Glenn ve arkadaşları, yaş ve iş doyumunu arasındaki ilişkiye yönelik gerçekleştirdikleri araştırmada; yaşı büyük çalışanların genç olanlara göre iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bunun en önemli nedeni ise, eğitim düzeyi yükseldikçe genç çalışanların işten beklentilerinin artmasına bağlı olarak iş doyumunun azalması olarak ifade edilmektedir (Aşık, 2010). Yapılan araştırmalar yaş ile iş doyumunu arasında olumlu bir bağlantı olduğunu göstermiştir (Hickson ve Oshagbemi, 1999). Yaş arttıkça doyum artmaktadır. Bunun nedeni, deneyim nedeniyle uyumun artmasıdır.

Beş ayrı ülkede yürütülen çalışmalar yaşlı çalışanların, genç çalışanlara oranla işlerinden daha fazla doyum duyduklarını göstermiştir (Davis,1988). Locke ve Porter ve Lawler, çalışanların iş doyumunun yaşla arttığını ve performansın iş doyumuna yol açtığı sözü ile açıklanabilmektedir. Çalışan işte tecrübe ve beceri sağladıkça, işteki performansı artar ve iyi iş çıkarmanın iş doyumunu üzerindeki olumlu etkisi de kendini göstermektedir. Sonuç olarak iş doyumunu yaş ile birlikte artmaktadır (Baysal, 1981).

3.4.1.3 Eğitim

İş tatminini etkileyen en önemli bireysel faktörlerden birisi de eğitimidir. Eğitim seviyesi yükseldikçe iş tatmin seviyesinin de yükselmesi beklenir. Genel olarak araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, eğitim düzeyi yüksek çalışanların genel iş doyumlarının, eğitim düzeyi daha düşük çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak çalışanlar eğitim düzeyi ve deneyimlerine uygun pozisyonlarda yer alamadıklarında mutsuz olmakta ve iş doyumunu azalmaktadır. Bununla birlikte, sahip olduğu yeterliliklerden daha fazla beklentilerin olduğu bir pozisyonda yer alan çalışanlarda da yüksek düzeyde endişe ve stres yaşama iş doyumunun azalmasına neden olabilmektedir (Aşık, 2016). Eğitim seviyesi yükseldikçe iş hayatına, işe yüklenen anlam ve beklentiler çeşitlenmektedir. Bireyler

kendilerini çevreleyen sosyoekonomik şartların ve aile yapısının tesiriyle, eğitimlerini bir mesleğe yönelik olarak sürdürmektedirler. Bu sebeple sosyal ve ekonomik şartların elverdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış bireylerin bakış açıları, eğitim düzeyi düşük bireylere göre çok farklı olmaktadır. Araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek kişilerin genel iş doyumlarının, daha az eğitim görmüş olanlara oranla daha iyi olduğu tespit edilmiştir (Baysal, 1981).

3.4.1.4 Aynı İşte Kalma Süresi

Çalışanların aynı işte kalma süresinin uzunluğu, yaşla yakından ilgilidir. Yaşı ilerledikçe aynı işte kalmaya devam eden çalışanların iş doyumunu yükselmektedir. Sürekli olarak iş değiştirme arzusu ise iş doyumsuzluğunun en önemli belirtisidir (Özaydın ve Özdemir, 2014). Ancak işletmede belli bir zaman sonra terfi alamayan veya maaşlarında yeterli artış olmayan çalışanlarda, zaman geçtikçe iş tatminsizliği oluşacaktır. Öte yandan işe yeni başlamış bireylerde iş tatmininin yüksek olduğu gözlenmiştir. Yeni olduğu için kişiye cazip ve eğlenceli gelen iş erken iş tatmini oluşturabilir. Erken oluşan bu iş tatmini zamanla çalışanın ilerlemesi ve gelişmesi devam etmezse tatminsizlik başlayabilir. Özetle, çalışanlar işlerinde doyuma ulaştıklarından bir müddet sonra iş tatminleri düşecektir, ancak yeni bir göreve geldiğinde tekrar işinde doyuma ulaşacaktır.

3.4.2 Örgütsel Faktörler

3.4.2.1 Ücret

Belirli bir hizmet için insan emeğine ödenen bedeldir (Yalçın, 1994). İş tatminini etkileyen temel faktörlerden biri olan ücret çalışanların iş tatmininde önemli bir yer tutmaktadır. Ücret çalışanların yaptıkları işlerden ötürü farklılık göstermektedir. İş görenin işinden beklediği ücreti alabilmesi iş tatminini artırır iken, ücretin beklentilerle uyuşmamasının bir tatminsizlik sebebi olduğu bilinmektedir (Karakurt, 2010).

Ücret, işin çekiciliğinin artırılması, çalışanların örgütte kalmalarının sağlanması, motivasyonlarının ve işe ilişkin olumlu tutumlarının artırılması, örgütlerin etkinliği ve verimliliği açısından önemli bulunmaktadır (Tor, 2011). Bu anlamda ücretin iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisi vardır. Ancak ücretin adil bir şekilde saptanması gerekmektedir. Birçok anket ve araştırma iş tatmini ve ücret arasında olumlu ilişkinin var olduğunu göstermiştir; yani ücret arttıkça iş tatmini artar. Ayrıca, yaşlı çalışanlar genç olanlara kıyasla ücretlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Yüksek eğitilmiş ve yüksek seviyeli işi olan çalışanların ücret tatminleri düşük eğitilmiş ve düşük seviyeli işi olanlara göre daha az olmaktadır (Aliyeva, 2013). Ücret, işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise çalışanın işine karşı tutumu olumlu olacaktır. Alınan ücretin iş doyumunu açısından diğer kişilere göre dengeli olması, yüksek olmasından daha önemlidir.

3.4.2.2 Terfi Olanakları

Terfi, çalışana çalışmaya teşvik eden en önemli etkenlerden biridir. Çalışanlara terfi imkânlarının verilmesinin ve ödüllendirilmesinin iş doyumunu üzerinde etkileri olduğu görülmüştür. Terfilerin adil olması ve bir temele dayanması da çalışanlar açısından önemlidir. İşe alınan bir kimse iş yerinde, ilerleme olanağının bulunmadığına ve ücretinin artmayacağına dair bir duyguya kapıldığında her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanıp işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir (Erdoğan, 2002).

İş görenler, genellikle çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bir üst görev basamağına yükselmek isterler. Terfi, elde edilen ücreti arttırdığı gibi kişinin sosyal statüsünü ve toplumdaki konumunu da olumlu yönde etkileyebilmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008). İşletmede çalışanlara terfi imkânı sunulması ve bununda çalışanlara iletilmesi çalışanlarda işletme hakkında bir güvenin olmasına yol açabileceği gibi, aynı zamanda çalışanların ilerlemek için önlerinin açık olduğunu bilmeleri işlerinden aldığı doyumunu arttırmaktadır. Tabii bunları yaparken de terfi uygulamasının adil bir şekilde yapılması önemlidir (Karakurt, 2010).

3.4.2.3 Takdir

İş tatmininde önemli etmenlerden biri de takdir edilme duygusudur. Yani takdir edilme bir iş tatmini unsuru olarak kullanılmaktadır. Çalışanların performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptığı işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu kariyerde ilerleme fırsatlarından tatmin olması, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008). Diğer bir ifadeyle, iş gören yaptığı işin niteliğinden dolayı övülmek ve takdir görmek istemektedir. Bununla birlikte takdir, işin değerlendirilmesi ile birlikte yapıldığında işin daha iyi yapılmasını sağlamaktadır. Bundan dolayı yöneticiler kötü işe iyi işten daha çok önem vermemeli, yapılmış olan iyi işe göre çalışanı takdir etmelidir (Aliyeva, 2013).

3.4.2.4 İletişim

Organizasyonel hedeflere varılmasında, verimliliğin artırılmasında işletmede etkin bir iletişim sisteminin varlığı temel bir zorunluluk olarak yönetim kademelerinin karşısına çıkmaktadır (Tor, 2011). Örgütsel gayenin performans ve verimlilikle gerçekleştirilmesinde, iletişimle verimlilik arasında bir bağ kurulmaktadır. İletişimle örgütsel verimlilik arasında ilişkinin temelini, etkin iletişimin iş görenlerin iş tatminlerini arttırması sebebi ile örgütsel verimliliğe katkı sağlaması oluşturur (Karakurt, 2010). İşletmede iş görenlerden neler beklenildiğini, işlerin nasıl yapılması gerektiğini, üstlerin veya diğer çalışanların ne düşündüklerini öğrenmenin yolu iletişim kurmaktır (Aliyeva, 2013). İletişimsizlik veya yetersiz iletişim, çalışma ortamında belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik de stres ve iş tatminsizliğine yol açarak performansların düşmesine ayrıca verimsizliğin artmasına sebep olmaktadır. Örgüt ortamında iş görenler ile yöneticiler arasındaki iletişim kanalının açık olması ve yeterli seviyede iletişimin gerçekleşmesi iş tatminini aynı düzeyde arttıracaktır.

3.4.2.5 Yönetim Tarzı

Yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli ile çalışılan ortamın fiziki durumu, çalışanların iş tatminlerini

etkilemektedir (Mitchell ve Larson, 1987). Yönetici, bireyin işten tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli bir faktördür. Ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahip olabilmektedir. (Bozkurt ve Bozkurt, 2008). Çalışanların iş tatmini üzerinde yönetim tarzı iki şekilde etkili olmaktadır (Sapançalı, 1993). İlki, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, sonuçta kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır. Kararlara katılan personel, işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek ve iş tatminleri yükselecektir (Feldman ve Hugh, 1986). Bir diğeri, çalışan merkezli olmaktır. Yani, çalışanlara yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalışanların iş tatminini artırmaktadır (Luthans, 1973). Günümüz toplumunda iş görenleri yönetime katmak, onların yaptıkları işten keyif almalarını sağlamak ve verimliliklerinin artışı sağladığından yöneticiler, çalışanların işyerinde alınacak kararlara katılımını sağlayacak ve onların enerjilerini işyerinde ortaya koymalarına imkân tanıyacak düzenlemeleri yapmalıdır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

3.4.2.6 Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler

Çalışanların içinde var oldukları grup da iş tatminini etkilemektedir. Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Farklı kültürel değerlere sahip iş görenlerin olaylara bakışları ve önyargıları birbirinden farklıdır. İş görenin başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması ve hayat görüşü kendisine uyan iş görenler ile birlikte bulunması, onun iş tatminini arttırmaktadır. İş görenler, yaptıkları işten yalnızca para veya somut başarı beklememektedirler. Günlük yaşamının yarısından fazlasını iş yerinde çalışarak geçiren birey, uyumlu iş arkadaşları ile birlikte sosyalleşme içerisinde. Çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşlarına sahip olan iş görenin iş tatmini artmaktadır (Karakurt, 2010). Bu sebeple, iş görenlerin çalışma arkadaşları ile arasındaki ilişkiler iyi olduğunda iş tatmini yükselecek, örgüte bağlılığı artacak ve işten ayrılmalar azalacaktır.

