

2006 Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı:19, s.67-91

**KARİYER YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ :
JANDARMA HAVACILIK KOMUTANLIĞI ÖRNEĞİ**

**Zekai ÖZTÜRK¹
Serdar TEBER²**

ÖZET

Bu araştırma ile Jandarma Havacılık Komutanlığındaki kariyer yönetimine ilişkin çalışmaların Komutanlıkta görev yapan rütbeli subayların motivasyonuna ne derece etkili olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla hazırlanan veri toplama aracı görevli 160 subaydan 101'ine uygulanmış ve elde edilen veriler SPSS 13.0 paket programında değerlendirilmiş ve $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlılık aranmıştır. Araştırmada eşit işe eşit ücret uygulamasının motivasyonu yükselttiği görüşü ortaya çıkmıştır. Subayların çalışma yaşamlarındaki yükselebilecekleri mevkileri, gelebilecekleri konumları önceden bilmelerinin motive eden bir faktör olduğu ortaya çıkmasına rağmen, bu konudaki birtakım belirsizliklerin de olduğu ortaya çıkarılmıştır. Kararlara katılım sisteminde daha çok katılım imkanının verilmesi de bir görüş olarak vurgulanmıştır. Kurumun orta ve uzun vadeli gerek insan gücü gerekse diğer çalışma planlarının personelce açık olarak bilinmesinin önemi de ortaya konulmuştur. Kurumda daha çok yetki devri ve daha çok ademi merkeziyetçi yönetim sisteminin çalışma motivasyonunu arttıracakları saptanmıştır. Ayrıca, rotasyonun subaylar için monotonluğu azaltıcı, motivasyonu yükseltici bir etkisi olduğu vurgulanmıştır.

Anahtar kelimeler : Kariyer yönetimi, motivasyon, kariyer geliştirme, Jandarma Havacılık Komutanlığı

**THE EFFECTS OF CAREER MANAGEMENT ON EMPLOYEE MOTIVATION
GENDARMERIA AVIATION COMMAND HEADQUARTERS SAMPLE**

ABSTRACT

With this research, it is studied to determine how the studies concerning with career management in Germarmerie Aviation Headquarters effect the motivation of elder officers who works in Commandership. The data collecting tool which is prepared for this aim is practiced on the 101 employee of 160 and the collected data evaluated in SPSS 13.0 packet programme and searched a significiance level at $\alpha=0.05$.

¹ Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi, İşletme Eğitimi Bölümü. Beşevler-Ankara, zozturk@gazi.edu.tr

² Yzbş.Serdar TEBER, Jandarma Havacılık Komutanlığı, serdarteber@gmail.com

In the research, a sight which says equal pay for equal work practice increases motivation is appeared. Although 'knowing beforehand where they can access during their working process and the position which they can come are factors that motive army officers' sight appeared, simultaneously it came on the scene that there are lots of indefinitenesses about this subject. Another sight that giving more participation opportunity in participation to decisions system is emphasized. The importance of knowing clearly the middle and long term both man power and the other working plans by personel is brought up matter. It is stabilized that more devolution of authority and more decentralization management system in association increase working motivation. Furthermore, it is emphasized that rotation is a factor that decreases monotonus and increases motivation for army officers.

Key Words: Career Management, Motivation, Career Improvement, Gendarmerie Aviation Commander.

1.GİRİŞ

Türkçe'de tam karşılığı bulunmayan kariyer kavramı, genellikle, ilerlemeye ve yönetim hiyerarşisinde yukarıya yükselmeye elverişli işleri tanımlamada kullanılmaktadır. Ancak daha kapsamlı olarak kariyer, bir kişinin iş yaşantısındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışlarının gelişimi olarak tanımlanabilir. Batıda giderek önemli bir insan kaynakları yönetimi aktivitesi haline gelen kariyer planlama ve geliştirme, insan-gücü planlamasıyla ilişkili olmakla beraber, oldukça farklı bir insan kaynağı yönetimi aktivitesidir. İnsangücü planlamasının temel hedefi, gelecekteki net insan gücü ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçlara cevap vermek üzere gerekli seçme, eğitme ve yönlendirme fonksiyonlarının yerine getirilmesidir. Son yıllarda kariyer geliştirme ve planlamaya ilginin artmasının birçok nedeni bulunmaktadır. Bu nedenlerden beklide en önemlisi işin tanımındaki ve işe yönelik yaklaşım ve tutumlardaki temel değişikliklerdir. İşletmeler tüm bu değişim koşullarına ayak uydurmak için kariyer yönetimi uygulamalarına önem vermelidir. Türk Silahlı Kuvvetleri merkez teşkilatı ve bağlı birimlerinde kariyer yönetimine ilişkin birtakım uygulamaların yapıldığı kuşkusuz bir gerçektir. Ancak kariyer yönetimine ilişkin uygulamalardaki eksik yönler ve bunların çalışan rütbeli askeri personelin motivasyonlarına etkilerini belirlemek ve bu doğrultuda gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak, önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Eksikliklerin belirlenmesi ve bunların motivasyona etkilerinin incelenmesi için çalışan personelin görüşleri büyük önem arz etmektedir. Çalışmanın araştırma bölümünde bu görüşler açıkça ortaya çıkarılmıştır.

1.1. Problem Cümlesi

Jandarma Havacılık Komutanlığında kariyer yönetim sistemi etkin bir şekilde uygulanabilmekte midir?

1.2. Alt Problemler

- 1.Jandarma Havacılık Komutanlığı'nda uygulanan ücret politikası çalışanların motivasyonuna etkili olmaktadır mı?
2. Jandarma Havacılık Komutanlığı'nda yükselme kriterlerinin açık ve belirli olması çalışanları olumlu bir şekilde motive etmekte midir?
3. Jandarma Havacılık Komutanlığı'nda çalışanların kararlara katılma olanaklarının olması çalışan motivasyonunu artırıcı özelliğe sahip midir?

4.Yetki devri, çalışanların bilgi birikim ve yetenekleri doğrultusunda daha çok yetkilendirilmeleri motivasyonu arttırmakta mıdır?

5.Jandarma Havacılık komutanlığı, rotasyon, iş zenginleştirme gibi monotonluğu önleyici önlemlerin alınması motivasyonu artırıcı etken midir?

1.3. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı; kariyer yönetiminin çalışan motivasyonuna etkisini, Jandarma Havacılık Komutanlığı'nda görev yapan rütbeli personel üzerinde yapılan araştırma ile belirlemeye çalışmaktır. Araştırmada yaş, medeni durum, rütbe, görev süresi ve öğrenim durumu gibi kişisel değişkenlerin araştırma konusunda etkileri istatistiksel olarak incelenmiştir.

1.4. Sınırlılıklar

Araştırmanın evreni, Ankara Jandarma Havacılık Komutanlığı'nda görev yapmakta olan subay, astsubay ve uzman jandarma çavuş personelidir. Bu araştırmada ankette belirtilen görüş ve maddeler ve onunla ilgili kaynaklar üzerinde durulacaktır. Araştırma Ankara Jandarma Havacılık Komutanlığı'nda çalışan personel ile sınırlı kalacaktır. Araştırmada sebep sonuç ilişkilerinin saptanmasının imkansız olduğu durumlarda, sonuçların fonksiyonel ilişkiler halinde açıklanması ile yetinilecektir.

1.5. Varsayımlar

Araştırmada aşağıdaki varsayımlardan yola çıkılmış, verilerin geçerlik ve güvenilirlik seviyesi yüksek olduğu öngörülmüştür. Çünkü;

- Araştırma istekli kişilere uygulanmıştır.
- Anket, araştırma, ölçme ve değerlendirme alanında otorite olan kişilerin tetkik ve düzeltmesinden geçmiştir.
- Ayrıca ankette bulunan bazı sorulara verilecek cevapların karşılaştırılması sureti ile geçerlik ve güvenilirlik derecesi test edilmiştir.
- Uygulama sonunda anketin güvenilirliği istatistiksel yollarla da saptanmıştır.
- Örneklem girecek olan personel evreni temsil edecek şekilde seçilmiştir.
- Ankete katılan personel konu ile ilgili doğru bilgi vermişlerdir.
- Anket sorularına verilecek cevaplar personelin samimi görüşlerini yansıtmaktadır.

2. YÖNTEM

2.1. Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Jandarma Havacılık Komutanlığı'nda görev yapan 160 rütbeli Askeri personel oluşturmuştur. Evrenden basit rastlantısal örneklem yöntemiyle seçilen 54 subay, 32 astsubay ve 15 jandarma uzman çavuştan oluşan 101 kişi örneklem olarak alınmış ve 101 kişiye anket uygulanmıştır. Örneklem evreni temsil etme oranı % 63.125 olmuştur. Veri toplama aracımızın uygulanması sırasında kaynak kişiler ile yüzyüze görüşmeler yapılmıştır. Anket uygulama ve görüşme 45 gün sürmüştür.

2.2. Araştırmanın Gereçleri

Konuya ilişkin literatür taraması yapılmış, ilgili araştırmalar gözden geçirilmiştir. Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Anket soruları iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde kaynak kişilere ilişkin beş olgusal soru yer almıştır. İkinci bölümde ise tutum ve kanıyı ölçmeye yönelik sorular yer almıştır. Anket evrene uygulanmadan önce kapsam geçerliliğini belirlemek üzere Jandarma Havacılık Komutanlığında görev yapan 30 rütbeli personele uygulanarak pilot inceleme ve ön deneme yapılmıştır. Ön deneme sonuçlarından elde edilen verilere faktör analizi uygulanmıştır.

2.3. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Toplanan verilerin çözümlemesinde, SPSS13.0 ve Excel adlı paket programlardan yararlanılmıştır. Görüşler arasındaki farklılıklar için anlamlılık düzeyi olarak $\alpha=0.05$ alınmıştır. Araştırmada kullanılan anket 5'li Likert Tipi bir ölçektir.