3.4.2.7 Çalışma Koşulları

İş ortamındaki ışık, ses, nem, sıcaklık, kullanılan renkler, iş araç-gereçlerinin yeterliliği, kullanılan araç ve makinelerin psikoteknik bakımdan kişiye uygun olup olmayışı ve benzeri çevresel koşullar, kişilerin motivasyon düzeyinde etkili olmaktadır (Fındıkçı, 2009). Ayrıca çoğu iş görenlerde, işyerlerinin evlerine yakın, çalıştıkları binaların yeni, temiz, işleri için iyi, kullanılabilir araç-gereç istemektedirler. Bunlar hem iş görenin verimliliği hem de iş tatmini için gerekli görülmektedir (Kantar, 2010). Bununla birlikte şunu da eklemek gerekir ki, çalışma koşullarının üretkenliğe etkilerinin araştırıldığı Hawthorne deneylerinde teknik ve fiziki koşulların kontrol edildiği ortamlarda üretkenliğin arttığı, aynı zamanda fiziki koşulların kontrol edilmediği ortamlarda da üretkenliğin azaldığı gözlenmiştir. Kısaca özetlemek gerekirse, çalışma koşullarında fiziki koşulların iyi olması iş tatminini ve verimliliği olumlu yönde etkileyecektir.

4. ÜNİVERSİTELERDE ÇALIŞAN İDARİ PERSONELİN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER (TEKİRDAĞ NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ)

Üniversiteler, eğitim - öğretim, araştırma ve meslek edindirme görevleri yanı sıra bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip olan, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumudur. Üniversiteler bu bağlamda, içinde farklı alanlarda ve farklı sınıflarda çalışan oldukça fazla personel bulundurması ve bu çalışanların farklı sosyal ve ekonomik kazanımlarının olması çerçevesinde, farklı çatışma ve huzursuzluğun yaşanması oldukça muhtemel kurumlar arasında yer almaktadır.

4.1 Araştırmanın Önemi

Araştırmanın konusu ile ilgili literatür incelendiğinde, performans, verimlilik ve performansa etki eden unsurlar ile ilgili birçok çalışma bulunduğu ancak üniversitelerde çalışan idari personelinin performansını konu alan çok sayıda çalışma yapılmadığı görülmektedir. Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi'nde de, üniversitenin kuruluşundan bu yana idari personelin performansına ilişkin herhangi bir çalışma yapılmadığı anlaşılmıştır. Bu sebeple bu çalışma, konu ile ilgili ilk çalışma olması ve bundan sonra idari personel ve performans ile ilgili yapılacak diğer çalışmalara ışık tutması açısından önem arz etmektedir.

4.2 Literatür Taraması

Murat ve Çevik (2008) çalışmasında, Zonguldak Karaelmas Üniversitesinde çalışan 515 personelin memnuniyetini etkileyen faktörleri analiz etmiş ve çıkan sonuçlara göre; akademik personelin iş memnuniyetine ilk sırada etki eden faktörün üniversitedeki yönetim ve örgüt yapısı olduğunu tespit etmiştir. Bu faktörü sırasıyla eğitim, akademik faaliyetler, fiziksel ve teknik şartlar, sosyo-kültürel, sağlık ve iletişim faktörlerinin izlediği sonucuna ulaşmıştır.

Öznur ve İlhan Bozkurt (2008) çalışmasında, iş tatminini etkileyen ücret, kariyer, arkadaşlık ilişkileri, yönetim, yönetici ve iletişim tatmini unsurlarını incelemiştir. Eğitim sektöründe çalışanların en büyük sorununun ücret yetersizlikleri olduğu, en fazla iş tatmini sağlayacak unsurun ücret artışı olduğu, mesleğe yeni başlayanların iş tatmini düzeyinin daha eski olanlara göre daha yüksek olduğu, kariyer gelişimi ve ücret ile yönetimden tatmin olma arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Javed vd. (2014) çalışmalarında, iş tatmini ya da eksikliğinin üretkenliğe etkisi olduğunu belirterek, çalışmalarının amacının çalışanların memnuniyet düzeyini incelemek ve kurumların iş tatmini etkileyen unsurları bilmelerine yardımcı olmak olduğunu ifade etmişlerdir. Bu amaçla çeşitli 150 çalışan için yaptığı anket sonucunda; çalışanların yetkilendirilmesi, işyeri ortamı, iş sadakati ve iş performansı ile iş tatmini arasında anlamlı pozitif ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, iş tatmini ile ciro hedeflemesi arasında anlamlı negatif bir ilişki, çalışanların yetkilendirilmesi ve iş performansı ile ciro hedefi arasında anlamlı bir ilişkisi olmadığını sonucuna ulaşmışlardır.

Şavk Elif (2009), “Performansı Etkileyen Faktörlerin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisinin Kocaeli İli Sınırlarındaki Devlet Hastanelerinde İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama” konulu idari personel üzerine yaptığı tez çalışmasında; personelin ödüllendirilmesi ile motivasyon arasında bir ilişki olduğu, çalışanların performans değerlendirme sonuçlarının açıklanması ile motivasyonları arasında bir ilişki olmadığı, performans değerlendirme standartlarının çalışanın bilgi ve becerilerine uygun olmasının motivasyon ile anlamlı bir ilişkisi olmadığını sonucuna ulaşmıştır.

Sarışahin M. Ali (2013), bir devlet üniversitesi idari personeli çalışanları üzerine yaptığı tez çalışmasında; çalışanların yaşlarına göre, öğrenen örgüt olma düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaştığı, genç yaştakilerin öğrenmeye daha açık ve daha ilgili oldukları, yaş ilerledikçe bu durumun tam tersi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Höbel Z. (2010) “Üniversitelerde Çalışan İdari Personelin Meslek Sorunları: Pamukkale Üniversitesi Örneği” konulu tez çalışmasında; personelin çalıştığı idari birimler ile amirin yeterli bilgi ve donanıma sahip olması arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, idari personelin çalışma süreleri ile problemlerini üst makamlara iletmesi ve problemlerine çözüm bulunması arasında anlamlı bir farklılaşma olduğundan bahsetmiştir. Son olarak, personelin tayin işlemleri ile kurumunun menfaatleri doğrultusunda hareket edilmesi arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Selen U. (2016), “Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi: Yerel Yönetim Örneği” konulu tez çalışmasında iç ve dış motivasyon faktörlerine etki eden ekonomik, psikolojik ve yönetsel-örgütsel motivasyon faktörlerinin, iş görenlerin motivasyonlarını etkilemesi konusunda yerel yönetimler arasında görüş farklılığının olup olmadığı konusu araştırmış ve sektör bazında bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

4.3 Veri Seti ve Yöntem

4.3.1 Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi ana kampüsündeki birimlerde ve ilçelerde bulunan fakülte ve meslek yüksekokullarında görev yapan idari personel oluşturmaktadır. Personel Daire Başkanlığı'ndan alınan net bilgiye göre; üniversite genelinde toplam 511 idari personel görev yapmaktadır. Anket çalışması, tüm idari personelin e-posta adreslerinin sisteme kayıtlı olması ve idari personele kolaylıkla ulaşılabilmesi nedeniyle üniversitenin Halkla İlişkiler birimi tarafından e-posta yoluyla gönderilmiştir. İzin durumları, anketin cevaplanmasında tereddüt edilmesi vb. nedenlerden dolayı ancak 122 idari personelden geri dönüş sağlanmıştır. Cevaplanan anketler incelendiğinde 122 sonucun da analiz edilmeye uygun olduğu tespit edilmiş ve elde edilen veriler SPSS.21 (Statistical Package for Social Sciences) paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

4.3.2 Araştırmanın Yöntemi

Ölçme aracı olarak 28 soruyu kapsayan ve 2 bölümden oluşan anket hazırlanmıştır. İlk bölümde demografik özellikleri ölçmeye yönelik olarak 8 soru, ikinci bölümde ise performansı etkileyen faktörleri (kariyer, yönetim, çalışma koşulları, iletişim gibi) ölçmeye yardımcı 20 soru bulunmaktadır. Ankette 5’li likert tipi ölçek ve 1-5 skalası kullanılmıştır. Ankete katılanlar “Çok az” cevabı için 1, “Az” cevabı için 2, “Kararsızım” cevabı için 3, “Fazla” cevabı için 4 ve son olarak “Çok fazla” cevabı için 5 sayılarını işaretlemişlerdir. Çalışma sadece “Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi idari personelini” kapsamakla birlikte, araştırmanın güvenilirliği bu kişilerin vermiş oldukları cevapların objektifliğiyle sınırlıdır. Anket ile ilgili faktörlerin bulunduğu tabloların analizinde Tablo 4.3.2.1’de belirtilen puanlara denk gelen puan aralıkları kullanılmıştır.

Tablo 4.3.2.1 Likert Ölçeği Örneği

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Çok Az	1	1,00 - 1,79	Çok Düşük
Az	2	1,80 - 2,59	Düşük
Kararsızım	3	2,60 - 3,39	Orta
Fazla	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Çok Fazla	5	4,20 - 5,00	Çok Yüksek

4.4 Analiz ve Bulgular

Bu bölümde araştırma verilerine uygulanan güvenilirlik analizi, frekans analizleri, Ki-Kare, ANOVA ve korelasyon analizlerinin sonuçları ele alınmıştır.

4.4.1 Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, daha önceden belirlenmiş bir ölçek türüne göre hazırlanmış ankete verilen yanıtların tutarlılığını ölçer. Güvenilirlik analizi için kullanılan temel yöntem Cronbach Alpha (α) değerinin bulunmasıdır. Her bir madde için tek bir α değeri olabileceği gibi, tüm soruların ortalama bir α değeri de olabilir. Tüm sorular için elde edilen α değeri o anketin toplam güvenilirliğini gösterir. Aşağıda, bir anketin Cronbach Alpha (α) değerlerine göre güvenilirlik durumları ayrıntılı şekilde açıklanmıştır.

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ değerleri arasında ise, ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ değerleri arasında ise, ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ değerleri arasında ise, ölçek oldukça güveniliridir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ değerleri arasında ise, ölçek yüksek derecede güveniliridir.

Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi idari personeline, performansı etkileyen faktörler ile ilgili uygulanan anketin güvenilirlik testi sonucunda, genel **Cronbach Alfa değeri ,890** düzeyinde anlamlı (N=20) bulunmuştur. Bu nedenle, anketin yüksek derecede güvenilir bir çalışma olduğu söylenebilir. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

4.4.2 Frekans Analizleri

Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi'ne bağlı birimlerde çalışan idari personel arasından araştırmaya katılan 122 personelin; cinsiyet, yaş, medeni durumu, ikamet yeri, eğitim durumu, gelir düzeyi ve hizmet süresi gibi demografik özelliklerine ilişkin frekans analizleri Tablo 4.4.2.1'de verilmiştir.

Tablo 4.4.2.1 Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi
Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizler

		Frekans	Yüzde	Ortalama	K.Ortalama
Cinsiyet	Erkek	50	41,0	41,0	41,0
	Kadın	72	59,0	59,0	100,0
Yaş	18-25	14	11,5	11,5	11,5
	26-30	28	23,0	23,0	34,4
	31-35	22	18,0	18,0	52,5
	36-40	21	17,2	17,2	69,7
	41-50	31	25,4	25,4	95,1
	51+	6	4,9	4,9	100,0
Medeni Durum	Evli	85	69,7	69,7	69,7
	Bekar	37	30,3	30,3	100,0
İkamet Yeri	İl Merkezi	99	81,1	81,1	81,1
	İlçe	22	18,0	18,0	99,2
	Köy	1	,8	,8	100,0
Eğitim Durumu	İlköğretim	1	,8	,8	,8
	Lise	17	13,9	13,9	14,8
	Önlisans	16	13,1	13,1	27,9
	Lisans	64	52,5	52,5	80,3
	Y. Lisans	24	19,7	19,7	100,0
Gelir Düzeyi	1500-2000	4	3,3	3,3	3,3
	2000-2500	13	10,7	10,7	13,9
	2500-3000	31	25,4	25,4	39,3
	3000-3500	36	29,5	29,5	68,9
	3500+	38	31,1	31,1	100,0
Hizmet Süresi	1-3	22	18,0	18,0	18,0
	4-6	21	17,2	17,2	35,2
	7-10	25	20,5	20,5	55,7
	11-15	17	13,9	13,9	69,7
	16-20	16	13,1	13,1	82,8
	21+	21	17,2	17,2	100,0
Çalışma Kadrosu	Genel İ.H.	70	57,4	57,4	57,4
	Sağlık H.	29	23,8	23,8	81,1
	Teknik H.	16	13,1	13,1	94,3
	Yrd. H.	7	5,7	5,7	100

Araştırmaya toplam 122 personel katılmıştır. Katılımcıların %59'u kadın, %41'i ise erkektir. Bu sonuca göre, ankete katılan idari personelin çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır.

Katılımcıların %11,5'i 18-25, %23'ü 26-30, %18'i 31-35, %17,2'si 36-40, %25,4'ü 41-50, %4,9'u 51 yaş ve üzerindedir. Buna göre, ankete katılan idari personelin çoğunluğunu %25,4 oranla 41-50 yaş üzeri çalışanlar oluşturmaktadır.

Katılımcıların %69,7'si evli, %30,3'ü bekaardır. Dolayısıyla ankete katılan idari personel arasında medeni durumu evli olanlar çoğunluktadır.

Katılımcıların %81,1'i il merkezinde, %18'i ilçelerde, %0,08'i köylerde ikamet etmektedir. Bu sonuca göre, ankete katılan idari personelin çoğunluğu il merkezinde ikamet etmektedir.

Katılımcıların %0,08'i ilköğretim, %13,9'u lise, %13,1'i önlisans, %52,5'i lisans, %19,7'si yüksek lisans mezunudur. Buna göre, ankete katılan idari personelin çoğunluğunu lisans mezunları oluşturmaktadır.

Katılımcıların %57,4'ü Genel İdari Hizmetler, %23,8'i Sağlık Hizmetleri, %13,1'i Teknik Hizmetler, %5,7'si Yardımcı Hizmetler personelinden oluşmaktadır. Bu sebeple, ankete katılan idari personel arasında, çalışma kadrosu Genel İdari Hizmetler olanlar çoğunluktadır.

Katılımcıların %3,3'ü 1500-2000 TL, %10,7'si 2000-2500 TL, %25,4'ü 2500-3000 TL, %29,5'i 3000-3500 TL, %31,1'i 3500 TL ve üzeri gelir düzeyine sahiptir. Buna göre, %31,1 oran ile ankete katılan idari personelden gelir düzeyi 3500 TL ve üzeri olanlar çoğunluktadır.

Katılımcıların %18'i 1-3 yıl, %17,2'si 4-6 yıl, %20,5'i 7-10 yıl, %13,9'u 11-15 yıl, %13,1 16-20 yıl, 17,2'si 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir. Dolayısıyla, %20,5 oran ile ankete katılan idari personelden çalışma süresi 7-10 yıl arası olanlar çoğunluktadır.

4.4.3 İstatistiksel Analizler

Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi'nde çalışan idari personelin performansını etkileyen faktörler, anket sorularına istinaden; Fiziksel Faktörler, Örgütsel Faktörler, Yönetsel Faktörler ve İletişimsel Faktörler olmak üzere 4 ana başlık adı altında gruplandırılmıştır. Daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde konuyla ilgili benzer çalışmalarda kullanılan anket sorularının da benzer başlıklar altında gruplandırıldığı görülmüştür. Aşağıdaki tablolarda, anket sorularının belirtildiği ana başlıklar tablolar halinde gösterilmektedir.

Tablo 4.4.3.1 İdari Personelin Performansını Etkileyen Fiziksel Faktörler

1.	İşimi yaparken kullandığım teçhizat ve ekipmanın yeterliliği motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.
2.	Çalışma ortamındaki ısı, ışık, ses vb. fiziksel faktörlerin yeterliliği motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.
3.	Ulaşım, beslenme ve temizlik koşullarının yeterliliği motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.

Tablo 4.4.3.2 İdari Personelin Performansını Etkileyen Örgütsel Faktörler

1.	Ücret seviyesi motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.
2.	Tatil, izin ve istirahat koşulları motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.
3.	Kurum içi düzenlenen spor, gezi, eğlence vb. sosyal faaliyetler motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.
4.	Çalıştığım kurumdaki ücretsiz olanaklar (ulaşım, kreş) motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.
5.	Kurum içinde verilen eğitim, kurs ve benzeri olanaklardan yararlanabilmek motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.

Tablo 4.4.3.3 İdari Personelin Performansını Etkileyen Yönetsel Faktörler

1.	Takdir edilme, övgü ve teşekkür motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.
2.	İşimdeki yükselme olanağı motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.
3.	İşimde daha fazla yetki, sorumluluk ve bağımsızlık verilmesi motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.
4.	Çalıştığım birimde karar alma süreçlerine katılmak motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.
5.	Yaptığım işten duyduğum memnuniyet motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.
6.	Bugün işe girecek olsam çalıştığım kuruma tekrar başvuruda bulunmak isterim.

Tablo 4.4.3.4 İdari Personelin Performansını Etkileyen İletişimsel Faktörler

1	Amir/Amirlerim ile ilişkilerim motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.
2	Çalışma arkadaşlarım ile ilişkilerim motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.
3	Amir/Amirlerimin, yaptığım işe karşı olan duyarlılığı motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.
4	Amir/Amirlerimin, iş dışında karşılaştığım sorunlara karşı tutumu motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.
5	Kurum içindeki aynı birim çalışanları ile kurduğum sağlıklı iletişim motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.
6	Kurum içindeki diğer birim çalışanları ile kurduğum sağlıklı iletişim motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.

Performansı etkileyen faktörlerin düzeyini belirlemek amacıyla ortalama (\bar{x}) ve standart sapma (SS) tekniklerinden yararlanılmıştır. Buna göre, idari personelin performansı etkileyen faktörlerin analizleri aşağıda bulunan tablolarda ayrıntılı şekilde açıklanmıştır.

Tablo 4.4.3.5 İdari Personelin Performansını Etkileyen Faktörlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Analizi

	N	Min.	Max.	\bar{x}	S.S
Fiziksel Faktörler	122	1	5	4,21*	0,079
Örgütsel Faktörler	122	1	5	3,86	0,108
Yönetsel Faktörler	122	1	5	3,96	0,099
İletişimsel Faktörler	122	1	5	4,13	0,096
Faktörler Toplamı				4,04	0,095

Yukarıdaki Tablo 4.4.3.5’de belirtildiği üzere, fiziksel faktörler ($\bar{x} = 4,21$) , iletişimsel faktörler ($\bar{x} = 4,13$) , yönetsel faktörler ($\bar{x} = 3,96$), örgütsel faktörler ($\bar{x} = 3,86$) şeklindedir. Buna göre, çalışanların performansını etkileyen en önemli faktörlerin, fiziksel faktörler grubunda olduğu görülmektedir. Bu da fiziksel faktörlerin diğer faktörlere göre personelin performansını daha fazla etkilediği anlamına gelmektedir. Ayrıca fiziki koşulların iyi sağlandığı kurumlar ile performans arasında bir ilişki olduğu yapılan diğer çalışmalarda da gözlenmektedir. Bundan sonra gelen en önemli faktörler iletişimsel faktörler grubundadır. İletişimin hayatın her alanında olduğu gibi iş hayatında da önemli bir yere sahip oluşunu varsayarsak,

idari personelin amirleri, çalışma arkadaşları ve diğer çalışanlar ile arasındaki iletişim kuvveti ile performans arasında ilişki olduğunu, iletişimin açık, anlaşılır ve etkin olduğu ortamlarda performansın yükseleceğini söyleyebiliriz. Diğer önemli faktörler incelendiğinde, örgütsel ve yönetsel faktörler performansı etkileyen faktörler arasında az farkla da olsa ortalamanın altında kalmıştır. Bu bulgular sonucunda, örgütsel ve yönetsel faktörlerin, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi idari personelinin performansına diğer faktörlere göre daha az etki ettiği söylenebilir.

Tablo 4.4.3.6 İdari Personelin Performansını Etkileyen Fiziksel Faktörlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Analizi

	N	Min.	Max.	\bar{x}	S.S
İşimi yaparken kullandığım teçhizat ve ekipmanın yeterliliği	122	1	5	4,29*	,074
Çalışma ortamıdaki ısı, ışık, ses vb. fiziksel faktörler	122	1	5	4,10	,090
Ulaşım, beslenme ve temizlik koşulları	122	1	5	4,25	,075
Fiziksel Faktörlere İlişkin Veriler				4,21	0,079

Tablo 4.4.3.6 incelendiğinde idari personelin performansını etkileyen fiziksel faktörlerin en önemli maddesini ($\bar{x}=4,29$) “İşimi yaparken kullandığım teçhizat ve ekipmanın yeterliliği” oluşturmaktadır. Geneli ofis ortamında çalışan personel için ulaştığımız bu sonuç şaşırtıcı değildir. Bilgisayar, yazıcı vb. ekipman ve ofis malzemeleri yapılan işe etki edeceğinden ve işi hızlandıracağından önemli bir fiziksel faktördür. Fiziksel faktörlere ilişkin ortalamanın üzerinde olan diğer maddeyi ($\bar{x}=4,25$) “Ulaşım, beslenme ve temizlik koşulları” oluşturmaktadır. ($\bar{x}=4,10$) “Çalışma ortamıdaki ısı, ışık, ses vb. fiziksel faktörler” maddesi ise ortalamanın ($\bar{x}=4,21$) altındadır.