Her bir maddeye verilecek cevap kodları 1.00 ile 5.00 arasında değişmektedir. Ankete katılanlar, kariyer yönetiminin çalışan motivasyonuna etkileri ile ilgili sorulara ilişkin görüşlerini “hiç katılmıyorum(1)”, “katılmıyorum(2)”, “kararsızım(3)”, “katılıyorum(4)”, “tamamen katılıyorum(5)” seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtmişlerdir. Kullanılan veriler kategorik oldukları için parametrik olan test istatistikleri doğrudan kullanılmamıştır. Ankette yer alan yirmi dokuz soru kendi aralarında “Ücret yönetimi”, “İş güvencesi”, “Kararlara katılım”, “İşte İlerleme Fırsatları”, “Amaç Birliği”, “Yetki , Sorumluluk”, “Eğitim, Gelişim”, “İş rotasyonu” ve son olarak “İletişim “başlıkları altında alt gruplara ayrılmıştır. Görüşler arasında farklılıkların belirlenmesinde çift yönlü oranlar için fark testi ve ki-kare testi kullanılmıştır. Yaş, medeni durum, rütbe, görev süresi ve öğrenim durumu adlı değişkenlerimizin her bir görüş üzerindeki önemliliklerini ölçmek amacıyla kategorik regresyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar rütbe adlı değişkenin arasındaki ilişki, parametrik olmayan bir test istatistiği olan spearman korelasyon katsayısı ile test edilmiştir.

3. KARİYER YÖNETİMİ

Kariyer kavramının sözlük anlamı; “Kişilerin yaşamında üretken dönemlerini harcayarak başladığı, geliştirdiği ve çoğunlukla çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş yada meslek” olarak ele alınmaktadır(Berberoğlu,1991:1). Başka bir yaklaşıma göre çalışanların hayatları boyunca yaptıkları işleri çalışma yaşamlarındaki gelişme ve ilerlemeleri içeren bir kavramdır(Budak, Tozkoparan, Gökşen,1995:2). Kariyer kavramı kullanıldığında farklı farklı anlamlar çıkarılmaktadır. Bu anlamlardan bazıları çok basit iken bazıları da çok karmaşıktır. Bazen bir işi ifade ederken bazen de kişinin ailesini, hayatını ve boş vakitlerini ifade edebilir(Ataol, 1989:14) . Bir kişinin kariyeri sadece onun sahip olduğu işler değil, çalıştığı işletmede pozisyonuna ilişkin beklenti,amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, yetenek ve çalışma arzusu ile yükselmesi, ilerlemesi, amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi anlamını taşır. Bireyler ileride yer alacakları örgütlerde kendilerinden istenecek görevleri yerine getirebilmek için görevin gerektirdiği gelişimi sağlamak zorundadırlar. Gelişme dönemleri birbiri ardına takip eden süreçlerdir. Birinde oluşabilecek hasar sonraki dönemleri de etkileyecektir. Bir dönemde ortaya çıkan özellikler bir sonraki dönemin özelliklerine mevcut haliyle eklenmekle kalmaz kazanılan davranışlar ve özellikler yeni özellikleri de etkileyerek bireyin kişiliğine de etki eder. Psiko-sosyal gelişim kuramı içinde yaşamın sekiz

evresi bulunmaktadır ve birey bu evrelerden geçerek kendi gelişimini tamamlar. Kariyer yönetimi, işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve çalışanların amaçlarına ulaşmasını sağlamak için yöneticilere olanak sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir. Kariyer yönetimi hem elemanların meslek hayatlarını planlama hem de bu planların eyleme geçirilmesidir(Aytaç,1997:107). Kariyer planlaması daha çok kişisel bir süreci ifade etmesine karşın, kariyer yönetimi organizasyon tarafından gerçekleştirilen faaliyetler üzerinde yoğunlaşır. Bireyin, kişisel hedef ve amaçlarının örgütün hedef ve amaçlarıyla uyum içinde olması gereklidir. Sürekli değişen çevre şartları hem tehditler hem de yeni fırsatlar yaratmaktadır. Bireyin ve örgütlerin amacı bu tehditleri bertaraf ederek fırsatları değerlendirmektir.

Örgütte mevcut olan iş pozisyonları ile gelecekteki muhtemel pozisyonların bilinmesi kariyer gelişimi açısından oldukça önemlidir. Çalışanların meslek ihtiyaçlarını doğru şekilde saptamak, içeriden terfi politikası uygulamak, çalışanların mesleki danışmanlık hizmetlerini sağlamak, rotasyon, iş zenginleştirme politikaları uygulamak, çalışanlara örgüt içinde ortak hedefler koymak, çalışanlara eğitim ve gelişim olanakları sunup çalışmalarını desteklemek kariyer planlama açısından organizasyonların sorumluluğunda olan faaliyetlerdir ancak bununla beraber etkin kariyer planlamanın yapılabilmesi için çalışanların sorumluluğunda olan faaliyetlerde bulunmaktadır ki bu faaliyetler kariyer planlamasına aktif bir şekilde katılmak, ihtiyaçlarını, değerlerini ve kişisel hedeflerini belirlemek, organizasyonun sağladığı araçlardan yararlanmak , kendisine yararlı olabilecek tüm seçenekleri araştırmak olarak sıralanabilir(Palmer,1995:89). Örgüt bireyin kariyeri hakkında kararlar alacak ve bireyi yönlendirecektir. Örgüt performans değerlendirme, eğitim, rotasyon, ücretlendirme sistemlerinden yararlanarak birey üzerinde terfi,transfer, işten çıkarma, emeklilik v.b kararlar olabilir. Bireyin kendi amaç ve hedeflerini analiz etmesiyle başlayıp bireyin kariyer hedefi doğrultusunda planlamaların yapılması bireyin kendi üzerinde odaklandığı kariyer sistemidir. Ancak kariyer yönetiminin hem örgütsel hem de bireysel açıdan başarıya ulaşması belirlenen hedeflerin örgüt ve birey için bütünleştirilmesiyle mümkün olacaktır(Aytaç,1997:180).Kariyer kavramının bireysel bakış açısını yansıtan “kariyer planlama” kişinin, örgütün geleceğe dönük hedefleri ile kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlamasıdır. Kariyer planlama süreci kesintisiz bir süreç olup, şirketin gelecekteki hedefleri ile kişinin bireysel hedefleri arasında tam bir koordinasyon sağlanmasını kapsar(Sabuncuoğlu,1997:70). Kariyer planlamasının temel amaçları, insan kaynaklarını etkili ve verimli kullanmak, işe bağlılığı ve iş tatminini arttırmak, işgörenleri yeni ve değişik alanlara girmeleri için teşvik etmek, çalışanların yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemek olarak belirlenebilir. Kariyer planlaması örgütler ve bireyler açısından farklılıklar gösterecektir. Örgütsel kariyer planlamada gelecekteki örgütsel personel ihtiyaçlarını belirleme, kariyer basamaklarının planlanması, örgütsel gelişim fırsatları ile bireysel yetenek ve arzuların karşılaştırılması , bireysel potansiyel ve eğitim ihtiyacının değerlendirilmesi, kariyer sisteminin koordinasyonu denetimi , incelenmesi ve gözetimi işlemleri gerçekleştirilirken; bireysel kariyer planlamada kişisel yetenek ve ilginin belirlenmesi işlemleri gerçekleştirilir(Mathis R,Jackson,1994:87).

Önemle belirtilmelidir ki kariyer planlamasının gerçekçi olabilmesi için terfi odaklı olmaktan çok mevcut potansiyelin gelişimine yönelik olması gereklidir. Kariyer geliştirme, bireyin eğitim, yetiştirme ve iş deneyimi yoluyla kariyerinin planlanması ve kariyerine ilişkin yaptığı planların gerçekleşmesinin sağlanmasına yönelik olarak işletme tarafından çalışanlarına sunulan, kariyer yönünü ve ilerlemeyi etkileyen bilgi ve kapasitenin artmasını

amaçlayan resmi yapılmış bir etkinliktir(Duygulu,1999:72). Kariyer geliştirme uygulamalarında kariyer merkezleri, kariyer planlama yazılımları, destekleyici kaynak kitaplar, kariyer danışmanlığı, kariyer geliştirme workshopları, periyodik iş değiştirme yöntemleri kullanılmaktadır(Argüden,1998:98)

4. MOTİVASYON

Motivasyon; örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıracak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir(Can,1994:57). Motivasyon kavramı kariyer yönetiminde çok önemli bir yer tutmaktadır çünkü her kademedeki yönetsel personel sürekli olarak kendi astlarının potansiyel güçlerini en etkin biçimde kullanmaları için motive etme ve bu suretle örgütün arzu edilen gayretini gerçekleştirerek çalışanların ihtiyaçlarını karşılama sorumluluğu ile karşı karşıyadır(Bingöl,1990:189).

Motivasyonun kaynağı ihtiyaçtır ve ihtiyacın türü ne olursa olsun bireyde az yada çok şiddette dürtü yaratır. Motivasyon süreci 4 aşamadan oluşur. İlk aşamada belli şeylere duyulan ihtiyaçlar vardır. Bu ihtiyaç ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir. Bireyde itici bir gücün oluşması için ikinci aşamada yer alan uyarılmanın gerçekleşmesi gereklidir. Birey organizmada oluşan bu iç yada dış uyarıcının etkisiyle davranışa geçer. Böylece güdülenme sürecinin üçüncü aşamasına gelinir. Davranışın amacı isteğin doyurulmasıdır. Eğer ortaya çıkan ihtiyaç doyurulmuşsa motivasyon süreci tamamlanmış olur ve birey mutludur. Rasyonel bir motivasyon sistemi çalışanların temel ekonomik ve toplumsal ihtiyaçlarını karşılmasına olanak sağlar, bireylerin yaratıcılık ve liderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlar, çalışanları sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yönelterek kişiler arası olumlu rekabet ortamını geliştirir, işlerin belirlenmiş zaman süresi içinde doğru standartta uygun olarak yapılmasını sağlar. Motivasyon konusunda geliştirilen çeşitli teoriler vardır. Bazıları kişilerin ihtiyaçlarından kaynaklanan motivlere önem verirken bazıları, kişilerin dışında olan kişilere dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermiştir(Hatiboğlu,1986:191). Motivasyon teorileri iki ana grupta incelenebilir.” Kapsam teorileri” adı verilen ve içsel faktörlere ağırlık veren teoriler, diğeri ise “süreç teorileri” adı verilen ve dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir. Kapsam teorileri içinde ihtiyaçlar hiyerarşisi, iki faktörlü teori, üç ihtiyaç teorisi vardır. İhtiyaçlar hiyerarşisi ilk olarak Maslow tarafından ortaya atılmıştır. Maslow’a göre insanların motivasyonları ihtiyaçlarının karşılansıyla sağlanır ve bu ihtiyaçlar önemine göre sıraya konur. Maslow’a göre insan ihtiyaçları basamaklara ayrılmaktadır. İnsanlar bir alt düzeydeki ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra bir üst düzey ihtiyaçları hisseder. Tüm insanlarda bu ihtiyaçlar ortaktır ve ihtiyacın şiddeti bireyden bireye farklılık göstermektedir. İki faktörlü teori Frederick Helzberg tarafından ortaya konmuştur. Bu teoriye göre tatmini ve tatminsizliği ortaya çıkaran nedenler birbirinden farklıdır.