Tablo 4.4.3.7 İdari Personelin Performansını Etkileyen Örgütsel Faktörlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Analizi

	N	Min.	Max.	\bar{x}	S.S
Ücret seviyesi	122	1	5	3,75	,114
Tatil, izin ve istirahat koşulları	122	1	5	4,39*	,084
Kurum içi düzenlenen spor, gezi, eğlence vb. sosyal faaliyetler	122	1	5	3,45	,119
Çalıştığım kurumdaki ücretsiz olanaklar (ulaşım, kreş)	122	1	5	3,96	,117
Kurum içinde verilen eğitim, kurs ve benzeri olanakları	122	1	5	3,75	,110
Örgütsel Faktörlere İlişkin Veriler				3,86	0,108

Tablo 4.4.3.7 incelendiğinde idari personelin performansını etkileyen örgütsel faktörlerin en önemlisini ($\bar{x}=4,39$) “Tatil, izin ve istirahat koşulları” maddesi oluşturmaktadır. Buna göre, idari personel için tatil ve izin koşulları performansa etki eden en tatmin edici unsur olduğu görülmektedir. Her çalışanın zaman zaman istirahat etmeye ya da kendisine yasal olarak tanınan izni kullanmaya hakkı vardır. İdari personelin de kendine zaman ayırması koşulunda daha dinlenmiş olarak görevine döneceği düşüncesinden yola çıkarsak, bu koşullar sağlandığında performansının yükselebileceğini ve tatil, izin, istirahat koşulları ile performans arasında ilişki olduğunu söyleyebiliriz. Örgütsel faktörlere ilişkin ortalamanın üzerinde olan diğer maddeyi ($\bar{x}=3,96$) “Çalıştığım kurumdaki ücretsiz olanaklar (ulaşım, kreş)” oluşturmaktadır. ($\bar{x}=3,75$) ortalama ile “Ücret seviyesi” maddesi ve “Kurum içinde verilen eğitim, kurs ve benzeri olanaklar” maddesi aynıdır. İdari personelin performansını etkileyen örgütsel faktörlerden ($\bar{x}=3,45$) “Kurum içi düzenlenen spor, gezi, eğlence vb. sosyal faaliyetler” maddesi performansı en az etkileyen olduğu görülmektedir.

Tablo 4.4.3.8 İdari Personelin Performansını Etkileyen Yönetmel Faktörlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Analizi

	N	Min.	Max.	\bar{x}	S.S
Takdir edilme, övgü ve teşekkür	122	1	5	4,20	,101
İşimdeki yükselme olanağı	122	1	5	4,17	,106
İşimde daha fazla yetki, sorumluluk ve bağımsızlık	122	1	5	3,75	,104
Çalıştığım birimde karar alma süreçlerine katılma	122	1	5	3,97	,102
Yaptığım işten duyduğum memnuniyet	122	1	5	4,59*	,060
Kuruma yeniden başvuruda bulunma isteği.	122	1	5	3,08	,126
Yönetmel Faktörlere İlişkin Veriler				3,96	0,099

Tablo 4.4.3.8 incelendiğinde, idari personelin performansını etkileyen yönetmel faktörlerin en önemlisini ($\bar{x}=4,59$) “Yaptığım işten duyduğum memnuniyet” maddesi oluşturmaktadır. Buna göre, idari personelin işini severek yapmasının ve memnuniyet duygusunun her şeyden daha önemli olduğu söylenebilir. Severek yapılan her iş, yapılan iş sonucu alınan geri bildirim ve bundan duyulan memnuniyet doğal olarak idari personelin performansını etkileyecektir diyebiliriz. Yönetmel faktörlere ilişkin ortalamaların üzerinde olan diğer maddeleri ($\bar{x}=4,20$) “Takdir edilme, övgü ve teşekkür”, ($\bar{x}=4,17$) “İşimdeki yükselme olanağı”, ($\bar{x}=3,97$) “Çalıştığım birimde karar alma süreçlerine katılma” oluşturmaktadır. ($\bar{x}=3,75$) “İşimde daha fazla yetki, sorumluluk ve bağımsızlık” ve ($\bar{x}=3,08$) “Kuruma yeniden başvuruda bulunma isteği” maddesi genel ortalamaların altında kalarak ($\bar{x}=3,96$), performansı en az etkileyen yönetmel faktörleri oluşturmaktadır.

Tablo 4.4.3.9 İdari Personelin Performansını Etkileyen İletişimsel Faktörlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Analizi

	N	Min.	Max.	\bar{x}	S.S
Amir/Amirlerim ile ilişkilerim	122	1	5	4,34	,082
Amir/Amirlerimin, iş dışında karşılaştığım sorunlara karşı tutumu	122	1	5	3,77	,123
Çalışma arkadaşlarım ile ilişkilerim	122	1	5	4,39*	,080

Amir/Amirlerimin, yaptığım işe karşı olan duyarlılığı motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.	122	1	5	4,11	,096
Kurum içindeki aynı birim çalışanları ile kurduğum sağlıklı iletişim	122	1	5	4,30	,091
Kurum içindeki farklı birim çalışanları ile kurduğum sağlıklı iletişim	122	1	5	3,87	,104
İletişimsel Faktörlere İlişkin Veriler				4,13	0,096

Tablo 4.4.3.9 incelendiğinde idari personelin performansını etkileyen iletişimsel faktörlerin en önemlisini ($\bar{x}=4,39$) “Çalışma arkadaşlarım ile ilişkilerim” maddesi oluşturmaktadır. Arkadaşlık ilişkileri, günün büyük kısmını ofis ortamında geçiren personel için önem arz etmektedir. Birlikte çalışılan kişiler ile iletişim, yardımlaşma, arkadaşlık ilişkileri gibi konular performansı büyük ölçüde etkilemektedir. Yönetimsel faktörlere ilişkin ortalamanın üzerinde olan diğer maddeleri ($\bar{x}=4,34$) “Amir/Amirlerim ile ilişkilerim”, ($\bar{x}=4,30$) “Kurum içindeki aynı birim çalışanları ile kurduğum sağlıklı iletişim” oluşturmaktadır. ($\bar{x}=4,11$) “Amir/Amirlerimin, yaptığım işe karşı olan duyarlılığı motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir”. ($\bar{x}=3,87$) “Kurum içindeki farklı birim çalışanları ile kurduğum sağlıklı iletişim” ve ($\bar{x}=3,77$) “Amir/Amirlerimin, iş dışında karşılaştığım sorunlara karşı tutumu” maddesi ortalamanın altında kalarak ($\bar{x}=4,13$) performansı en az etkileyen iletişim ile ilgili sonuçları oluşturmaktadır.

4.4.4 Araştırma Hipotezleri ve Bulgular

Bu tezde, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi'nde çalışan idari personelin performansını etkileyen faktörler; yönetim, örgütlenme, çalışma ortamı, iş memnuniyeti, iletişim, fiziksel-sosyal olanaklar gibi belli başlı konular çerçevesinde ele alınmış ve değerlendirilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonrasında ortaya çıkan sonuçların, aşağıda bulunan hipotezleri doğrulayıp doğrulamadığı Korelasyon, Ki Kare ve ANOVA analizleriyle incelenmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya konması ve bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olması durumunda, ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla Korelasyon Analizi yapılmaktadır. Aşağıdaki tabloda, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi idari personelinin performansını etkileyen faktörlerine ilişkin Korelasyon Analizi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 4.4.4.1 İdari Personelin Performansını Etkileyen Faktörlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

		Fiziksel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Yönetimsel Faktörler	İletişimsel Faktörler
Fiziksel Faktörler	Pearson Correlation	1	,441**	,545**	,506**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	122	122	122	122
Örgütsel Faktörler	Pearson Correlation	,441**	1	,597**	,580**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	122	122	122	122
Yönetimsel Faktörler	Pearson Correlation	,545**	,597**	1	,670**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	122	122	122	122
İletişimsel Faktörler	Pearson Correlation	,506**	,580**	,670**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	122	122	122	122

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

İdari personelin performansını etkileyen faktörlerin düzeyleri arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucuna göre, Fiziksel Faktörler ile Örgütsel Faktörler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=0.441$; $p=0,000<0,05$). Buna göre fiziksel faktör düzeyleri arttıkça, performansı etkileyen diğer bir faktör olan örgütsel faktör düzeyleri de artmaktadır.

Fiziksel Faktörler ile Yönetmel Faktörler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=0.545$; $p=0,000<0,05$). Buna göre fiziksel faktör düzeyleri arttıkça, performansı etkileyen diğer bir faktör olan yönetmel faktör düzeyleri de artmaktadır.

Fiziksel Faktörler ile İletişimsel Faktörler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=0.506$; $p=0,000<0,05$). Buna göre fiziksel faktör düzeyleri arttıkça, performansı etkileyen diğer bir faktör olan iletişimsel faktörler düzeyleri de artmaktadır.

Örgütsel Faktörler ile Yönetmel Faktörler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=0.597$; $p=0,000<0,05$). Buna göre örgütsel faktör düzeyleri arttıkça, performansı etkileyen diğer bir faktör olan yönetmel faktörler düzeyleri de artmaktadır.

Örgütsel Faktörler ile İletişimsel Faktörler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=0.580$; $p=0,000<0,05$). Buna göre örgütsel faktör düzeyleri arttıkça, performansı etkileyen diğer bir faktör olan iletişimsel faktörler düzeyleri de artmaktadır.

Yönetmel Faktörler ile İletişimsel Faktörler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=0.670$; $p=0,000<0,05$). Buna göre yönetmel faktör düzeyleri arttıkça, performansı etkileyen diğer bir faktör olan iletişimsel faktörler düzeyleri de artmaktadır.

Korelasyon Analizi sonuçlarına göre; performansı etkileyen tüm faktörler arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu, en güçlü ilişkinin Yönetimsel ve İletişimsel Faktörler arasında olduğu görülmektedir. Bu da, iletişimin kuvvetli olduğu ofislerde arkadaşlık ilişkileri, amirler ile ilişkiler kuvvetli olacağından yönetim ve iletişim birbirini etkilediği ve bunun da performansı etkileyeceğini söyleyebiliriz.

Aşağıda Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi idari personelinin performansını etkileyen faktörlerine ilişkin hipotezler kurulmuş olup, Ki Kare ve ANOVA analizleri yapılarak yorumlanmıştır.

H1 Demografik değişkenler ile gelir düzeyi arasında bir ilişki vardır.

H0₁ Demografik değişkenler ile gelir düzeyi arasında bir ilişki yoktur.

H1₁ Cinsiyet ile gelir düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1₂ Yaş ile gelir düzeyi arasında bir anlamlı bir ilişki vardır.

H1₃ Medeni durum ile gelir düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1₄ İkamet yeri ile gelir düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1₅ Eğitim düzeyi ile gelir düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1₆ Çalışma kadrosu ile gelir düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1₇ Hizmet süresi ile gelir düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.4.4.2 Demografik Değişkenler ile Gelir Düzeyi Arasındaki Ki-Kare Analizi Sonuçları

		Gelir Düzeyi						Total	p
		1500-2000	2000-2500	2500-3000	3000-3500	3500+			
Cinsiyet	Erkek	1	4	12	20	13	50	,294	
	Kadın	3	9	19	16	25	72		
Yaş	18-25	0	3	4	3	4	14	,394	
	26-30	2	4	9	5	8	28		
	31-35	1	1	7	5	8	22		
	36-40	0	3	5	8	5	21		
	41-50	1	2	5	10	13	31		
	51+	0	0	1	5	0	6		
Medeni Durum	Evli	3	7	22	27	26	85	,712	
	Bekar	1	6	9	9	12	37		
İkamet	İl Merkezi	3	10	21	30	35	99	,357	
	İlçe	1	3	9	6	3	22		
	Köy	0	0	1	0	0	1		
Eğitim	İlköğretim	0	0	1	0	0	1	,008	
	Lise	1	0	7	9	0	17		
	Önlisans	0	4	4	6	2	16		
	Lisans	3	9	12	17	23	64		
	Y.Lisans	0	0	7	4	13	24		
Çalışma Kadrosu	Genel İdari Hiz.	1	11	25	22	11	70	,000	
	Sağlık Hiz.	0	1	2	9	17	29		
	Teknik Hiz.	1	0	0	5	10	16		
	Yardımcı Hiz.	2	1	4	0	0	7		
Hizmet Süresi (yıl)	1-3	1	3	5	6	7	22	,000	
	4-6	1	10	2	3	5	21		
	7-10	1	0	14	2	8	25		
	11-15	1	0	3	9	4	17		
	16-20	0	0	3	3	10	16		
	21+	0	0	4	13	4	21		

Tablo 4.4.4.2'deki verilere göre Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi'nde görevli idari personelin cinsiyeti ile gelir düzeyi arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p=0,294$; $p>0,05$). Dolayısıyla $H1_1$ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.4.4.2'deki verilere göre Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi'nde görevli idari personelin yaşı ile gelir düzeyi arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p=0,394$; $p>0,05$). Dolayısıyla, $H1_2$ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.4.4.2'deki Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi'nde görevli idari personelin medeni durumu ile gelir düzeyi arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p=0,712$; $p>0,05$). Bu sebeple, $H1_3$ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.4.4.2'deki verilere göre Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi'nde görevli idari personelin ikamet yeri ile gelir düzeyi arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p=0,357$; $p>0,05$). Bu sonuca göre, $H1_4$ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.4.4.2'deki verilere göre Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi'nde görevli idari personelin eğitim seviyesi ile gelir düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p=0,008$; $p<0,05$). Dolayısıyla, $H1_5$ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.4.4.2'deki verilere göre Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi'nde görevli idari personelin çalışma kadrosu ile gelir düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p=0,000$; $p<0,05$). Buna göre, $H1_6$ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.4.4.2'deki verilere göre Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi'nde görevli idari personelin hizmet süresi ile gelir düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p=0,000$; $p<0,05$). Bu sonuca göre, $H1_7$ hipotezi kabul edilmiştir.

H2 İdari personelin yaşı ile performansı etkileyen faktörler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0₂ İdari personelin yaşı ile performansı etkileyen faktörler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4.4.4.3 İdari Personelin Yaşlarına Göre Performansını Etkileyen Faktörlere İlişkin ANOVA Sonuçları

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Fiziksel Faktörler	Gruplar Arası	2,862	5	,572	1,122	,352
	Grup İçi	59,153	116	,510		
	Toplam	62,015	121			
Örgütsel Faktörler	Gruplar Arası	8,270	5	1,654	3,050	,013
	Grup İçi	62,905	116	,542		
	Toplam	71,175	121			
Yönetmel Faktörler	Gruplar Arası	8,957	5	1,791	4,395	,001
	Grup İçi	47,282	116	,408		
	Toplam	56,240	121			
İletişimsel Faktörler	Gruplar Arası	10,740	5	2,148	3,307	,008
	Grup İçi	75,344	116	,650		
	Toplam	86,084	121			

Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi idari personelinin performansını etkileyen faktörlerden, fiziksel faktör ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir. ($F=1,222$; $p=0,352>0,05$). Dolayısıyla H_{02} hipotezi kabul edilmiş, H_2 hipotezi reddedilmiştir.

Örgütsel faktör ortalamalarının, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlıdır. ($F=3,050$; $p=0,013<0,05$). Buna göre, H_2 hipotezi kabul edilmiş, H_{02} hipotezi reddedilmiştir.

Yönetmel faktör ortalamalarının, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan

anlamlıdır. (F=4,395; p=0,001<0,05). Dolayısıyla H2 hipotezi kabul edilmiş, H0₂ hipotezi reddedilmiştir.

İletişimsel faktör ortalamalarının, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlıdır. (F=3,307; p=0,008<0,05). Buna göre, H2 hipotezi kabul edilmiş, hipotezi H0₂ reddedilmiştir.

Yapılan analizler incelendiğinde, örgütsel, yönetsel ve iletişimsel faktörler ile yaş arasında anlamlı bir farklılık olduğu, fiziksel faktörler ile yaş arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Buna göre, yaş değişkeni örgütsel, yönetsel ve iletişimsel faktörler üzerinde etkilidir ve performansı etkilemektedir. Fiziksel faktörler grubunda bulunan, “İşimi yaparken kullandığım teçhizat ve ekipmanın yeterliliği”, “Çalışma ortamındaki ısı, ışık, ses vb. faktörler”, “Ulaşım, beslenme ve temizlik koşulları” ile yaş arasında bir anlamlılık yoktur. Dolayısıyla yaş, idari personelin performansı etkileyen fiziksel faktörler üzerinde etkili olmamaktadır.

H3 İdari personelin eğitim düzeyi ile performansı etkileyen faktörler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0₃ İdari personelin eğitim düzeyi ile performansı etkileyen faktörler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4.4.4.4 İdari Personelin Eğitim Düzeylerine Göre Performansını Etkileyen Faktörlere İlişkin ANOVA Sonuçları

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Fiziksel Faktörler	Gruplar Arası	4,261	3	1,420	2,893	,038
	Grup İçi	57,452	117	,491		
	Toplam	61,713	120			
Örgütsel Faktörler	Gruplar Arası	,345	3	,115	,196	,899
	Grup İçi	68,684	117	,587		
	Toplam	69,029	120			
Yönetsel Faktörler	Gruplar Arası	,957	3	,319	,726	,539
	Grup İçi	51,413	117	,439		
	Toplam	52,370	120			
İletişimsel Faktörler	Gruplar Arası	,890	3	,297	,435	,728
	Grup İçi	79,807	117	,682		
	Toplam	80,697	120			

Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi idari personelinin performansını etkileyen faktörlerden, fiziksel faktör ortalamalarının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlıdır. ($F=2,893$; $p=0,038<0,05$). Dolayısıyla H_3 hipotezi kabul edilmiş, H_0 hipotezi reddedilmiştir.

Örgütsel faktör ortalamalarının, eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir. ($F=0,196$; $p=0,899>0,05$). Buna göre, H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_3 hipotezi reddedilmiştir.

Yönelimsel faktör ortalamalarının, eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir. ($F=0,726$; $p=0,539>0,05$). Dolayısıyla H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_3 hipotezi reddedilmiştir.

İletişimsel faktör ortalamalarının eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir. ($F=0,435$; $p=0,728>0,05$). Dolayısıyla H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_3 hipotezi reddedilmiştir.

Yapılan analizler incelendiğinde, fiziksel faktörler ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu, diğer faktörler ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Buna göre, eğitim düzeyi değişkeni fiziksel faktörler üzerinde etkilidir ve performansı etkilemektedir.

H4 İdari personelin çalışma kadrosu ile performansı etkileyen faktörler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0₄ İdari personelin çalışma kadrosu ile performansı etkileyen faktörler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4.4.4.5 İdari Personelin Çalışma Kadrosuna Göre Performansını Etkileyen Faktörlere İlişkin ANOVA Sonuçları

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Fiziksel Faktörler	Gruplar Arası	5,423	3	1,808	3,769	,013
	Grup İçi	56,592	118	,480		
	Toplam	62,015	121			
Örgütsel Faktörler	Gruplar Arası	1,934	3	,645	1,099	,353
	Grup İçi	69,241	118	,587		
	Toplam	71,175	121			
Yönetimsel Faktörler	Gruplar Arası	2,710	3	,903	1,991	,119
	Grup İçi	53,530	118	,454		
	Toplam	56,240	121			
İletişimsel Faktörler	Gruplar Arası	3,101	3	1,034	1,470	,226
	Grup İçi	82,983	118	,703		
	Toplam	86,084	121			

Araştırmaya katılan Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi idari personelinin performansını etkileyen faktörlerden, fiziksel faktör ortalamalarının çalışma kadrosu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlıdır. ($F=3,769$; $p=0,013<0,05$). Dolayısıyla H4 hipotezi kabul edilmiş, H0₄ hipotezi reddedilmiştir.

Örgütsel faktör ortalamalarının, çalışma kadrosu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir. ($F=1,099$; $p=0,353>0,05$). Buna göre, H0₄ hipotezi kabul edilmiş, H4 hipotezi reddedilmiştir.

Yönetmel faktör ortalamalarının, çalışma kadrosu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir. ($F=1,991$; $p=0,119>0,05$). Bu sebeple, H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_4 hipotezi reddedilmiştir.

İletişimsel faktör ortalamalarının, çalışma kadrosu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir. ($F=1,470$; $p=0,226>0,05$). Buna göre, H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_4 hipotezi reddedilmiştir.

Yapılan analiz incelendiğinde; fiziksel faktörler ile çalışma kadrosu arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu, diğer faktörler ile ise anlamlı bir farklılık bulunmadığını söyleyebiliriz. Buna göre, çalışma kadronun idari personelin fiziksel faktörleri üzerinde performansını etkilemesi açısından bir ilişkisi olduğunu söyleyebiliriz.