Bireysel ihtiyaçların giderilmesi esasına dayanan Maslow’un motivasyon teorisine katkı olan bu teori, özellikle çalışma yaşamında doyurucu olan ve doyumсузулуға yol açan faktörleri sıralandırmıştır. Başarı elde etme, başarı elde ederek tanınıp sayılma, sorumluluk yüklenme, ilerleme, gelişme gibi işin içeriğini oluşturan etmenler olarak sıralandırmış ve bunlara motive edici faktörler adını vermişlerdir. İşin doğrudan kendisiyle ilgili olmayan ancak iş çevresinde bulunan bu etmenlere de “hijyenik faktörler” adını vermiştir. Hijyenik faktörlerin bulunmaması kişide doyumсузулуға yol açmaktadır(Onay,1993:156). Motive edici faktörlerin yokluğu ise bireyde doyumсузулук yaratacak, fakat varlığı iş tatminini ve

motivasyonunu yükseltecektir. Üç ihtiyaç teorisinde ise David Mc Clelland Maslow'un tersine güdülerini öğrene ile kazanılacağını ve bu nedenle olgunluk çağında bile değiştirilebileceğini belirtmektedir. Mc Clelland'a göre üç tür güdü vardır. Bunlar başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır. Bu güdüler herkeste bulunmakla beraber güçlülük derecesi kişinin içinde bulunduğu duruma göre değişebilir(Akar,1984:24). Süreç teorileri incelendiğinde “davranış şartlandırması” skinner tarafından geliştirilmiştir ve beklenti ve ihtiyaçları yok saymaktadır. Kişi herhangi bir tepki gördüğünde ne yaptığı üzerine yoğunlaşmaktadır. Birey çeşitli nedenlerden dolayı bir davranış gösterir, bu davranışın karşılaacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Vroom'un bekleş teorisine göre kişiler hangi sonuçları tercih edeceklerini belirlerler ve onları onları elde etmek üzere gerekli tahminlerde bulunurlar(Aktaş,1989:56). Lawyer-Porter modeli iki bölümden oluşmaktadır.

İlk modeli kişinin motive olma derecesi arzulama derecesi ve bekleş tarafından etkileyecektir. Ancak kişinin aynı zamanda bilgi ve beceriye sahip olması beklenir. Eğer kişi bilgi ve beceriye sahip değilse gerekli performansı göstermeyecektir. İkinci ilave kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Amaç teorisinde ise kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecesini de belirleyecektir. Zor bir amaç belirleyen kişi, erişilmesi kolay amaçlar belirleyen kişiye göre daha fazla performans belirleyecek ve daha fazla motive olacaktır. Süreç teoriler içinde son olarak eşitlik teorisi vardır bu teorin ana fikrinde işgörenlerin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde davranış görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği görüşü vardır.

Motivasyondaki temel amaç, çalışanların verimli ve istekli çalışmalarıdır. Ancak motivasyon sosyal bir olgu olduğu için her zaman her yerde aynı sonuçları vermez. Kimi çalışmanı güdüleyen bir faktör başka bir çalışan üzerinde aynı tesiri yaratmaz.

Motivasyon üzerinde evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse bile, her topluma ve işletmeye uygun bir motivasyon modeli geliştirmek mümkün değildir. Bununla birlikte geçerliliği genelde kabul edilen ve çok araştırmayla saptanan fakat önem sırası değişen özendirici motivasyon araçları; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel araçlar olarak üç bölümde incelenebilir(Sabuncuoğlu,1997:84). Ekonomik araçlar içinde ücret artışı, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödül vardır. Psiko –sosyal araçlar olarak da çalışmada bağımsızlık, sosyal katılım, yükselme ve gelişme imkanları, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, sosyal uğraşlar, yetki devri, danışmanlık hizmetleri, rekabet sıralanabilir. Amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim, yükselme, kara katılma, iletişim, işi çekici kılma, sendikalaşma, fiziksel çalışma şartları örgütsel ve yönetsel araçlardır.

5.TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİNDE KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN KURAMSAL ÇERÇEVE

General olacak subayların terfileri ile, kadrosuzluk nedeniyle emekliye sevk edilecek subaylar ile ordu ile ilişkisi kesilecek personelin durumuna Yüksek Askeri Şura karar vermektedir. Bu haliyle Yüksek Askeri Şura personelin kariyerinin şekillenmesinde önemli yer tutmaktadır. Türk Silahlı Kuvvetlerinin mevcut muvazzaf subay kaynakları ; harp okulları, fakülte ve yüksekokullar, yedek subaylıktan muvazzaf subay olma, astsubaylıktan subay olma. Türk Silahlı Kuvvetleri uzun dönemde ihtiyaç duyacağı personeli temin ve yetiştirebilmek amacıyla, stratejik hedef planlarını kullanır. Bu planlar hazırlandıktan sonra meydana gelen personel artışları, Genelkurmay Başkanlığı'nın hazırladığı altı yıllık insan

gücü planlamalarına dahil edilerek uyum sağlanır. İnsan gücü planları yayınlandıktan sonra, planlamayı etkileyen kısıtlara göre her kuvvet kendi personel temin ve yetiştirme planını hazırlar. Uzman personel yetiştirme planlarının amacı, üst kadro görev yerlerinde istihdam edilecek nitelikli personelin yetiştirilmesidir. Türk Silahlı Kuvvetleri'nde terfi sistemi "kıdem yönetimi" esasına göre hazırlanmıştır. Kıdem yönteminin temel dayanağını da sicil sistemi oluşturmaktadır. Bir subayın kariyerini geliştirebilmesi ve kendisini daha üst rütbelere ve görevlere taşıyabilmesinin ön koşulu olumlu sicil almasıdır. Silahlı Kuvvetlerde terfiler her yıl 30 Ağustos Zafer Bayramı günü yapılmaktadır.

5.1. Türk Silahlı Kuvvetlerin'de Kariyer Yönetimi

5.1.1. Bireysel Kariyer Yönetimi: Askeri örgütlerde de çalışanlar, kariyer basamaklarını aynı aşamalardan geçerek elde ederler. Fakat örgütsel yapı ve imkanların farklılığı, bu aşamaların uygulama süreçlerinde değişikliklere yol açar.

5.1.2. Kendi Kendini Değerlendirme: Bireyler, verecekleri kariyer kararını ortaya koymadan önce, kendilerini analiz ederler, örgütün kendilerine sağladığı değişik kariyer hedeflerini değerlendirebilmek açısından, kendilerine uygun imkanı seçmek zorundadır.

5.1.3. Örgütsel Fırsatları Tanımlama: Çalışanlar bu safhada kendilerine sunulan kariyer tipleri arasında, kendi yetenek ve kabiliyetlerine uygun olanları belirlemeye çalışır. Kariyer seçiminin etkin olabilmesi için bireyin kararının yanında, örgütün de bireye destek olması ve bu imkanları ve fırsatları çalışanlara sağlamalıdır. Askeri örgütlerde, personelle ilgili birimler tarafından yayınlanan emirlerle mevcut imkanlar ve bu imkanları kullanabilme standartları personele duyurulur.

5.1.4. Kariyer Hedeflerinin Belirlenmesi : Kendisini analiz etmesi sonucunda kuvvetli ve zayıf yönlerini ortaya koyan çalışan, bireysel ilgi ve isteklerine göre kariyer hedeflerini ortaya koyacaktır. Askeri örgüt mensupları, ilgili birimlerce kendilerine duyurulan kariyer fırsatlarına ulaşmak için gerekli nitelikleri elde etmek amacıyla, kendilerine çalışma planı hazırlarlar.

5.1.6. Kariyer Planlarının Hazırlanması : Kariyer planları, bireylerin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak bütün faaliyetleri içermelidir. Kısa vadeli ve uzun vadeli planlar oluşturularak, hedefe yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Planlarda hazırlanma ve uygulama safhaları belirlenmelidir çünkü askeri örgütlerde yaşa ve rütbeye dayalı kısıtlar mevcuttur.

6. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırmanın amaçlarına uygun olarak yapılan istatistiksel analizlerin bulgularına yer verilmiştir.

6.1. Katılanların Kişisel Bilgilerinin Analizi

Çizelge 1. Katılanların Yaşı

	Sayı	Yüzde
20-25	10	9,9
26-30	31	30,7
31-35	33	32,7
36-40	23	22,8
41 ve üzeri	4	4,0
Toplam	101	100,0

Çizelge 1 de araştırmaya katılanların yaşları verilmiştir. 20-25 yaş grubundan 10, 26-30 yaş grubundan 31, 31-35 yaş grubundan 33, 36-40 yaş grubundan 23 ve 41 ve üzeri yaş grubundan 4 kişi araştırmaya katılmıştır. Genelde her yaş grubunun dengeli bir dağılımından söz edilebilir. 25 yaş altı ve 41 yaş üstü katılımcıların sayısının az olması bu yaşa karşılık gelen rütbelerdeki personelin sayılarının az olmasından kaynaklanmaktadır.

Çizelge 2. Katılanların Medeni Durumu

	Sayı	Yüzde
Evli	89	88,1
Bekar	12	11,9
Toplam	101	100,0

Çizelge 2 de araştırmaya katılanların medeni durumu sergilenmiştir. Katılımcılardan 89'u evli, 12'si bekindir.