H5 İdari personelin gelir düzeyi ile performansı etkileyen faktörler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H05 İdari personelin gelir düzeyi ile performansı etkileyen faktörler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4.4.4.6 İdari Personelin Gelir Düzeyine Göre Performansını Etkileyen Faktörlere İlişkin ANOVA Sonuçları

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Fiziksel Faktörler	Gruplar Arası	1,797	4	,449	,873	,483
	Grup İçi	60,218	117	,515		
	Toplam	62,015	121			
Örgütsel Faktörler	Gruplar Arası	4,724	4	1,181	2,080	,088
	Grup İçi	66,451	117	,568		
	Toplam	71,175	121			
Yönetmel Faktörler	Gruplar Arası	2,086	4	,521	1,127	,347
	Grup İçi	54,154	117	,463		
	Toplam	56,240	121			
İletişimsel Faktörler	Gruplar Arası	4,208	4	1,052	1,503	,206
	Grup İçi	81,875	117	,700		
	Toplam	86,084	121			

Araştırmaya katılan Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi idari personelinin performansını etkileyen faktörlerden, fiziksel faktör ortalamalarının gelir düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir. ($F=0,873$; $p=0,483>0,05$). Buna göre, H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_5 hipotezi reddedilmiştir.

Örgütsel faktör ortalamalarının gelir, düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir. ($F=2,080$; $p=0,088>0,05$). Bu sebeple, H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_5 hipotezi reddedilmiştir.

Yönetimsel faktör ortalamalarının, gelir düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir. ($F=1,127$; $p=0,347>0,05$). Buna göre, H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_5 hipotezi reddedilmiştir.

İletişimsel faktör ortalamalarının, gelir düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir. ($F=1,503$; $p=0,206>0,05$). Bu sonuca göre, H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_5 hipotezi reddedilmiştir.

Yapılan analiz incelendiğinde; fiziksel, örgütsel, yönetimsel ve iletişimsel faktörler ile gelir düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Yapılan diğer çalışmalara bakıldığında ücretin, çalışanın performansını etkilemesi anlamında önemli bir rolü olduğu görülmektedir. Ancak ücretin tek başına yeterli olmadığı durumlar da olabileceğini düşünürsek, idari personelin ankete verdikleri cevaplar neticesinde, gelir düzeyindeki farklılıklar ile performansı etkileyen faktörler arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşabiliriz.

H₆ İdari personelin hizmet süresi ile performansı etkileyen faktörler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀ İdari personelin hizmet süresi ile performansı etkileyen faktörler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4.4.4.7 İdari Personelin Hizmet Süresine Göre Performansını Etkileyen Faktörlere İlişkin ANOVA Sonuçları

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Fiziksel Faktörler	Gruplar Arası	2,906	5	,581	1,141	,343
	Grup İçi	59,109	116	,510		
	Toplam	62,015	121			
Örgütsel Faktörler	Gruplar Arası	7,464	5	1,493	2,718	,023
	Grup İçi	63,711	116	,549		
	Toplam	71,175	121			
Yönetmel Faktörler	Gruplar Arası	3,814	5	,763	1,688	,143
	Grup İçi	52,426	116	,452		
	Toplam	56,240	121			
İletişimsel Faktörler	Gruplar Arası	2,887	5	,577	,805	,548
	Grup İçi	83,197	116	,717		
	Toplam	86,084	121			

Araştırmaya katılan Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi idari personelinin performansını etkileyen faktörlerden, fiziksel faktör ortalamalarının hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir. ($F=1,141$; $p=0,343>0,05$). Buna göre, H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_6 hipotezi reddedilmiştir.

Örgütsel faktör ortalamalarının, hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlıdır. ($F=2,718$; $p=0,023<0,05$). Bu sebeple, H_6 hipotezi kabul edilmiş, H_0 hipotezi reddedilmiştir.

Yönetmel faktör ortalamalarının, hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir. ($F=1,688$; $p=0,143>0,05$). Buna göre, H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_6 hipotezi reddedilmiştir.

İletişimsel faktör ortalamalarının hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir. ($F=0,805$; $p=0,548>0,05$). Buna sonuca göre, H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_6 hipotezi reddedilmiştir.

Yapılan analiz incelendiğinde; örgütsel faktörler ile hizmet süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu, fiziksel, yönetmel ve iletişimsel faktörler ile hizmet süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. Hizmet süresinin, yapılan diğer çalışma örneklerinde performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmektedir. Bunun da, hizmet süresi fazla olan personelin işe bağlılığı ve işteki verimliliği arasındaki uyuma bağlı olduğu söylenebilir. Bu çalışmada, hizmet süresi ile idari personelin performansını etkileyen örgütsel faktörler arasında bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

6. SONUÇ

Personelin motivasyonunun sağlanması, iş hayatının önemli konuları arasında yer almaktadır. Çünkü motivasyon ve performans iç içe kavramlar olup, performansın artması hem personelin hem de kurumun yararına olmaktadır. Performansı, yani çalışanın işe karşı isteğini artırmak isteyen bir yönetici, personelin tutum ve davranışlarını, duygu ve düşüncelerini, aynı zamanda bunlara etki eden kurum içi ve kurum dışı faktörleri dikkate almalıdır.

Performans, görevin yerine getirilmesi için ortaya konulan çabaların tümüdür ve çalışanların performanslarını etkileyen birçok faktör vardır. Bu tezde, idari personele yapılan anket sonucunda performanslarını etkileyen faktörler, kurulan hipotezlerin analiz edilmesi neticesinde açıklanmıştır.

Anket soruları içeriklerine göre, fiziksel, örgütsel, yönetsel ve iletişimsel faktörler olmak üzere dört ana başlıkta değerlendirilerek incelenmiştir. İdari personel için en önemli faktörün fiziksel faktörler boyutunda olduğu görülmüştür. Geneli ofis ortamında çalışan ve fiziki faktörlerin performansı etkilediğini düşünen idari personel için ulaşılan bu sonuç anlamlıdır. Örgütsel faktörlere bakıldığında tatil, izin ve istirahat koşulları ile idari personelin performansı arasındaki ilişkinin kuvvetli olduğu anlaşılmıştır. Yönetsel faktörlerde belirtilen idari personelin yaptığı işten duyduğu memnuniyetin, performansa etki eden en önemli yönetsel faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İletişimsel faktörlere bakıldığında ise, idari personelin çalışma arkadaşları ve amirleri ile iletişimi ile performansları arasında bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir.

İdari personelin performansı etkileyen faktörleri arasında yapılan Korelasyon Analizi sonuçlarına istinaden, tüm faktörler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, en güçlü ilişkinin ise Yönetsel ve İletişimsel Faktörler arasında olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların gelir düzeyi ile demografik faktörler (cinsiyet, yaş, medeni durum, ikamet yeri, eğitim seviyesi, çalışma kadrosu ve hizmet süresi) arasında yapılan ki-kare analizi sonucunda; idari personelin eğitim seviyesi, çalışma kadrosu ve hizmet süresi ile gelir düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta iken, diğer demografik değişkenler ile gelir düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmüştür. Buna göre, idari personelin eğitim seviyesi, çalışma kadrosu ve hizmet süresinin performansını etkileyen faktörler üzerinde etkili olduğunu söyleyebiliriz.

Demografik değişkenler (yaş, eğitim düzeyi, çalışma kadrosu, gelir düzeyi ve hizmet süresi) ile performansı etkileyen faktörler arasında yapılan ANOVA analizi sonuçlarına istinaden; yaş ile performansı etkileyen yönetsel faktörler arasında, eğitim düzeyi ile fiziksel faktörler arasında, çalışma kadrosu ile fiziksel faktörler arasında ve hizmet süresi ile örgütsel faktörler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu görülmüştür. Ancak gelir düzeyi ile performansı etkileyen faktörler arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre, gelir düzeyinin ile performansı etkileyen faktörler üzerinde etkili olmadığı şeklinde yorum yapılabilir.

Gelişmekte olan üniversiteler arasında yer alan Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi idari personelinin görevini daha iyi yerine getirebilmesi için yukarıda ulaşılan sonuçlar da dikkate alınarak performansın geliştirilmesi ve iyileştirilmesi adına yapılacak çalışmaların artmasının kurum açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

6. KAYNAKÇA

- Adler, S., Richard, B.S. Ve Nat, J.S. (1985). Job characteristics and job satisfaction : when cause becomes consequence. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol.35, 266-278.ss.
- Aliyeva, Aynura (2013), ‘‘Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma’’, SBF, Ankara Üniversitesi, Ankara
- Anadolu Üniversitesi, İşletme Yönetimi Kitabı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, Mart 2014, 38-93 ss.
- Anadolu Üniversitesi, Kamu Personel Hukuku Kitabı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, Haziran 2014, 43-45 ss.
- Aslan, Onur E. (2012), Devlet Bürokrasi ve Kamu Personel Rejimi, 2. Baskı Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Aslan, Onur E. (2006), Kamu Personel Rejiminin Anayasal ilkeleri - Tarihi ve Toplumsal Temelleri, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Aşık, Nuran (2010), ‘Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Değerlendirme, Türk İdare Dergisi, 467 (Haziran), 31-51
- Baysal A.C. (1981), Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar, Yalçın Ofset Matbaası, İstanbul.
- Benligiray, S. (2017), İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2017, 15 ss.
- Biçer, Turgay, ‘‘Güçlü İnsan Güçlü Şirket’’, Human Resources, Yıl:1 Sayı:7, İstanbul, Mayıs 1997, ss. 12-14
- Bingöl, D. (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Denizli.
- Bingöl D. (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 6. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul s.10.
- Bozkurt, Öznur ve Bozkurt, İlhan (2008), İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9(1), 1-18
- Chisholm, Hugh (2006), *The Encyclopaedia Britannica: A Dictionary Of Arts, Sciences, Literature And General Information*” 27. Cilt, Harvard University Press.

- Davis K. (1988), *İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış. Çeviri.* Kemal Tosun. İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Devlet Memurları Kanunu, (1965, 14, Temmuz), *Resmi Gazete*, (Sayı: 12056) Erişim adresi:<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5.657&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=>
- Doğan, M. (1998), *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi.* Anadolu Matbaası, İzmir.
- Erdumlu G. (1996), “Belediyelerde Performans Ölçülmesi”, DPT Yayınları Ankara, 1996,s3
- Eren, Erol. (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, 5. Baskı, BETA Yayınları, İstanbul, 21-22
- Erdoğan, İ. (1991), *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İ.Ü. İşleme Fakültesi, İstanbul: s.168
- Erdoğan, H. (2002). *Personel Devri Ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi.
- Eryılmaz, B. (2010), *Bürokrasi ve Siyaset: Bürokratik Devletten Etkin Yönetime*, 4. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Feldman, D., Hugh, A. (1986) *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, McGraw-Hill International Book Company: Auckland.
- Fındıkçı, İ. (2009), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul,2002 s.297
- Fields D.L., Blum T.C. (1997): “Employee Satisfaction In Work Groups With Different Gender Composition”, *Journal Of Organizational Behavior*,
- Göküş, M. (2000), “Kamu Politikalarının Belirlenmesinde Bürokrasinin Rolü”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.6, Konya, 2000.
- Güler B. A. (2005), *Kamu Personeli-Sistem ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Ankara, 2005, s.29.
- Hickson, C.; Oshagbemi, T.(1999), “The Effect of Age on the Satisfaction of Academics with Teaching and Research”, *International Journal of Social Economics*, 26 (4), 537-544.
- Höbel Z. (2010), *(Üniversitelerde Çalışan İdari Personelin Meslek Sorunları: Pamukkale Üniversitesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

- Javed, M. &, Balouch, R. &, Hassan, F. (2014), "Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions", *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 120-140.
- Jordan, K. (2009). *Performans Değerlendirme Harvard Business School Press Pocket Mentor*, Çev: Melis İnan, İstanbul: Optimist Yayınları.
- Kanlıgöz C., "1982 Anayasasına Göre Kamu Görevlisi Kavramının Anlam ve Kapsamı", <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/38/299/2796.pdf> (Erişim Tarihi: 15.11.2018)
- Kantar, H. (2010), *İşletmede Motivasyon*, Kum Saati Yayınları, İstanbul.
- Karakurt, Abdullah (2010), "Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi: Türk Havacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması", SBE, Sakarya Üniversitesi, Sakarya
- Koçel, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Luthans, F. (1973), *Organizational Behavior*. Sixth Edition, McGraw-Hill, New York.
- Mayatürk Akyol, E. (2011), *Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.
- Mitchell, T.R., Larson Jr., J.R. (1987), *People In Organizations: An Introduction To Organizational Behavior*. Third Edition, Singapore, Mcgrawhill
- Murat, G. & Çevik, E. İ. (2008), "İç Paydaş Olarak Akademik Personel Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Analizi: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 1-18.
- Örnek, A. (1998), *Kamu Yönetimi*, İstanbul: Metinler Matbaacılık.
- Özaydın, Mehmet Merve ve Özdemir, Ömer (2014), "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- Pehlivan, B., *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik bir Uygulama*, *Maliye Dergisi*, 154, 2008.
- Pugh, Derek Salman, Hickson, David John ve Hinings, Christopher Robin (1991), *Örgütler Üzerine Yazanlar*, Çev. Şadi Can Saruhan, Mert Ofset Yayıncılık, İstanbul.
- Sapançalı, F. (1993), *Çalışanların Gütülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar*. MPM Yayınları Verimlilik Dergisi, Cilt 22, Sayı 4.

- Saruhan, Şadi Can ve Yıldız, Müge Leyla (2013), Çağdaş Yönetim Bilimi, 2. B. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Sarışahin M. Ali (2013), (Öğrenen Organizasyonlar Süleyman Demirel Üniversitesi İdari Personel Üzerine Bir Uygulama), Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schermerhorn, R. John. (1996), Management. 5th Edition, John Wiley&Sons Inc.: USA.
- Selen U. (2016) Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği, Doktora Tezi, Namık Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2016
- Sevimli, F, İşcan, Ö. (2005), "Bireysel Ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu". Ege Akademik Bakış Dergisi 5 syf: 55-64
- Şavk M. Elif (2010), (Performansı Etkileyen Faktörlerin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisinin Kocaeli İli Sınırlarındaki Devlet Hastanelerinde İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama), Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Türk Dil Kurumu [TDK], <http://www.tdk.gov.tr>. (erişim tarihi: 25.05.2018)
- Tınaz, P.,(1999), “Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme” Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sayı 5 ss 389-406,
- Tor, Serhat Sefa (2011), “Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama, SBE, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Karaman
- Tutum, C. (1976), Personel Yönetimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No. 149.
- Yalçın, S. (1994), Personel Yönetimi. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul 1994.
- <https://www.makaleler.com/personel-nedir> (Erişim tarihi: 15.11.2018)
- <http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/istatistikler/kamu-personeli-istatistikleri> (Erişim tarihi:15.11.2018)
- <https://www.malihakem.com> (Erişim tarihi: 15.11.2018)
- <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf> (Erişim tarihi: 15.11.2018)
- <http://gunescelebi.com/off-topic/yonetimde-klasik-ve-neo-klasik-yonetim-teorileri.html> (Erişim tarihi: 15.11.2018)
- <http://docs.neu.edu.tr> (Erişim tarihi: 15.11.2018)

ÖZGEÇMİŞ

1989 yılında Kırklareli’nde doğdu. İlköğretim, ortaöğretim ve lise eğitimlerini Lüleburgaz’da tamamladı. 2011 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme bölümünden mezun oldu. Aynı yıl Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi’ne KPSS ile atanarak memur statüsünde çalışmaya başladı. 2016 yılında Namık Kemal Üniversitesi Çalışma İktisadı bölümünde yüksek lisans programına katılmaya hak kazandı. Halen aynı kurumda idari personel olarak görevini sürdürmektedir.

EK-1 ANKET SORULARI

LÜTFEN BU DÖKÜMANI DİKKATLİCE OKUMAK İÇİN ZAMAN AYIRINIZ

Sizi Aslı AKDENİZ ÖZSOY tarafından yürütülen “Üniversitelerde Çalışan İdari Personelin Performansını Etkileyen Faktörler: Namık Kemal Üniversitesi Örneği” başlıklı **araştırmaya** davet ediyoruz. Bu araştırmaya katılıp katılmama kararını vermeden önce, araştırmanın neden ve nasıl yapılacağını bilmeniz gerekmektedir. Bu nedenle bu formun okunup anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Eğer anlayamadığınız ve sizin için açık olmayan şeyler varsa, ya da daha fazla bilgi isterseniz bize sorunuz.

Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmaya **katılmama** veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan **çıkma** hakkında sahipsiniz. **Çalışmayı yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** biçiminde yorumlanacaktır. Size verilen **formlardaki** soruları yanıtlarken kimsenin baskısı veya telkini altında olmayın. Bu formlardan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacaktır. Hiçbir kişi veya kurum ile paylaşılmayacaktır.

- 1- Cinsiyet : Kadın Erkek
- 2- Yaş : 18-25 26-30 31-35 36-40 41-50 51+
- 3- Medeni Durum : Evli Bekar
- 4- İkamet Yeri : İl Merkezi İlçe Köy
- 5- Eğitim Durumu : İlköğretim Lise Önlisans Lisans
Y.Lisans Doktora
- 6- Çalışma Kadrosu : Genel İdari Hizmetler Sağlık Hizmetleri
Teknik Hizmetler Yardımcı Hizmetler
- 7- Gelir Düzeyi: 1500 TL-2000 TL 2000 TL-2500 TL 2500 TL-3000TL
3000 TL-3500 TL 3500TL+
- 8- Hizmet Süresi: 1-3 Yıl 4-6 Yıl 7-10 Yıl 11-15 Yıl 16-20 Yıl 21+
- 9- Ücret seviyesi motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.
Çok Az Az Kararsızım Fazla Çok Fazla
- 10- Takdir edilme, övgü ve teşekkür motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.
Çok Az Az Kararsızım Fazla Çok Fazla

11- İşimdeki yükselme olanağı motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.

Çok Az Az Kararsızım Fazla Çok Fazla

12- Kurum içinde verilen eğitim, kurs ve benzeri olanaklardan yararlanabilmek motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.

Çok Az Az Kararsızım Fazla Çok Fazla

13- Amir/Amirlerim ile ilişkilerim motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.

Çok Az Az Kararsızım Fazla Çok Fazla

14- Çalışma arkadaşlarım ile ilişkilerim motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.

Çok Az Az Kararsızım Fazla Çok Fazla

15- İşimde daha fazla yetki, sorumluluk ve bağımsızlık verilmesi motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.

Çok Az Az Kararsızım Fazla Çok Fazla

16- Çalıştığım birimde karar alma süreçlerine katılmak motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.

Çok Az Az Kararsızım Fazla Çok Fazla

17- İşimi yaparken kullandığım teçhizat ve ekipmanın yeterliliği motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.

Çok Az Az Kararsızım Fazla Çok Fazla

18- Çalışma ortamımdaki ısı, ışık, ses vb. fiziksel faktörlerin yeterliliği motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.

Çok Az Az Kararsızım Fazla Çok Fazla

19- Ulaşım, beslenme ve temizlik koşullarının yeterliliği motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.

Çok Az Az Kararsızım Fazla Çok Fazla

20- Tatil, izin ve istirahat koşulları motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.

Çok Az Az Kararsızım Fazla Çok Fazla

21- Kurum içi düzenlenen spor, gezi, eğlence vb. sosyal faaliyetler motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.

Çok Az Az Kararsızım Fazla Çok Fazla

22- Çalıştığım kurumdaki ücretsiz olanaklar (ulaşım, kreş) motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.

Çok Az Az Kararsızım Fazla Çok Fazla

23- Kurum içindeki aynı birim çalışanları ile kurduğum sağlıklı iletişim motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.

Çok Az Az Kararsızım Fazla Çok Fazla

24- Kurum içindeki diğer birim çalışanları ile kurduğum sağlıklı iletişim motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.

Çok Az Az Kararsızım Fazla Çok Fazla

25- Amir/Amirlerimin, yaptığım işe karşı olan duyarlılığı motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.

Çok Az Az Kararsızım Fazla Çok Fazla

26- Amir/Amirlerimin, iş dışında karşılaştığım sorunlara karşı tutumu motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.

Çok Az Az Kararsızım Fazla Çok Fazla

27- Yaptığım işten duyduğum memnuniyet motive olmam ve daha verimli çalışmam için önemlidir.

Çok Az Az Kararsızım Fazla Çok Fazla

28- Bugün işe girecek olsam çalıştığım kuruma tekrar başvuruda bulunmak isterim.

Çok Az Az Kararsızım Fazla Çok Fazla

EK-2 TEKİRDAĞ NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Namık Kemal Üniversitesi, 2809 sayılı ve 28.03.1983 tarihli Yükseköğretim Teşkilatı Kanunu'nun 5467 sayılı ve 01.03.2006 tarihli Kanun'un 1 inci maddesi ile değişik Ek 62. maddesi uyarınca Tekirdağ ilinde 2006 yılında kurulmuştur.