Çizelge 3. Katılanların Rütbesi

	Sayı	Yüzde
Albay-Binbaşı	6	5,9
Yüzbaşı	19	18,8
Üsteğmen-Asteğmen	29	28,7
Astsb.Kd.Bçvş-Astsb.Bçvş.	16	15,8
Astsb.Kd.Üçvş-Astsb.Çvş.	16	15,8
Uzm.J.Çvş.	15	14,9
Toplam	101	100,0

Çizelge 3 de araştırmaya katılanların rütbeleri açıklanmıştır. Albay, Yarbay, Binbaşı rütbelinde 6 kişi, Yüzbaşı rütbesinde 19 kişi, Üsteğmen, Teğmen, Asteğmen rütbelinde 29 kişi, Astsb Kd.Bçvş. ve Astsb. Bçvş. rütbesinde 16 kişi, Astsb.Kd.Üçvş. Astsb. Kd.Çvş. rütbesinde 16 kişi, ve Uzman J.Çvş. rütbesinde 15 kişi araştırmamıza katılmıştır.

Çizelge 4. Katılanların Görev Süresi

	Sayı	Yüzde
1-5	13	12,9
6-10	34	33,7
11-15	27	26,7
16-20	20	19,8
21-25	7	6,9
Toplam	101	100,0

Çizelge 4 de katılımcıların görev süreleri açıklanmıştır. Görev süreleri rütbe ve yaş ile paralel değişiklik gösteren bir parametredir. Katılımcıların 13'ü 1-5 yıl, 34'ü 6-10 yıl, 27'si 11-15 yıl, 20'si 16-20 yıl, 7'si ise 21-25 yıldır görev yapmaktadırlar.

Çizelge 5 .Katılanların Öğrenim Durumu

	Sayı	Yüzde
Kara Harp Okulu	48	47,5
Önlisans	9	8,9
Lise	14	13,9
Fakülte	30	29,7
Toplam	101	100,0

Çizelge 5 de katılanların öğrenim durumu sergilenmiştir. Katılımcıların 48'i Kara Harp Okulu mezunudur. 9'u ön lisans seviyesinde eğitim almıştır. 14 kişi lise mezunudur. 30 kişi ise çeşitli 4 yıllık programlardan mezun olmuştur.

6.2. Görüşler Arasındaki Farklılığın Testi

Verilerimiz kategorik ve sıralı oldukları için görüşler arasındaki farkların testi için parametrik olmayan bir test istatistiği olan ki-kare test istatistiği her bir soru için hesaplanmıştır.

Bunun için kurmuş olduğumuz hipotezimiz:

<p>H₀: Kariyer yönetiminin çalışma motivasyonuna etkileri için belirtilen görüşler kendi içinde farklılık göstermemektedir.</p> <p>H₁ : Farklılık göstermektedir.</p>

Çizelge 6. Anlamlılık Tablosu

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam	Khi-kare	SD	P Değeri
Soru 1. Ücret Yönetimi			1	70	30	101	71.31	2	0.00
Soru 2. Ücret Yönetimi		3	5	72	21	101	123.12	3	0.00
Soru 3. Ücret Yönetimi			8	49	44	101	29.72	2	0.00
Soru 4. Ücret Yönetimi			2	61	38	101	52.53	2	0.00
Soru 5. İş Güvencesi	11	20	33	22	15	101	13.80	4	0.01
Soru 6. İş Güvencesi	1	3	3	61	33	101	138.06	4	0.00
Soru 7. İş Güvencesi			5	57	39	101	41.43	2	0.00
Soru 8. İş Güvencesi			3	54	44	101	43.39	2	0.00
Soru 9. Kararlara Katılım			5	69	27	101	62.81	2	0.00
Soru 10. Kararlara Katılım	6	2	9	36	48	101	83.21	4	0.00
Soru 11. İşte İlerleme Fırsatı			3	73	25	101	76.12	2	0.00
Soru 12. İşte İlerleme Fırsatı			7	61	33	101	43.33	2	0.00
Soru 13. İşte İlerleme Fırsatı		1	6	59	35	101	86.84	3	0.00
Soru 14. İşte İlerleme Fırsatı	12	27	27	15	20	101	9.25	4	0.06
Soru 15. Amaç Birliği			5	71	25	101	68.04	2	0.00
Soru 16. Amaç Birliği			8	48	45	101	29.49	2	0.00
Soru 17. Amaç Birliği			2	70	29	101	69.64	2	0.00
Soru 18. Amaç Birliği			3	63	35	101	53.54	2	0.00
Soru 19. Yetki, Sorumluluk			6	59	36	101	41.96	2	0.00
Soru 20. Yetki, Sorumluluk			3	52	46	101	42.44	2	0.00
Soru 21. Eğitim, Gelişim		1	10	55	35	101	71.32	2	0.00
Soru 22. Eğitim, Gelişim	1	28	18	28	26	101	26.18	4	0.00
Soru 23. Eğitim ; Gelişim			5	66	30	101	55.86	2	0.00
Soru 24. Eğitim, Gelişim			9	53	39	101	30.02	2	0.00
Soru 25. İş Rotasyonu		2	20	58	21	101	65.69	3	0.00
Soru 26. İş Rotasyonu	4	3	13	41	40	101	71.03	4	0.00
Soru 27. İletişim		4	2	54	41	101	81.85	3	0.00
Soru 28. İletişim			4	48	49	101	39.23	2	0.00
Soru 29. İletişim				57	44	101	1.67	1	0.20

Çizelge 6 da görüldüğü üzere, Asymp. Sig. değerleri (p-value) 14 ve 29 uncu sorular hariç, hata katsayımızdan ($\alpha = 0.05$) küçüktür. Öyleyse 14 üncü ve 29 uncu soru hariç diğer sorular için %95 güven seviyesinde H_0 hipotezini reddedebiliriz. Yani kariyer yönetiminin çalışma motivasyonuna etkileri için belirtilen görüşler kendi içinde farklılık göstermektedir. Verilen cevaplar anlamlı bir şekilde belli seçeneklerde yoğunlaşmıştır.

Bu durumda, hangi seçeneği ifade eden görüşün farklılığa yol açtığı belirlenmelidir. Bunun için, oranlar için fark testi (p_1-p_2) uygulanacaktır.

Bunun için kurmuş olduğumuz hipotezimiz:

H_2 : $p_1 - p_2 = 0$, Oran değerleri birbirlerinden farklı değildir.
 H_3 : $p_1 - p_2 \neq 0$, Oran değerleri birbirlerinden farklıdır.

Çizelge 7. Seçeneklerin Oran Değerleri ve Anlamlılıkları

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Soru 1. Ücret Yönetimi %			1,0 %	69,3 % ^a	29,7%	100,0 %
Soru 2. Ücret Yönetimi %		3,0%	5,0%	71,3 % ^a	20,8 %	100,0 %
Soru 3. Ücret Yönetimi %			7,9 %	48,5 % ^b	43,6 % ^b	100,0 %
Soru 4. Ücret Yönetimi %			2,0 %	60,4 % ^a	37,6 %	100,0 %
Soru 5. İş Güvencesi %	10,9%	19,8%	32,7%	21,8%	14,9%	100,0%
Soru 6. İş Güvencesi %	1,0 %	3,0 %	3,0 %	60,4 % ^a	32,7 %	100,0 %
Soru 7. İş Güvencesi %			5,0 %	56,4 % ^a	38,6 %	100,0 %
Soru 8. İş Güvencesi %			3,0 %	53,5 % ^b	43,6 % ^b	100,0 %
Soru 9. Kararlara Katılım %			5,0 %	68,3 % ^a	26,7 %	100,0 %
Soru 10. Kararlara Katılım %	5,9 %	2,0 %	8,9 %	35,6 % ^b	47,5 % ^b	100,0 %
Soru 11. İşte İlerleme %			3,0 %	72,3 % ^a	24,8 %	100,0 %
Soru 12. İşte İlerleme %			6,9 %	60,4 % ^a	32,7 %	100,0 %
Soru 13. İşte İlerleme %	1,0 %		5,9 %	58,4 % ^a	34,7 %	100,0 %
Soru 14. İşte İlerleme %	11,9 %	26,7%	26,7%	14,9 %	19,8 %	100,0 %

Çizelge7.'nin devamı

Soru 15. Amaç Birliği %			5,0 %	70,3 5 ^a	24,8 %	100,0 %
Soru 16. Amaç Birliği %			7,9 %	47,5 % ^b	44,6 % ^b	100,0 %
Soru 17. Amaç Birliği %			2,0 %	69,3 % ^a	28,7 %	100,0 %
Soru 18. Amaç Birliği %			3,0 %	62,4 % ^a	34,7 %	100,0 %
Soru 19. Yetki %			5,9 %	58,4 % ^a	35,6 %	100,0 %
Soru 20. Yetki %			3,0%	51,5 % ^b	45,5 % ^b	100,0 %
Soru 21. Eğitim, Gelişim %		1,0 %	9,9 %	54,5 % ^a	34,7 %	100,0 %
Soru 22. Eğitim Gelişim %	1,0 %	27,7%	17,8%	27,7 %	25,7 %	100,0 %
Soru 23. Eğitim Gelişim %			5,0 %	65,3 % ^a	29,7 %	100,0 %
Soru 24. Eğitim, Gelişim %			8,9 %	52,5 % ^a	38,6 %	100,0 %
Soru 25. İş Rotasyonu %		2,0 %	19,8%	57,4 % ^a	20,8 %	100,0 %
Soru 26. İş Rotasyonu %	4,0 %	3,0 %	12,9%	40,6 % ^b	39,6 % ^b	100,0 %
Soru 27. İletişim %		4,0 %	2,0 %	53,5 % ^b	40,6 % ^b	100,0 %
Soru 28. İletişim %			4,0 %	47,5 % ^b	48,5 % ^b	100,0 %
Soru 29. İletişim %				56,4 % ^b	43,6 % ^b	100,0 %

- a. % 95 güven seviyesinde oran değeri bakımından diğer değişkenlerden yüksektir.
b. 5 95 güven seviyesinde “Katılıyorum” ve “ Tamamen Katılıyorum” diyenler arasında oran bakımından farklılık olduğu söylenemez.

Çizelge 8. Karşılaştırılan seçenekler ve p değerleri

	Karşılaştırma	p-Value
Soru 1. Ücret Yönetimi	P(D) – P(E)	<0,0001
Soru 2. Ücret Yönetimi	P(D) –P(E)	< 0,0001
Soru 3. Ücret Yönetimi	P(D) –P(E)	0,485
Soru 4. Ücret Yönetimi	P(D) –P(E)	0,001
Soru 5. İş Güvencesi	P(C) –P (D)	0,082
Soru 6. İş Güvencesi	P(D) – P (E)	< 0,0001
Soru 7. İş Güvencesi	P(D) – P (E)	0,011
Soru 8. İş Güvencesi	P(D) – P (E)	0,159
Soru 9. Kararlara Katılım	P(D) – P (E)	< 0,0001
Soru 10. Kararlara Katılım	P(D) – P (E)	0,086
Soru 11. İşte İlerleme Fırsatı	P(D) – P (E)	< 0,0001
Soru 12. İşte İlerleme Fırsatı	P(D) – P (E)	< 0,0001
Soru 13. İşte İlerleme Fırsatı	P(D) – P (E)	0,001
Soru 14. İşte İlerleme Fırsatı	P (B,C) – P(E)	0,246
Soru 15. Amaç Birliği	P(D) – P (E)	<0,0001
Soru 16. Amaç Birliği	P(D) – P (E)	0, 679
Soru 17. Amaç Birliği	P(D) – P (E)	< 0,0001
Soru 18. Amaç Birliği	P(D) – P (E)	< 0,0001
Soru 19. Yetki, Sorumluluk	P(D) – P (E)	0,001
Soru 20. Yetki, Sorumluluk	P(D) – P (E)	0,394
Soru 21. Eğitim, Gelişim	P(D) – P (E)	0,005
Soru 22. Eğitim, Gelişim	P (B,D) – P (E)	
Soru 23. Eğitim, Gelişim	P(D) – P (E)	<0,0001
Soru 24. Eğitim, Gelişim	P(D) – P (E)	0,047
Soru 25. İş Rotasyonu	P(D) – P (E)	< 0,0001
Soru 26. İş Rotasyonu	P(D) – P (E)	0,885
Soru 27. İletişim	P(D) – P (E)	0,066
Soru 28. İletişim	P(D) – P (E)	
Soru 29. İletişim	P(D) – P (E)	0,069

Çizelge 7 da her bir soru için seçeneklerin oran değerleri ve bu değerlerin anlamlılıkları gösterilmiştir Çizelge 8 de ise karşılaştırılan seçenekler ve anlamlılığın ölçülmesi için kullanılan p-value değerleri görülmektedir. Buna göre;

1. soruda **“Ücret ödemede ölçütlerin belirli ve açık olması çalışma isteğini artırır.”** yargısı sorulmuştur. Katılımcıların %1 i “kararsızım”, %69,3 ü “katılıyorum”, %29,7 si “tamamen katılıyorum” görüşünü işaretlemiştir. “Katılıyorum” seçeneği %95 güven seviyesinde anlamlı bir şekilde tercih edilmiştir. %95 güven seviyesinde H_2 hipotezini reddedebiliriz.

2. soruda **“Maddi ödüller başarıyı artırır.”** yargısı sorulmuştur. Katılımcıların %3 ü “katılmıyorum”, 5 i “kararsızım”, %71,3 ü “katılıyorum”, %20,8 i “tamamen katılıyorum”

görüşünü işaretlemiştir. “Katılıyorum” seçeneği %95 güven seviyesinde anlamlı bir şekilde tercih edilmiştir. %95 güven seviyesinde H₂ hipotezini reddedebiliriz.

3. soruda “**Çalışma isteğinin artması maddi doyumla da ilgilidir.**” yargısı sorulmuştur. Katılımcıların %7,9 u “kararsızım”, %48,5 i “katılıyorum”, %43,6 sı “tamamen katılıyorum” görüşünü işaretlemiştir.

Bu soruda görüşler %95 güven seviyesinde bir seçenek üzerinde yoğunlaşmamıştır. %95 güven düzeyinde H₂ hipotezini reddedemeyiz. Bununla beraber, “tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklindeki cevapların oranları arasında farklılık olduğu söylenemez. her iki seçenek aynı doğrultuda hareket etmektedir ve bu iki seçenek oran açısından diğer seçeneklere göre açık bir şekilde üstündür. Dolayısıyla her iki seçeneğin bir arada farklılığa neden olduğunu söyleyebiliriz.

4. soruda “**Eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulanmıyışı çalışma isteğini düşürür.**” yargısı sorulmuştur. Katılımcıların %2 si “kararsızım”, %60,4 ü “katılıyorum”, %37,6 sı “tamamen katılıyorum” görüşünü işaretlemiştir. “Katılıyorum” seçeneği %95 güven seviyesinde anlamlı bir şekilde tercih edilmiştir. %95 güven seviyesinde H₂ hipotezini reddedebiliriz.

5. soruda “**Yöneticinin gelecek planlarını bilmesi aidiyet hissini azaltır**” yargısı sorulmuştur. Katılımcıların %10,9 u “hiç katılmıyorum”, %19,8 i “katılmıyorum”, %32,7 si “kararsızım”, %21,8 i “katılıyorum”, %14,9 u “tamamen katılıyorum” görüşünü işaretlemiştir. Bu soruda farklılığa neden olabilecek cevap tespit edilememiştir. %95 güven seviyesinde H₂ hipotezini reddedemeyiz. Bu sorunun cevabının genel olarak belirli bir yerde toplanmamasının sebebini, sorunun değişik şekillerde yorumlanmış olmasına bağlayabiliriz. Kimi insanlar gelecek ile ilgili planlarının yönetici tarafından bilinmesinden rahatsız olabilirken, kimileri bunun olumsuz bir durum olmadığını, kariyeri açısından olumlu bir durum yarattığını düşünebilmektedirler.

6. soruda “**Çalışana, kurum içindeki bazı ileri konumlara aday olduğunu hissettirmek onun gelişim isteğini artırır.**” yargısı sorulmuştur. Katılımcıların %1 i “hiç katılmıyorum”, %3 ü “katılmıyorum”, %3 ü “kararsızım”, %60,4 ü “katılıyorum”, %32,7 sı “tamamen katılıyorum” görüşünü işaretlemiştir. “Katılıyorum” seçeneği %95 güven seviyesinde anlamlı bir şekilde tercih edilmiştir. %95 güven seviyesinde H₂ hipotezini reddedebiliriz.

7. soruda “**Başarı ölçütlerinin bilinmesi çalışma isteğini artırır.**” yargısı sorulmuştur. Katılımcıların %5 i “kararsızım”, %56,4 ü “katılıyorum”, %38,6 sı “tamamen katılıyorum” görüşünü işaretlemiştir. “Katılıyorum” seçeneği %95 güven seviyesinde anlamlı bir şekilde tercih edilmiştir. %95 güven seviyesinde H₂ hipotezini reddedebiliriz.

8. soruda “**Personel değerlendirmede objektiflik çalışanın kuruma güvenini olumlu yönde etkiler.**” yargısı sorulmuştur. Katılımcıların %3 ü “kararsızım”, %53,5 i “katılıyorum”, %43,6 sı “tamamen katılıyorum” görüşünü işaretlemiştir. Bu soruda görüşler %95 güven seviyesinde bir seçenek üzerinde yoğunlaşmamıştır. %95 güven düzeyinde H₂ hipotezini reddedemeyiz.

Bununla beraber, “tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklindeki cevapların oranları arasında farklılık olduğu söylenemez. her iki seçenek aynı doğrultuda hareket etmektedir

ve bu iki seçenek oran açısından diğer seçeneklere göre açık bir şekilde üstündür. Dolayısıyla her iki seçeneğin bir arada farklılığa neden olduğunu söyleyebiliriz.

9. soruda **“Kararlara katılım olanağı verimliliği artırır.”** yargısı sorulmuştur. Katılımcıların %5 i “kararsızım”, %68,3 ü “katılıyorum”, %26,7 si “tamamen katılıyorum” görüşünü işaretlemiştir. “Katılıyorum” seçeneği %95 güven seviyesinde anlamlı bir şekilde tercih edilmiştir. %95 güven seviyesinde H_2 hipotezini reddedebiliriz.

10. soruda **“Kararlara katılım olanağı çalışanın işi sahiplenme duygusunu güçlendirir.”** yargısı sorulmuştur. Katılımcıların %5,9 u “hiç katılmıyorum”, %2 si “katılmıyorum”, %8,9 u “kararsızım”, %35,6 sı “katılıyorum”, %47,5 i “tamamen katılıyorum” görüşünü işaretlemiştir. Bu soruda görüşler %95 güven seviyesinde bir seçenek üzerinde yoğunlaşmamıştır. %95 güven düzeyinde H_2 hipotezini reddedemeyiz. Bununla beraber, “tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklindeki cevapların oranları arasında farklılık olduğu söylenemez. her iki seçenek aynı doğrultuda hareket etmektedir ve bu iki seçenek oran açısından diğer seçeneklere göre açık bir şekilde üstündür. Dolayısıyla her iki seçeneğin bir arada farklılığa neden olduğunu söyleyebiliriz.

11.soruda **“Haksızlığa uğrandığının algılanması kuruma güveni sarsar.”** yargısı sorulmuştur. Katılımcıların %3 ü “kararsızım”, %72,3 ü “katılıyorum”, %24,8 i “tamamen katılıyorum” görüşünü işaretlemiştir. “Katılıyorum” seçeneği %95 güven seviyesinde anlamlı bir şekilde tercih edilmiştir. %95 güven seviyesinde H_2 hipotezini reddedebiliriz.

12.soruda **“Kurum içinde ilerleme olanaklarını bilmek çalışma isteğini artırır.”** yargısı sorulmuştur. Katılımcıların %6,9 u “kararsızım”, %60,4 ü “katılıyorum”, %32,7 si “tamamen katılıyorum” görüşünü işaretlemiştir. “Katılıyorum” seçeneği %95 güven seviyesinde anlamlı bir şekilde tercih edilmiştir. %95 güven seviyesinde H_2 hipotezini reddedebiliriz.

13. soruda **“Çalışanın kendisine yatırım yapıldığını hissetmesi motivasyonu artırır.”** yargısı sorulmuştur. Katılımcıların %1 i “hiç katılmıyorum”, %5,9 u “kararsızım”, %58,4 ü “katılıyorum”, %34,7 si “tamamen katılıyorum” görüşünü işaretlemiştir. “Katılıyorum” seçeneği %95 güven seviyesinde anlamlı bir şekilde tercih edilmiştir. %95 güven seviyesinde H_2 hipotezini reddedebiliriz.

14.soruda **“Uzun süreli aynı görevi yapma çalışanın motivasyonunu olumlu etkiler.”** yargısı sorulmuştur. Katılımcıların %11,9 u “hiç katılmıyorum”, %26,7 si “katılmıyorum”, %26,7 si “kararsızım”, %14,9 u “katılıyorum”, %19,8 i “tamamen katılıyorum” görüşünü işaretlemiştir. Bu soruda farklılığa neden olabilecek cevap tespit edilememiştir. %95 güven seviyesinde H_2 hipotezini reddedemeyiz. Bu sorunun cevabının genel olarak belirli bir yerde toplanmamasının sebebini, organizasyon içerisinde kişinin yaptığı görevle bağlantılı olarak, bu konudaki görüşünün değişebileceği fikrine bağlayabiliriz.

Aynı işi uzun süre yapmak, kimi çalışanlarda tecrübe birikimini sağlayabilmekte; kimi çalışanlarda ise monotonluğu arttırabilmektedir.

15. soruda **“Kişisel hedeflerini yönetim tarafından önemsendiğini çalışana hissettirmesi aidiyet hissini gelişmesine katkı sağlar.”** yargısı sorulmuştur. Katılımcıların %5 i “kararsızım”, %70,3 ü “katılıyorum”, %24,8 i “tamamen katılıyorum” görüşünü işaretlemiştir. “Katılıyorum” seçeneği %95 güven seviyesinde anlamlı bir şekilde tercih edilmiştir. %95 güven seviyesinde H_2 hipotezini reddedebiliriz.

16.soruda “**Çalışanın kişisel hedeflerinin kurumsal hedeflere sağladığı uyum düzeyi çalışan için bilinmesi gereken bir bilgidir.**” yargısı sorulmuştur. Katılımcıların %7,9 u “kararsızım”, %47,5 i “katılıyorum”, %44,6 sı “tamamen katılıyorum” görüşünü işaretlemiştir. Bu soruda görüşler %95 güven seviyesinde bir seçenek üzerinde yoğunlaşmamıştır. %95 güven düzeyinde H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Bununla beraber, “tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklindeki cevapların oranları arasında farklılık olduğu söylenemez. Her iki seçenek aynı doğrultuda hareket etmektedir ve bu iki seçenek oran açısından diğer seçeneklere göre açık bir şekilde üstündür. Dolayısıyla her iki seçeneğin bir arada farklılığa neden olduğunu söyleyebiliriz.

17.soruda “**İlerleme olanaklarının olmaması çalışanları kurumsal hedeflerden uzaklaştırır.**” yargısı sorulmuştur. Katılımcıların %2 si “kararsızım”, %69,3 ü “katılıyorum”, %28,7 si “tamamen katılıyorum” görüşünü işaretlemiştir. “Katılıyorum” seçeneği %95 güven seviyesinde anlamlı bir şekilde tercih edilmiştir. %95 güven seviyesinde H₂ hipotezini reddedebiliriz.

18. soruda “**Yönetimin çalışanla ilgili uzun vadeli planlarını bildirmesi güven ortamını güçlendirir.**” yargısı sorulmuştur. Katılımcıların %3 ü “kararsızım”, %62,4 ü “katılıyorum”, %34,7 si “tamamen katılıyorum” görüşünü işaretlemiştir. “Katılıyorum” seçeneği %95 güven seviyesinde anlamlı bir şekilde tercih edilmiştir. %95 güven seviyesinde H₂ hipotezini reddedebiliriz.

19.soruda “**Çalışanların yetki ve sorumluluklarını arttırmak onun aidiyet duygusunu artırır.**” yargısı sorulmuştur. Katılımcıların %5,9 u “kararsızım”, %58,4 ü “katılıyorum”, %35,6 sı “tamamen katılıyorum” görüşünü işaretlemiştir. “Katılıyorum” seçeneği %95 güven seviyesinde anlamlı bir şekilde tercih edilmiştir. %95 güven seviyesinde H₂ hipotezini reddedebiliriz.

20. soruda “**Yeterlilik düzeyinin güvenilirliği dikkate alınarak kararlara serbestlik tanınması kişisel gelişimi artırır.**” yargısı sorulmuştur. Katılımcıların %3 ü “kararsızım”, %51,5 i “katılıyorum”, %45,5 i “tamamen katılıyorum” görüşünü işaretlemiştir. Bu soruda görüşler %95 güven seviyesinde bir seçenek üzerinde yoğunlaşmamıştır. %95 güven düzeyinde H₂ hipotezini reddedemeyiz.

Bununla beraber, “tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklindeki cevapların oranları arasında farklılık olduğu söylenemez. her iki seçenek aynı doğrultuda hareket etmektedir ve bu iki seçenek oran açısından diğer seçeneklere göre açık bir şekilde üstündür. Dolayısıyla her iki seçeneğin bir arada farklılığa neden olduğunu söyleyebiliriz.

21. soruda “**Kurumun kişisel gelişim olanaklarının genişliği ile çalışanların kuruma bağlılık duyguları arasındaki bağ doğru orantılıdır.**” yargısı sorulmuştur. Katılımcıların %1 i “katılmıyorum”, %9,9 u “kararsızım”, %54,5 i “katılıyorum”, %34,7 si “tamamen katılıyorum” görüşünü işaretlemiştir. “Katılıyorum” seçeneği %95 güven seviyesinde anlamlı bir şekilde tercih edilmiştir. %95 güven seviyesinde H₂ hipotezini reddedebiliriz.

22. soruda “**İşbaşı ve hizmet içi eğitimleri iş başarısı için zaman zaman olumsuz etkiler yapabilir.**” yargısı sorulmuştur. Katılımcıların %1 i “hiç katılmıyorum”, %27,7 si “katılmıyorum”, %17,8 i “kararsızım”, %27,7 si “katılıyorum”, %25,7 si “tamamen katılıyorum” görüşünü işaretlemiştir. Bu soruda farklılığa neden olabilecek cevap tespit edilememiştir. %95 güven seviyesinde H₂ hipotezini reddedemeyiz. Bu sorunun cevabının

genel olarak belirli bir yerde toplanmamasının sebebini, Bu sorudaki “zaman zaman” ifadesinin soruya genellik kattığı ve verilen cevapların değişik düşüncelerle farklı seçeneklere dağılmasına yol açtığı fikrine bağlayabiliriz.

23. soruda **“Kurumun insan kaynağının gelişimi için yatırım yapması kişisel çalışmasını hızlandırır.”** yargısı sorulmuştur. Katılımcıların %5 i “kararsızım”, %65,3 ü “katılıyorum”, %29,7 si “tamamen katılıyorum” görüşünü işaretlemiştir.

“Katılıyorum” seçeneği %95 güven seviyesinde anlamlı bir şekilde tercih edilmiştir. %95 güven seviyesinde H_2 hipotezini reddedebiliriz.

24. soruda **“Hizmet içi eğitim ve kişisel eğitim programlarına katılım çalışanların aidiyet hissini güçlendirir”** yargısı sorulmuştur. Katılımcıların %5 i “kararsızım”, %65,3 ü “katılıyorum”, %29,7 si “tamamen katılıyorum” görüşünü işaretlemiştir. “Katılıyorum” seçeneği %95 güven seviyesinde anlamlı bir şekilde tercih edilmiştir. %95 güven seviyesinde H_2 hipotezini reddedebiliriz.

25. soruda **“Kurum içinde değişik bölümlerde çalışmak yeterlilik ve çalışma isteğini artırır.”** yargısı sorulmuştur. Katılımcıların %2 si “katılmıyorum” %19,8 i “kararsızım”, %57,4 ü “katılıyorum”, %20,8 i “tamamen katılıyorum” görüşünü işaretlemiştir. “Katılıyorum” seçeneği %95 güven seviyesinde anlamlı bir şekilde tercih edilmiştir. %95 güven seviyesinde H_2 hipotezini reddedebiliriz.

26. soruda **“Rotasyon kişisel gelişim için bir ihtiyaçtır.”** yargısı sorulmuştur. Katılımcıların %4 ü hiç katılmıyorum %3 ü katılmıyorum %12,9 u “kararsızım”, %40,6 s i “katılıyorum”, %39,6 s i “tamamen katılıyorum” görüşünü işaretlemiştir. Bu soruda görüşler %95 güven seviyesinde bir seçenek üzerinde yoğunlaşmamıştır. %95 güven düzeyinde H_2 hipotezini reddedemeyiz. Bununla beraber, “tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklindeki cevapların oranları arasında farklılık olduğu söylenemez. her iki seçenek aynı doğrultuda hareket etmektedir ve bu iki seçenek oran açısından diğer seçeneklere göre açık bir şekilde üstündür. Dolayısıyla her iki seçeneğin bir arada farklılığa neden olduğunu söyleyebiliriz.

27. soruda **“Performans değerlendirmesi bilinçli gelişim için bir ihtiyaçtır.”** yargısı sorulmuştur. Katılımcıların %4 ü katılmıyorum %2 si “kararsızım”, %53,5 i “katılıyorum”, %40,6 s i “tamamen katılıyorum” görüşünü işaretlemiştir. Bu soruda görüşler %95 güven seviyesinde bir seçenek üzerinde yoğunlaşmamıştır. %95 güven düzeyinde H_2 hipotezini reddedemeyiz. Bununla beraber, “tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklindeki cevapların oranları arasında farklılık olduğu söylenemez. her iki seçenek aynı doğrultuda hareket etmektedir ve bu iki seçenek oran açısından diğer seçeneklere göre açık bir şekilde üstündür. Dolayısıyla her iki seçeneğin bir arada farklılığa neden olduğunu söyleyebiliriz.

28. soruda **“Yönetim kararlarından haberdar edilmemek çalışanların verimliliğini olumsuz etkiler.”** yargısı sorulmuştur. Katılımcıların %4 ü “kararsızım”, %47,5 i “katılıyorum”, %48,5 i “tamamen katılıyorum” görüşünü işaretlemiştir. Bu soruda görüşler %95 güven seviyesinde bir seçenek üzerinde yoğunlaşmamıştır. %95 güven düzeyinde H_2 hipotezini reddedemeyiz. Bununla beraber, “tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklindeki cevapların oranları arasında farklılık olduğu söylenemez. her iki seçenek aynı doğrultuda hareket etmektedir ve bu iki seçenek oran açısından diğer seçeneklere göre açık bir şekilde üstündür. Dolayısıyla her iki seçeneğin bir arada farklılığa neden olduğunu söyleyebiliriz.

29. soruda “Açık iletişim ve paylaşılan bilgilerin doğruluk düzeyi bir kurumun güvenilirlik göstergesi olarak kabul edilebilir.” yargısı sorulmuştur. Katılımcıların %56,4 ü “katılıyorum”, %43,6 sı “tamamen katılıyorum” görüşünü işaretlemiştir. Bu soruda görüşler %95 güven seviyesinde bir seçenek üzerinde yoğunlaşmamıştır. %95 güven düzeyinde H_2 hipotezini reddedemeyiz. Bununla beraber, “tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklindeki cevapların oranları arasında farklılık olduğu söylenemez. Her iki seçenek aynı doğrultuda hareket etmektedir ve bu iki seçenek oran açısından diğer seçeneklere göre açık bir şekilde üstündür. Dolayısıyla her iki seçeneğin bir arada farklılığa neden olduğunu söyleyebiliriz.

6.3. Kişisel Bilgilerin, Sorular Üzerindeki Etkinliklerinin Ölçülmesi

Bunun için yaş, medeni durum, rütbe, görev süresi ve öğrenim durumu adlı değişkenlerimizin her bir görüş üzerindeki önemliliklerini ölçmek amacıyla, kategorik regresyon analizi kullanılmıştır.

X_1 : Yaş

X_2 : Medeni Durum

X_3 : Rütbe

X_4 : Görev Süreci

X_5 : Öğrenim Durumu olmak üzere,

$$\hat{y}_{Soru k} = x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + \mathcal{E}$$

şeklinde bir model kurulabilir. Burada bizim için önemli olan bu modelin açıklayıcılığından ziyade, hangi değişkenin bu modele olan katkısının en fazla olduğunu bulabilmektir.

Çizelge9.Kişisel Değişkenlerin Cevaplar Üzerindeki Etkisi

Önem Katsayısı	Yaş (X1)	Medeni Durum (X2)	Rütbe (X3)	Görev Süresi (X4)	Öğrenim Durumu (X5)	R^2	Doğrulanmış R^2
Soru 1.Ücret Yönetimi	0,20	0,01	0,59	0,02	0,18	0,47	0,36
Soru 2.Ücret Yönetimi	0,17	0,09	0,77	0,19	- 0,24	0,18	0,01
Soru 3.Ücret Yönetimi	0,29	0,03	0,10	0,37	0,21	0,30	0,16
Soru 4.Ücret Yönetimi	- 0,13	0,15	1,29	0,37	- 0,69	0,24	0,09
Soru 5. İş Güvencesi	- 0,13	0,01	0,99	0,10	0,03	0,52	0,42
Soru 6. İş Güvencesi	0,79	0,00	0,25	- 0,21	0,17	0,41	0,29
Soru 7. İş Güvencesi	0,05	0,03	0,03	0,24	0,64	0,19	0,02

Çizelge 9.'un devamı

Soru 8. İş Güvencesi	0,14	0,00	0,05	0,01	0,80	0,21	0,05
Soru 9. Kararlara Katılım	0,11	0,02	0,26	0,48	0,12	0,27	0,12
Soru 10. Kararlara Katılım	0,15	0,05	- 0,01	0,65	0,16	0,43	0,31
Soru 11. İşte İlerleme Fırsatı	0,33	0,00	0,44	0,23	0,00	0,27	0,12
Soru 12. İşte İlerleme Fırsatı	0,20	0,01	- 0,02	0,16	0,63	0,45	0,34
Soru 13. İşte İlerleme Fırsatı	0,69	0,09	0,27	0,12	- 0,18	0,34	0,20
Soru 14. İşte İlerleme Fırsatı	0,20	0,09	0,95	- 0,03	- 0,20	0,51	0,41
Soru 15. Amaç Birliği	0,06	0,08	0,99	0,37	- 0,51	0,23	0,07
Soru 16. Amaç Birliği	- 0,12	0,00	0,65	0,56	- 0,10	0,32	0,18
Soru 17. Amaç Birliği	- 0,03	0,08	0,20	0,16	0,59	0,46	0,35
Soru 18. Amaç Birliği	0,24	0,05	- 0,07	0,05	0,72	0,29	0,15
Soru 19. Yetki Sorumluluk	- 0,15	0,00	1,04	0,54	- 0,44	0,24	0,08
Soru 20. Yetki Sorumluluk	0,58	0,00	0,36	- 0,06	0,12	0,18	0,01
Soru 21. Eğitim Gelişim	0,25	0,00	0,25	0,34	0,16	0,30	0,16
Soru 22. Eğitim Gelişim	- 0,06	0,09	0,68	0,16	0,14	0,38	0,25
Soru 23. Eğitim Gelişim	0,76	0,00	0,31	-0,02	- 0,06	0,28	0,13
Soru 24. Eğitim Gelişim	- 0,11	0,00	0,01	1,11	- 0,02	0,42	0,30
Soru 25. İş Rotasyonu	0,27	0,00	0,51	0,05	0,17	0,32	0,19
Soru 26. İş Rotasyonu	- 0,16	0,05	- 0,28	0,30	1,09	0,28	0,13
Soru 27. İletişim	0,40	0,01	0,52	- 0,04	0,10	0,21	0,05
Soru 28. İletişim	0,85	0,08	- 0,02	0,09	0,01	0,26	0,11
Soru 29. İletişim	0,19	0,01	- 0,53	0,21	1,11	0,38	0,25

Çizelge 9 'da Doğrulanmış R^2 değerlerine baktığımızda, kurulan modelin açıklayıcılığının fazla olduğunu söyleyemeyiz.

Çizelge 9 'da Adjusted R Square değerlerine baktığımızda, kurulan modelin açıklayıcılığının fazla olduğunu söyleyemeyiz.

Anketimizde yer alan;

- Çalışana, kurum içindeki bazı ileri konumlara aday olduğunu hissettirmek onun gelişim isteğini artırır.
- Çalışanın kendisine yatırım yapıldığını hissetmesi motivasyonu artırır.
- Yeterlilik düzeyinin güvenilirliği dikkate alınarak kararlara serbestlik tanınması kişisel gelişimi artırır.
- Kurumun insan kaynağının gelişimi için yatırım yapması kişisel çalışmasını hızlandırır.
- Yönetim kararlarından haberdar edilmemek çalışanların verimliliğini olumsuz etkiler.

yargılarında **“Yaş”** değişkeni belirleyici faktör olmuştur.

- Ücret ödemede ölçütlerin belirli ve açık olması çalışma isteğini artırır.
- Maddi ödüller başarıyı artırır.
- Eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulanmaması çalışma isteğini düşürür.
- Yöneticinin gelecek planlarını bilmesi aidiyet hissi azalır.
- Haksızlığa uğrandığının algılanması kuruma güveni sarsar.
- Uzun süreli aynı görevi yapma çalışanın motivasyonunu olumlu etkiler.
- Kişisel hedeflerini yönetim tarafından önemsendiğini çalışana hissettirmesi aidiyet hissinin gelişmesine katkı sağlar.
- Çalışanın kişisel hedeflerinin kurumsal hedeflere sağladığı uyum düzeyi çalışan için bilinmesi gereken bir bilgidir.
- Çalışanların yetki ve sorumluluklarını arttırmak onun aidiyet duygusunu artırır.
- İşbaşı ve hizmet içi eğitimleri iş başarısı için zaman zaman olumsuz etkiler yapabilir.
- Performans değerlendirmesi bilinçli gelişim için bir ihtiyaçtır.
- Kurum içinde değişik bölümlerde çalışmak yeterlilik ve çalışma isteğini artırır.

yargılarında ise **“Rütbe”** değişkeni belirleyici faktör olmuştur.

- Çalışma isteğinin artması maddi doyumla da ilgilidir.
- Kararlara katılım olanağı verimliliği artırır.
- Kararlara katılım olanağı çalışanın işi sahiplenme duygusunu zayıflatır.
- Kurumun kişisel gelişim olanaklarının genişliği ile çalışanların kuruma bağlılık duyguları arasındaki bağ doğru orantılıdır.
- Hizmet içi eğitim ve kişisel eğitim programlarına katılım çalışanların aidiyet hissini güçlendirir

yargılarında **“Görev süresi”** değişkeni belirleyici faktör olmuştur.

- Başarı ölçütlerinin bilinmesi çalışma isteğini artırır.
- Personel değerlendirmede objektiflik çalışanın kuruma güvenini olumlu yönde etkiler.
- Kurum içinde ilerleme olanaklarını bilmek çalışma isteğini artırır.

- İlerleme olanaklarının olmaması çalışanları kurumsal hedeflerden uzaklaştırır.
- Yönetimin çalışanla ilgili uzun vadeli planlarını bildirmesi güven ortamını güçlendirir.
- Rotasyon kişisel gelişim için bir ihtiyaçtır.
- Açık iletişim ve paylaşılan bilgilerin doğruluk düzeyi bir kurumun güvenilirlik göstergesi olarak kabul edilebilir.

yargılarında ise “**Öğrenim durumu**” değişkeni belirleyici faktör olmuştur.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

7.1. Sonuçlar

Bu bölümde, yapılan araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar ile uygulayıcı ve araştırmacılara verilen öneriler yer almaktadır.

Araştırmanın;

Birinci bölümünde ücretlendirme politikalarının motivasyona etkileri araştırılmıştır;

- Katılımcılar; ücretlendirmede ölçütlerin belirli ve açık olması gerektiğini belirtmişlerdir.
- Maddi ödüllerin başarıyı arttıracığını, çalışma isteğinin maddi doyumla da ilgili olduğunu ifade etmişlerdir.
- Eşit işe eşit ücret uygulanmamasını ise motivasyonu düşürücü bir faktör olacağını belirtmişlerdir.
- Ücret ile ilgili politikalar çalışan motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir.

İkinci bölümde iş güvenesi faktörünün motivasyona etkileri araştırılmıştır.

- Katılımcılar, kurum içerisinde bazı ileri konumlara aday olduklarını bildikleri zaman kişisel gelişim isteklerinin artacağını ifade etmişlerdir.
- Kurum içerisinde yükselmek, daha ileri bir konumda çalışmak, kişinin motivasyonunu artırıcı etki yapmaktadır.
- Çalışanlar organizasyondaki başarı ölçütlerinin ne olduklarını, neye göre ve nasıl değerlendirildiklerini bilmek istemektedirler.
- Buna paralel olarak personelin değerlendirilmesinde objektif olmanın çalışanın kuruma güvenini olumlu etkileyeceği belirtilmiştir. Çalışan, kurum içerisinde kendisine objektif davranılmasını ve belirsizliklerin ortadan kaldırılmasını istemektedir.
- Yöneticinin çalışanın gelecekle ilgili planlarını bilmesi kimi çalışanda olumlu kimi çalışanda ise olumsuz etki yapmaktadır. Çalışanların üçte biri gelecekle ilgili planlarının yönetici tarafından bilinmesini istememektedir.

Üçüncü bölümde kararlara katılım olanağı ile motivasyon arasında bağlantı olup olmadığı araştırılmıştır.

- Çalışanlar kararlara katılım istemektedirler. Yönetimde seslerini duyurmak, alınacak kararlarda görüşlerini belirtmek istemektedirler.

Dördüncü bölümde işte ilerleme fırsatının çalışan motivasyonuna etkileri araştırılmıştır.

- Çalışanlar kurum içerisinde ilerleme olanakları olmasını ve bunları bilmeyi arzulamaktadırlar. Sürekli aynı pozisyonda kalmak istememektedirler.
- Çalışanlar kendilerine kurum içerisinde yatırım yapıldığını hissetmek istemektedirler. Kendilerini kurum içerisinde önemli hissetmek ve gerekli eğitimleri alarak daha üst konumlara çıkmak istemektedirler.
- Ancak katılımcıların yaklaşık yarısı aynı işte uzun süre çalışmak istememektedirler. Bu durumun işyerinde monotonluğa yol açabileceğini belirtmektedirler. .

Beşinci bölümde amaç birliğinin motivasyona etkileri incelenmiştir ;

- Çalışanlar kişisel hedeflerinin yönetim tarafından önemsenmesini istemekte ve bunun çalışanların aidiyet hissini arttıracaklarını belirtmektedirler.
- Ayrıca kişisel hedeflerin kurumun hedefleri ile örtüşüp örtüşmediği bilgisi de çalışanlar açısından önemlidir. Geleceği daha net görebilmek için çalışanlar bu bilgiye de ihtiyaç duymaktadırlar.
- Kurum içerisinde ilerleme olanaklarının olmaması çalışanları kurumsal hedeflerden uzaklaştırmaktadır.
- Çalışanlar yönetimin uzun vadeli planlarından da haberdar olmak istemektedirler.
- Çalışanlar kurum içerisinde, kendi hedefleriyle kurum hedeflerini örtüştürerek, kurum içerisinde yükselerek, yönetimle haber kanallarının açık olduğu bir iş ortamında çalışmak istemektedirler.

Altıncı bölümde yetki ve sorumluluk faktörlerinin çalışan motivasyonuna etkileri araştırılmıştır;

- Çalışanlar yetki ve sorumluluklarının artmasını buna bağlı olarak da kararlarında serbestlik tanınmasını istemektedirler.

Yedinci bölümde eğitim ve gelişim faktörlerinin üzerinde durulmuştur ;

- Çalışanlar kurum içerisinde kişisel gelişim olanaklarının fazla olmasının kuruma bağlılık duygusunu geliştirdiğini, kurumun insan kaynaklarının gelişimi için kaynak ayırmasının kişisel gelişimi de hızlandıracağını ifade etmişlerdir.

Sekizinci bölümde iş rotasyonu konusunun motivasyona etkileri araştırılmıştır;

- Katılımcılar kurum içerisinde değişik bölümlerde çalışmak istediklerini, rotasyonun kişisel gelişim için gerekli olduğunu ifade etmişlerdir.

Dokuzuncu bölümde iletişim faktörü incelenmiştir;

- Çalışanlar, yönetimle haber kanallarının açık olmasını istemektedirler.
- Yönetim tarafından performans değerlemeye tabi tutulmak ve değerlendirilmek, bununla beraber yönetimin kararlarından haberdar olmak istemektedirler.
- Bu kanallardan gelecek bilgilerin doğruluğu düzeyini kurumun güvenilirliği ile ilişkilendirmişlerdir.

7.2. Öneriler

Jandarma Havacılık Komutanlığı'nda yapılan araştırmamızın yukarıda belirttiğimiz sonuçlarına dayanılarak aşağıdaki önerilerde bulunmak olasıdır.

1. "Eşit işe eşit ücret" ilkesi, ücrete ilişkin ödüller, ücretlendirme sistemindeki ölçütlerin belirli ve açık olması, kısacası ücretlendirme politikasının çalışan motivasyonu üzerinde etkisinin büyük olması sebebiyle bu kurumda tüm bu faktörler gözden kaçırılmamalı, yapılacak görev tanımları, iş gerekleri ve iş değerlendirme çalışmaları sonucunda Ücret Sistemi kurulmalıdır.
2. Kurumda, katılımcılar çalışma yaşamında gelebilecekleri konuları önceden bildiklerini, ancak yine de bir takım belirsizliklerin olduğunu vurgulamışlardır. Bu da motivasyonlarını düşürmektedir. Jandarma Havacılık Komutanlığı'nda çalışan rütbeli askeri personelin yükselme kriterlerinin daha belirgin ve açık olması ve uygulanması sağlanmalıdır. Ayrıca, kurumda personel başarı değerlendirme sisteminin personelin de katılımıyla düzenlenmesi ve tüm çalışanlar tarafından bilinmesi, çalışanların motivasyonlarını artırıcı etki yapacaktır. Kurumlarına duydukları güveni arttıracak ve aidiyet duygularını geliştirecektir.
3. Kurumda monotonluğun önüne geçilmesi için çalışanların aynı yerde çok uzun süre çalışmaları önlenmeli, kurum içi görevlendirme sistemi yeniden gözden geçirilmeli, iş zenginleştirme çalışmaları yapılmalı, hizmet içi eğitimlere daha da ağırlık verilmelidir. Kişisel gelişim olanakları sağlanmalı ve desteklenmelidir.
4. Çalışanların kararlara katılım olanaklarını arttıracak, karar verme sistemleri oluşturulmalıdır.
5. Kurumun geleceğe ilişkin orta ve uzun vadeli planlarının olması ve b planları çalışanları ile paylaşmaları, çalışanın da kendisine ilişkin planlama yapmasını kolaylaştıracağı ve kuruma duyulan güveni arttıracığından, bu tür planlar çalışanın bilgisine sunulmalıdır.
6. Çalışanlara kurum içerisinde daha yetki ve sorumluluk verilmelidir. Yönetimin adem-i merkeziyetçi ve daha özgürlükçü olması çalışanların motivasyonunu arttıracaktır.
7. Rotasyon, değişik alanlarda çalışmak, çalışanların mesleki bilgi ve tecrübelerini arttıracak ve monotonluğu önleyerek motivasyonu yükseltici etki yapacaktır.

KAYNAKÇA

- Akar,İ. (1984). *“İşletme Yönetimi”*, ÜÇEL Yayıncılık-Dağıtımcılık, İzmir
- Aktaş, A. (1989). *“Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi”*, Ofset Matbaası, Ankara,
- Argüden,M. (1998). *“Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması”*
Yüksek Lisans Tezi, A.Ü.Sosyal Bil. Enst. Eskişehir
- Aytaç, S. (1997). *“Çalışma Yaşamında Kariyer”*, Epsilon Yayıncılık , İstanbul,
- Aytaç, S. (1997). *“Çalışma Yaşamındaki Kariyer Yönetimi,Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları”*, Epsilon yayıncılık 1.Baskı, İst. Aralık,
- Berberoğlu,G. (1991). *“İşletmelerde Organizasyon- Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi”*, Amme İdaresi Dergisi C.24 S.1
- Budak,G, Budak,G, Tozkoparan,G. Gökşen,Y. (1995). *“Kariyer planlaması ve Kariyerde Plato, Bir Pilot Uygulama”*, Yayınlanmamış Rapor, İzmir
- Can,H. (1994). *“Organizasyon ve Yönetimi”*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Duygulu, E. (1999). *“Kariyer Geliştirme ve Örgütsel Başarı İlişkisi”*, S.S.K. Bülteni S.72 .
Harp Akademileri Kanun ve Yönetmeliği
- Hatiboğlu, Z. (1986). *“İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışı”* Dizgi
Matbaası, İstanbul.
- Mathis, R. L.-Jackson, J. H. (1994). *“Personnel/Human Resources”* Management, 6th.
Ed., West Publ.Co.,New York.
- Onay, İ. *“Kalkınma, Kalite ve İnsan Kaynakları”*, PER-YÖN, Mart-Nisan 1993
- Palmer, M. (1995). *“Performans Değerlendirmeleri”*, Çev. Doğan Şahiner, Rota
Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997). *“Personel Yönetimi Politika ve Yönetimsel Teknikler”*, 8.Baskı,
Bursa.