Namık Kemal Üniversitesi;

A. Milli Eğitim Bakanlığı Yükseköğretim Genel Müdürlüğü Örgün Eğitim Dairesi Başkanlığı'na bağlı olarak 15.10.1976 Tekirdağ Meslek Yüksekokulu adıyla kurulan, 20.07.1982 tarihli Resmi Gazetede yayınlanan 41 sayılı KHK ile adı ve bağlantısı değiştirilerek Trakya Üniversitesi Ziraat Fakültesi'ne bağlanan Tekirdağ Meslek Yüksekokulu, 5467 Sayılı Kanunla adı ve bağlantısı değiştirilerek Namık Kemal Üniversitesi'ne bağlanmış, 2008 yılında ise Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu ve Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu'ndan; Sağlık Bakanlığı'na bağlı olarak 1978/1979 eğitim-öğretim yılında hizmete açılan Sağlık Meslek Lisesi'nin kuruluşuyla başlayan Sağlık Yüksekokulu, Sağlık Bakanlığı tarafından 10.09.1992 tarihinde yapılan bir protokolle Yükseköğretim Kurulu'na devredilmiş, 14.09.1992 tarih ve 841 sayılı Yükseköğretim Kurulu Kararıyla 1993/1994 eğitim-öğretim yılından sonra Trakya Üniversitesi Tekirdağ Sağlık Hizmetleri MYO adını almış, 02.11.1996 tarih ve 3655 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla eğitimi lisans düzeyine yükseltilerek adı değiştirilen Trakya Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu'nun, Trakya Üniversitesi'ne bağlı olarak 20.07.1982 tarih ve 17760 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 41 karar sayılı KHK ile kurulan Ziraat Fakültesi'nin, Yükseköğretim Kurulu Kararıyla 1987 yılında Trakya Üniversitesi'ne bağlı olarak kurulan Çorlu Meslek Yüksekokulu'nun, Trakya Üniversitesi'ne bağlı olarak 11.07.1992 tarih ve 21281 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 3837 sayılı Kanununun 10. Maddesi ile kurulan Çorlu Mühendislik Fakültesi'nin, Yükseköğretim Kurulu Kararıyla 25.02.1993 tarihinde Trakya Üniversitesi'ne bağlı olarak kurulan Malkara Meslek Yüksekokulu'nun, Yükseköğretim Kurulu Kararıyla 1993 tarihinde Trakya Üniversitesi'ne bağlı olarak kurulan Hayrabolu Meslek Yüksekokulu'nun, Yükseköğretim Kurulu Kararıyla 1993/1994 tarihinde eğitim-öğretime başlayan Trakya Üniversitesi Şarköy Meslek Yüksekokulu'nun, Yükseköğretim Yürütme Kurulu'nun 17.03.1994 tarihli kararıyla Trakya Üniversitesi'ne bağlı olarak kurulan

Marmara Ereğlisi Meslek Yüksekokulu'nun, Namık Kemal Üniversitesi 2017 Yılı Kurum İç Değerlendirme Raporu 10 Yükseköğretim Yürütme Kurulu'nun 17.03.1994 tarihli kararıyla Trakya Üniversitesi'ne bağlı olarak kurulan Çerkezköy Meslek Yüksekokulu'nun, Yükseköğretim Genel Kurulu'nun 10.03.1995 tarihli açılmasına karar verilen ve Yükseköğretim Yürütme Kurulu'nun 16.03.1995 tarihli kararıyla onaylanarak Trakya Üniversitesi'ne bağlı olarak kurulan Saray Meslek Yüksekokulu'nun, Yükseköğretim Genel Kurulu'nun 10.03.1995 tarihli açılmasına karar verilen ve Yükseköğretim Yürütme Kurulu'nun 16.03.1995 tarihli kararıyla onaylanarak Trakya Üniversitesi'ne bağlı olarak kurulan Muratlı Meslek Yüksekokulu'nun adı ve bağlantısı değiştirilerek Rektörlüğümüze bağlanan akademik birimlerden,

B. Rektörlüğe bağlı olarak 01.03.2006 tarih ve 5467 Sayılı Kanunla kurulan Fen-Edebiyat Fakültesi ve Tıp Fakültesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Fen Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nden, Resmi Gazetede 05.03.2009 tarih ve 27160 sayılı yayınlanan 2009/14670 Bakanlar Kurulu Kararıyla kurulan İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nden, Resmi Gazetede 05.03.2009 tarih ve 27160 sayılı yayınlanan 2009/14670 Bakanlar Kurulu Kararıyla kurulan Yabancı Diller Yüksekokulu'ndan, Yükseköğretim Yürütme Kurulu 15.04.2009 tarihli kararıyla kurulan Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu'ndan, Resmi Gazetede 01.07.2010 tarih ve 27628 sayılı yayınlanan 2010/559 Bakanlar Kurulu Kararıyla kurulan Güzel Sanatlar, Tasarım ve Mimarlık Fakültesi'nden, Resmi Gazetede 23.06.2012 tarih ve 28332 sayılı yayınlanan 2012/3209 Bakanlar Kurulu Kararıyla kurulan Veteriner Fakültesi'nden, Resmi Gazetede 23.06.2012 tarih ve 28332 sayılı yayınlanan 2012/3243 Bakanlar Kurulu Kararıyla kurulan Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'ndan, Resmi Gazetede 04.08.2012 tarih ve 28374 sayılı yayınlanan 2012/3363 Bakanlar Kurulu Kararıyla kurulan İlahiyat Fakültesi'nden, Yükseköğretim Genel Kurul 01.03.2013 tarihli kararıyla kurulan Türk Müziği Devlet Konservatuvarı'ndan, Resmi Gazetede 27.08.2015 tarih ve 29458 sayılı yayınlanan 2015/8052 Bakanlar Kurulu Kararıyla kurulan Hukuk Fakültesi'nden, Resmi Gazetede 11.03.2017 tarih ve 30004 sayılı yayınlanan 2017/9889 Bakanlar Kurulu Kararıyla kurulan Diş Hekimliği Fakültesi'nden oluşmaktadır. Namık Kemal

Üniversitesi 2017 Yılı Kurum İç Değerlendirme Raporu 11 Buna göre Namık Kemal Üniversitesi; 10 Fakülte, 3 Yüksekokul ve 1 Konservatuar, 11 Meslek Yüksekokulu, 3 Enstitü ve 11 Uygulama ve Araştırma Merkezi ile hizmet vermeye devam etmektedir. Namık Kemal Üniversitesi, yapılanma sürecinin ilk çalışmalarını Trakya Üniversitesi Rektörlüğü bünyesinde, daha sonra Tekirdağ'daki Namık Kemal Üniversitesi Uygulama Otelinde gerçekleştirmiştir. Rektörlük Kasım 2007'de Tekirdağ İl Merkezinde Tekirdağ Belediyesince geçici tahsis edilen eski belediye binasında faaliyetine başlamış, Ocak 2008'de Değirmenaltı Yerleşkesinde Ziraat Fakültesi Dekanlık Binası'nda ayrılan yere taşınmış, Şubat 2010'da da Merkezi Derslikler binasında hizmet vermeye başlamıştır. Rektörlük ve idari birimler 2011 yılsonu itibariyle tamamlanan Rektörlük binasına Haziran 2012'de taşınmış ve halen burada hizmet vermeye devam etmektedir.

Namık Kemal Üniversitesi'nin kuruluş ve büyüme olgusu; öncelikli yerleşke ve hizmet binaları oluşturmak, var olan tesislerin donanımlarını geliştirmek, idari personel sayısında büyüme ile doğru orantılı artış sağlamak, yeni açılan birimlere öğrenci almak, öğretim elemanları kapasitesinde artış sağlamak şeklinde açıklanabilir.

1. Namık Kemal Üniversitesinde Çalışan İdari Personel Bilgileri

Üniversitenin insan kaynaklarına ilişkin tüm veriler 31.12.2017 tarihi itibariyle verilmiştir. Kadrolu personel verilerinin tamamı Personel Daire Başkanlığından sağlanmıştır.

Tablo 1.1 31.12.2017 tarihli Namık Kemal Üniversitesi İdari Personel Sayısı

İdari Personel (Kadroların Doluluk Oranına Göre)			
	Dolu	Boş	Toplam
Genel İdari Hizmetler	255	168	423
Sağlık Hizmetleri Sınıfı	170	100	270
Teknik Hizmetleri Sınıfı	51	45	96
Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfı	-	-	-
Avukatlık Hizmetleri Sınıfı.	1	2	3

Din Hizmetleri Sınıfı	1	-	1
Yardımcı Hizmetli	33	55	88
TOPLAM	511	370	881

Kaynak: Personel Daire Başkanlığı

Tablo 1.2 31.12.2017 tarihli Namık Kemal Üniversitesi İdari Personel Eğitim Durumu

İdari Personelin Eğitim Durumu						
	İlköğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora
Kişi Sayısı	31	53	84	299	43	1
Yüzde	%6,07	%10,38	%16,43	%58,51	%8,4	%0,2

Kaynak: Personel Daire Başkanlığı

Tablo 1.3 31.12.2017 tarihli Namık Kemal Üniversitesi İdari Personelin Hizmet Süresi

İdari Personelinin Hizmet Süresi						
	1-3 Yıl	4-6 Yıl	7-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21-Üzeri
Kişi Sayısı	85	168	71	49	58	80
Yüzde	%16,63	%32,88	%13,89	%9,59	%11,36	%15,65

Kaynak: Personel Daire Başkanlığı

Tablo 1.4 31.12.2017 tarihli Namık Kemal Üniversitesi İdari Personelin Yaş Dağılımı

İdari Personelinin Yaş İtibariyle Dağılımı						
	21-25 Yaş	26-30 Yaş	31-35 Yaş	36-40 Yaş	41-50 Yaş	51-Üzeri
Kişi Sayısı	26	118	105	98	117	47
Yüzde	%5,09	%23,10	%20,55	%19,18	%22,89	%9,19

Kaynak: Personel Daire Başkanlığı

EK-3 BAYEK KARARI



T.C.
Namık Kemal Üniversitesi
NKÜ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK
KURULU KARARLAR

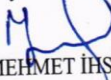
Toplantı Tarihi-Saati:2018-03-06 - 11.00


Toplantı Sayısı:T2018-2

Toplantı Yeri:Rektörlük 9. Kat Toplantı Salonu

KARAR - 1 :

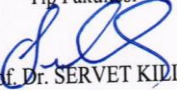
"Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma İktisatı Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Aşlı AKDENİZ ÖZSOY'un tez konusu olan "Üniversitelerde Çalışan İdari Personelin Performansını Etkileyen Faktörler: Namık Kemal Üniversitesi Örneği" isimli tez çalışmasının yeniden değerlendirilmesi" konulu gündem maddesi görüşüldü. İlgili mevzuatlara uygunluğu incelenerek mevcudun oybirliği ile uygun bulunarak onaylanmasına karar verilmiştir.



Prof. Dr. MEHMET İHŞAN SOYSAL
Rektör Yardımcısı

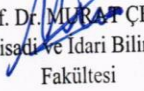

Prof. Dr. MUSTAFA METİN
DONMA
Tıp Fakültesi

Prof. Dr. HAFIZ ALİSOY
Çorlu Mühendislik Fakültesi
(Katılmadı)

Prof. Dr. MURAT TAŞAN
Ziraat Fakültesi
(Katılmadı)


Prof. Dr. SERVET KILIÇ
Veteriner Fakültesi


Prof. Dr. SERBÜLENT
YILDIRIM
Fen Edebiyat Fakültesi


Prof. Dr. MURAT ÇETİN
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi