

PERSONELİN VERİMLİLİĞİNDE MOTİVASYONUN ETKİSİ: KEÇİÖREN BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

Murat AKÇAKAYA*

Abstract

In this article, we have examined the problems of the personnel of Municipality of Keçiören and we have stated the effects of motivation on productivity.

I- Araştırmanın Amacı ve Önemi

Keçiören Belediyesinde yapılmış olan araştırmanın amacı ve önemi şu şekilde belirtilebilir.

A- Amacı

Kamu personeli rejimi sadece mevzuat olarak değil de, bilimsel yönüyle ele alınacak olursa, belki de kamu görevlilerinin hemen tamamının ortak sorununun iş tatminsizliğine dayandığı söylenebilir. Bu değerlendirmenin diğer bir söylenişi, personelin motivasyon sorunudur. Ülkemizdeki kamu görevlilerini verimsiz kılan, etkili, verimli ve rasyonel hizmet sunumunu engelleyen ve hizmetlerin de aksamasına neden olan bu durum, kamu personelinin yeterince motive edilmediklerini ya da edilemediklerini göstermektedir.

Sadece kamu yönetiminde değil, özel sektör örgütlerinde de önemli bir sorun olarak göze çarpan motivasyon konusu; Yönetim Bilimi literatüründe ele alınan öncelikli konulardan biridir.

Gerek kamu, gerekse özel sektör personel yönetiminde önemli bir yer teşkil eden ve öncelikli olarak ele alınan konulardan birisi olan motivasyonun; bir yerel yönetim kuruluşu olan Keçiören Belediyesi personelindeki durumunu ve düzeyini belirlemek, araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Bu temel amaç doğrultusunda Keçiören Belediyesinde çalışan personele, motivasyon düzeylerini belirlemeye yönelik sorular sorularak mevcut durumun saptanması amaçlanmıştır.

* Arş. Gör., Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Kamu Yönetimi Bölümü

B- Önemi

Motivasyon kavramı, Yönetim Bilimi literatüründe özendirme yada güdüleme olarak geçen önemli bir personel yönetimi konusudur.

Bu kavram, personelin kuruluş amaçları doğrultusunda harekete geçirilmesi ile ilgilidir. Eğer bu kavram bir süreç olarak ele alınırsa motivasyon, personelin çalışma potansiyelinin önceden belirlenmiş hedeflere yöneltilmesi amacıyla hem kişisel, hem de yönetsel ihtiyaçların çakıştırılmasını sağlama sürecidir.

Motivasyon konusu ilk defa Amerikalı bilim adamı Abraham Maslow tarafından, bilimsel bir biçimde ele alınmış ve işlenmiştir. Maslow, insanların sosyal ve psikolojik bir varlık olarak birtakım ihtiyaçları olduğunu ve bunları tatmin etmek zorunda olduklarını savunmuş ve analitik olarak fizyolojik, güvenlik, bir gruba ait olma, sevgi ve yaratıcılık gereksinimi olarak sınıflandırmıştır.

Motivasyon sürecinin önemi ise, bir kuruluşun elinde ne kadar gelişmiş donanım ve nitelikli personel bulunursa bulunsun, bu personelin çalışma isteği harekete geçirilmedikçe kuruluşa yeterli ya da gerekli faydayı sağlayamayacağı gerçeğidir. Çünkü, kuruluşun sahip olduğu tüm maddi değer ve varlıklar, ancak kuruluş personeli aracılığı ile kuruluş amaçlarına hizmet edebilmektedirler.

O halde personelin motive edilmesi kuruluşun yararına olan, dolayısıyla kuruluş tarafından yerine getirilmesi gereken önemli bir yönetim görevi olmaktadır. Böylece, yönetimin, personeli motive ettiği ölçüde kuruluş amaçlarına daha kolay ulaşması mümkün olabilmektedir.

Son yıllarda yerleşme isteklerinin arttığına ve sıkça gündeme geldiğine tanık olmaktadır. Bunun sonucunda yerel yönetimler ön plana çıkmış ve önemleri artmıştır. Merkezi idarenin görevlerinin ve yapısının sorgulanması ve yerel yönetimlerin tam özerk bir yapıya kavuşturularak güçlendirilmesi isteklerinin artmasına rağmen; yerel yönetimler pek çok sorunla iç içe bulunmaktadır. Personel yönetimiyle ilgili sorunlar arasında yer alan motivasyon konusu, yerel yönetimlerin çözüm aradıkları sorunlardan biridir. İkame edilemeyen tek kaynağın insan olması sebebiyle personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimine daha fazla önem verilmektedir.

Tüm bunların ışığında, bir yerel yönetim kuruluşu olan Keçiören Belediyesinde personelin motivasyon düzeylerini belirlemek amacıyla bir araştırma yapılmıştır.

II- Yöntem

Araştırmanın yöntemi, araştırmanın nasıl bir yol izleyerek gerçekleştirileceğini açıklayan kavramsal çerçeve, varsayımlar, kapsam ve sınırlılıklar, verilerin toplanması ve değerlendirilmesi ile ilgili bilgilerden oluşmaktadır.

A- Kavramsal Çerçeve

Kavramsal çerçevede, araştırmada kullanılacak olan model ve tanımlar açıklanacaktır.

1- Model

Araştırmada, tanımlayıcı ve açıklayıcı bilgiler elde etmek için tarama (Survey) modeli kullanılmıştır. Bu amaçla çoktan seçmeli ve tercihli soruların bulunduğu bir anket çalışması yapılmıştır.

2- Tanımlar

Araştırmada kullanılan temel kavramlar şunlardır :

Ücret, yükselme, iş tatmini, takdir hakkı, yetki ve sorumluluk, takdir edilme, yönetime katılma, verimlilik, yatay ve dikey haberleşme, üst düzey yönetici, orta düzey yönetici, personel (memur, işçi, geçici işçi, mühendis, teknisyen...)

B- Varsayımlar

Araştırmada kullanılan temel varsayımlar şunlardır :

- 1- Katılımcıların, araştırmada kullanılan anket formundaki soruları doğru ve samimi olarak cevapladıkları ve hem kendileri hem de çalıştıkları kurumla ilgili değerlendirmede bulunabilecekleri kabul edilmiştir.
- 2- Araştırmada kullanılan anket ve içerdiği sorular; personeli, personelin içinde bulunduğu ortamı ve motivasyon düzeylerini değerlendirebilecek durumdadır.
- 3- Yöneticiler personele inisiyatif tanır ve yetki devrinde bulunur.
- 4- Yöneticiler, personelin işle ilgili günlük sorunlarıyla ilgilenir ve onlara yol gösterir.
- 5- Yöneticiler, personel arasında işbirliği ve takım çalışmasını teşvik etmektedir.
- 6- Personel, yaptığı işten orta düzeyde memnundur.
- 7- Ast-üst ve birimlerin kendi aralındaki iletişim istenen düzeydedir.
- 8- Personel, yönetime katılma konusunda isteklidir.
- 9- Personel, kurumdaki ve yöneticilerdeki olumsuzlukları ve eksiklikleri belirtme eğilimi gösterecektir.
- 10- İş ortamında, ücret dışında en önemli unsur iş memnuniyetidir.

C- Kapsam ve Sınırlılıklar

Bu kısımda araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları ele alınmıştır.

1- Kapsam

Araştırmanın kapsamı içerisinde evren ve örneklem açıklanmıştır.

a) Evren

Araştırmanın evreni; Keçiören Belediyesinde çalışan 483 memur, 392 kadrolu işçi, 735 geçici işçi başta olmak üzere yaklaşık 2000 civarında çalışandan oluşmaktadır.

b) Örneklem

Keçiören Belediyesi ana hizmet binası örneklem olarak seçilmiştir. Araştırmayı, başta memurlar olmak üzere burada çalışan yaklaşık 1500 personel oluşturmaktadır. Anket formları çalışanlara yüzyüze görüşme yoluyla gerekli açıklamalar yapılarak, bizzat araştırmacı tarafından elden verilmiş ve bir gün sonra geri toplanmıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu anket sorularını cevaplamıştır.

2- Sınırlılıklar

Araştırma, aşağıda belirtilen hususlarla sınırlıdır :

- 1- Ankette yer alan sorular personelin motivasyonu konusu ile sınırlıdır.
- 2- Araştırma Keçiören Belediyesinde çalışanlarla sınırlıdır.
- 3- Araştırmanın kapsamına büyük ölçüde yürütmeye yönelik memurlar ve işçiler (kadrolu ve geçici) alınmıştır.

D- Verilerin Toplanması ve Değerlendirilmesi

Veri toplama tekniği, verilerin analizi ve sınıflandırılması bu başlık altında açıklanmıştır.

1- Veri Toplama Tekniği

Araştırma için gerekli veriler, geniş bir literatür taraması yapılarak, konuyla ilgili yapılan çalışmalar tespit edilip, incelenerek ve konuyla ilgili çalışmalar yapmış ve yapmakta olan uzman akademisyenlerin değerlendirmeleri ve görüşleri alınarak hazırlanan anket formu ve araştırmacının anket yapılması esnasındaki gözlemleri ile toplanmıştır.

Yöneticiler ve personel için 20 sorudan oluşan anket formu düzenlenmiş ve uygulanmıştır.

Anket formu üç ana bölüme ayrılmaktadır. Sorulara numara verilmeyen birinci bölüm, katılımcıların nitelikleri ile ilgili sorulardan, ikinci bölüm çoktan seçmeli sorulardan oluşmaktadır. Likert ölçeğinin kullanıldığı üçüncü bölümde, verilen ifadeye katılma derecelerinin belirtilmesi istenen sorulardan oluşmaktadır.

2- Verilerin Analizi

Anket yoluyla elde edilen bilgiler kodlanarak açılan veri kütüğüne aktarılmıştır. Küttükte yer alan veriler elde edilmek istenen amaçlara uygun olarak değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Verilerin analizinde yüzde (%) dağılımı, frekans dağılımı, ki-kare (χ^2) testi ve çapraz ilişkiler kurma (çapraz tablo) gibi istatistiksel teknikler kullanılmıştır. Bunlardan elde edilen dökümler tablo haline getirilmiştir.

Verileni analizinde; dağılımlar arasındaki farkın anlamlılık çözümlemesinde χ^2 testi kullanılmıştır. Değişkenlere göre; hesaplanan frekanslar arasındaki farkın 0.05 veya 0.10 düzeyinde anlamlılığını tespit etmek için bu frekanslara ilişkin χ^2 değerleri bulunmuştur.

Hesaplanan χ^2 değeri ile serbestlik derecesine (s.d) göre χ^2 tablo değeri (χ^2_t) karşılaştırılmıştır. Hesaplanan χ^2 değeri, χ^2_t değerinden küçük ise ($\chi^2 < \chi^2_t$), frekanslar arasında anlamlı bir fark yoktur, yani aralarında anlamlı bir ilişki olmaması nedeniyle alternatif hipotez (H_1) reddedilmiştir.

Hesaplanan χ^2 değeri χ^2_t değerinden büyükse ($\chi^2 > \chi^2_t$), frekanslar arasında anlamlı bir fark var şeklinde yorumlanır. Yani aralarında anlamlı bir ilişki olduğu veya ilişkiler önemli bulunduğu için H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

İstatistiksel işlemlerde kullanılan işaretler ve anlamları aşağıda verilmiştir.

- % : yüzde
f : frekans
 x^2 : hesaplanan ki-kare değeri
s.d. : serbestlik derecesi.
Ho : farksızlık hipotezi; yokluk hipotezi : sıfır hipotezi,
H₁ : alternatif hipotez, araştırmada önerilen temel ilişki,
p > 0.05 : Yanılma payı %5 kabul edilmiş,
p > 0.10 : Yanılma payı %10 kabul edilmiştir.
φ : İlgili soruyu cevapsız bırakan katılımcı sayısı

3- Verilerin Sınıflandırılması

Araştırma sonucunda elde edilen veriler aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır.

a) Katılımcıların Niteliği

- Katılımcı türleri
- Çalıştıkları kurum
- Cinsiyetleri
- Yaş grupları
- Medeni durumları
- Çocukları
- Öğrenim durumları
- Mesleki tecrübeleri (kamuda ve belediyede)
- Hizmetçi eğitim durumları

b) İş Memnuniyeti

- Cinsiyetlerine Göre İş Memnuniyeti
- Yaş Gruplarına Göre İş Memnuniyeti
- Öğrenim Durumlarına Göre İş Memnuniyeti
- Mesleki Tecrübelerine Göre İş Memnuniyeti

c) Yöneticilerin Tutumu

- Cinsiyetlerine Göre Yöneticilerin Davranışları Hakkındaki Görüş
- Yaş Gruplarına Göre Yöneticilerin Davranışları Hakkındaki Görüş
- Öğrenim Durumlarına Göre Yöneticilerin Davranışları Hakkındaki Görüş
- Yöneticilerin Personele Yardımcı Olma Durumu
- Yönetici-Personel İlişkilerinde Temel Sorun

d) İletişim

- Ast-Üst Arasındaki (Dikey) İletişim
- Birimlerin Kendi Aralarındaki (Yatay) İletişim

e) İnisiyatif Kullanma

- Cinsiyetlerine Göre İnisiyatif Kullanımı
- Öğretim Durumlarına Göre İnisiyatif Kullanımı
- Yetki Devri

f) Motivasyon

- Cinsiyetlerine Göre İş Yaşamında En Önemli Unsur
- Yaş Durumlarına Göre İş Yaşamında En Önemli Unsur
- İş Ortamında Verimliliği Artıran Unsur

g) İşbirliği ve Takım Çalışması

- Cinsiyetlerine Göre İşbirliği ve Takım Çalışması
- Yaş Durumlarına Göre İşbirliği ve Takım Çalışması

h) Yönetime Katılma

- l Cinsiyetlerine Göre Yönetime Katılma

III- Bulgular ve Yorum

Bu başlık altında, elde edilen veriler, yukarıda verilen sınıflandırma doğrultusunda tablolar halinde dökülerek yapılan istatistiksel analizler ve araştırma sırasında yapılan kişisel gözlemler ile yorumlanacaktır.

A- Katılımcıların Niteliği

Katılımcı türleri, çalıştıkları kurum, cinsiyetleri, yaş grupları, medeni durumları, çocukları, öğrenim durumları, kamu görevlisi olarak ve belediye'deki mesleki tecrübeleri ve hizmetiçi eğitim durumları bu ana başlık altında ele alınacaktır.

1- Katılımcı Türleri

Tablo I- Personelin Katılımcı Türlerine Göre Dağılımı

Katılımcı Türü	Sayı	%
Üst Düzey Yönetici	2	2.1
Orta Düzey Yönetici	7	7.4
Memur	53	55.8
İşçi	10	10.5
Geçici İşçi	16	16.8
Mühendis	3	3.2
Teknisyen	4	4.2
Toplam	95	100.0

Araştırmaya 2'si üst düzey, 7'si orta düzey yönetici, 53'ü memur, 10'u işçi, 16'sı geçici işçi, 3'ü mühendis ve 4'ü teknisyen olmak üzere toplam 95 kişi katılmıştır. Yürütme faaliyetini gerçekleştiren memurlar %55.8'lik bir oranla ve işçiler (kadrolu ve geçici) 27.3'lük bir oranla ağırlık grubu oluşturmaktadır.

2- Çalıştıkları Kurum

Araştırmaya katılanlardan gerek yönetici olanlar gerekse diğer personelin tamamı Keçiören Belediyesinde çalışmaktadır.

3- Cinsiyetleri

Tablo II- Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	%
Kadın	43	46.23
Erkek	50	53.76
Toplam	93	100.0

φ : 2

Katılımcıların %46.3'ü kadın, %53.76'sı ise erkek personelden oluşmaktadır. Kadın ve erkek katılımcıların birbirine yakın oranlarda olduğu görülmektedir.

4- Yaş Grupları

Tablo III- Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş Grupları	Sayı	%
18-25 Arası	16	17.02
26-35 Arası	35	37.23
36-50 Arası	42	44.68
51 ve Yukarısı	1	01.06
Toplam	94	100.0

φ : 1

Katılımcıların %17.02'si 18-25, %37.23'ü 26-35, %44.68'i 36-50 ve %01.06'sı ise 51 ve yukarısı yaş grubunda bulunmaktadır. 36-50 yaş grubu %44.68 oranla ağırlıklı yaş grubunu teşkil ederken; 51 ve yukarısı yaş grubu ise %01.06'lık oranla en az yaş grubu olarak dikkati çekmektedir.

5- Medeni Durumları

Tablo IV- Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durumları	Sayı	%
Evli	75	78.9
Bekar	20	21.1
Toplam	95	100.0

Katılımcıların %78.9'u evli, %21.1'i ise bekar personelden oluşmaktadır. Personelin yaklaşık %80'inin evli olması dikkat çekmektedir.

6- Çocuk Durumları

Tablo V- Katılımcıların Çocuklarının Olup Olmamasına Göre Dağılımı

Çocuk Durumları	Sayı	%
Var	72	78.26
Yok	20	21.73
Toplam	92	100.0

φ : 3

Katılımcıların %78.26'sı çocuğu olduğunu, %21.73'ü ise çocuğu bulunmadığını ifade etmiştir. Personelin medeni durumları ile çocuk durumları arasında bir paralellik olduğu görülmektedir.

Tablo VI: Katılımcıların Çocuklarının Okuyup Okumadıklarına Göre Dağılımı

Çocukların Okuma Durumları	Sayı	%
Okuyor	49	71.01
Okumuyor	20	28.98
Toplam	69	100.0

φ : 26

Katılımcıların %71.01'inin çocuğunun eğitimi devam ederken, %28.98'inin çocuğu ise eğitimini sürdürmemektedir. Personelin büyük çoğunluğunun çocuğunun okuduğu görülmektedir.

7- Öğrenim Durumları

Tablo VII: Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	Sayı	%
İlkokul	5	5.31
Ortaokul	6	6.38
Lise	61	64.89
Yüksekokul	9	9.57
Enstitü	1	1.06
Fakülte	11	11.70
Doktora	1	1.06
Toplam	94	100.0

φ : 1

Katılımcıların 76.58'i ortaöğretim, %23.42'si ise yükseköğrenim görmüştür. Ortaöğretimde %64.89'luk oran ile lise öğrenimi görenler ağırlıklı grubu oluşturmaktadır.

Yüksek lisans yapan kimse olmamakla birlikte, 1 kişinin doktora yaptığı dikkat çekmektedir.

8- Mesleki Tecrübeleri

Tablo VIII: Katılımcıların Kamu Görevlisi Olarak Mesleki Tecrübelerine Göre Dağılımı

Kamu Mesleki Tecrübesi	Sayı	%
1-5 Yıl Arası	24	25.3
6-10 Yıl Arası	28	29.5
10 Yıldan Fazla	43	45.3
Toplam	95	100.0

Katılımcıların %25.3'ü 1-5 yıl, %29.5'i 6-10 yıl ve %45.3'ü ise 10 yıldan fazla kamu görevlisi olarak mesleki tecrübeye sahiptir. 10 yıldan fazla mesleki tecrübeye sahip olanlar, %45.3'lük oranla ağırlık grubu oluşturmaktadır.

Tablo IX- Katılımcıların Belediye Personeli Olarak Mesleki Tecrübelerine Göre Dağılımı

Beleliyedeki Mesleki Tecrübesi	Sayı	%
1-5 Yıl Arası	28	29.78
5-10 Yıl Arası	28	29.78
10 Yıldan Fazla	38	40.42
Toplam	94	100.0

φ : 1

Katılımcıların %29.78'i 1-5 yıl, %29.78'i 6-18 yıl ve %40.42'si ise 10 yıldan fazla belediye personeli olarak mesleki tecrübeye sahiptir. Belediyede 10 yıldan fazla mesleki tecrübeye sahip olanlar %40.42'lik oranla ağırlık grubu teşkil etmektedir. Ayrıca, katılımcıların kamu görevlisi olarak ve belediye personeli olarak mesleki tecrübeleri paralellik göstermektedir.

9- Hizmetiçi Eğitim Durumları

Tablo X- Katılımcıların Hizmetiçi Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Hizmetiçi Eğitim	Hizmetiçi Eğitim Türü								
	Staj		Bilgisayar		Eğitim Seminerleri		Toplam		
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Alanlar	3	10.34	11	37.93	15	51.72	29	30.85	
Almayanlar	65	-	-	-	-	-	65	69.14	
Toplam	65	3	10.34	11	37.93	15	51.72	94	100.0

φ : 1

Katılımcıların %30.85'i hizmetiçi eğitim görmüş, %69.14'ü ise hizmetiçi eğitim görmemiştir. Hizmetiçi eğitim görenler arasında, staj görenlerin oranı %10.34, bilgisayar görenlerin oranı %37.93 ve eğitim semineri görenlerin oranı ise %51.72 olarak göze çarpmaktadır. Genel olarak bakıldığında ise, kurum içinde hizmetiçi eğitim görme oranının düşük olduğu görülmektedir.

B- İş Memnuniyeti

Bu başlık altında cinsiyet, yaş ve öğrenim durumlarına ve kamudaki mesleki tecrübelerine göre personelin yaptığı işteki memnuniyet düzeyi değerlendirilecektir.

1- Cinsiyetlerine Göre İş Memnuniyeti

Tablo XI- Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Yaptıkları İşten Memnuniyetlerine İlişkin Görüşleri

Cinsiyet	İş Memnuniyeti											
	Çok Memnun		Memnun		Kararsız		Memnun Değil		Hiç Memnun Değil		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Kadın	1	2.3	18	41.9	8	18.6	12	27.9	4	9.3	43	100.0
Erkek	3	6.0	13	26.0	10	10.0	19	38.0	5	10.0	50	100.0
Toplam	4	4.3	31	33.3	18	19.3	31	33.3	9	9.6	93	100.0

$\phi : 2$ $\chi^2 : 7.011$ s.d : 8 $p > 0.05$

Araştırmaya katılanların %33.3'ü işinden memnun olduğunu, %33.3'ü ise memnun olmadığını belirtmişlerdir. Hiç memnun olmayanlarla birlikte yaptığı işten memnun olmayanların oranı yaklaşık %43'dür. Kararsız olanların oranı ise %19.3'dür. Çok memnun olanların oranı %4.3 olup, çok düşük düzeydedir.

Kadınların %41.9'u işinden memnunken, bu oran erkeklerde %26 olup daha düşüktür. İşinden memnun olmayanların oranı kadınlarda %27.9, erkeklerde ise %38 olup daha yüksektir. Kararsızların oranı ise hem kadınlarda hem de erkeklerde birbirlerine yakındır. Genel olarak tabloya bakarak, kadınların yaptıkları işten daha memnun olduklarını ifade edebiliriz. Yapılan χ^2 testi sonucunda da, cinsiyet ile iş memnuniyeti arasındaki ilişki, %95 güven seviyesinde önemli ve anlamlı bulunmuştur.

2- Yaş Gruplarına Göre İş Memnuniyeti

Tablo XII- Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Yaptıkları İşten Memnuniyetlerine İlişkin Görüşleri

Yaş Grupları	İş Memnuniyeti											
	Çok Memnun		Memnun		Kararsız		Memnun Değil		Hiç Memnun Değil		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
18-25 Arası	1	6.3	7	43.8	5	31.3	3	18.8	-	-	16	100.0
26-35 Arası	1	2.9	11	31.4	5	14.3	11	31.4	7	20.0	35	100.0
36-50 Arası	2	4.8	13	31.0	8	19.0	17	40.5	2	4.8	42	100.0
51 ve Yuk.	-	-	1	100.0	-	-	-	-	-	-	1	100.0
Toplam	4	4.2	32	34.04	18	19.14	31	32.97	9	9.5	94	100.0

$\phi : 1$ $X^2 : 14.781$ s.d : 16 $p > 0.05$

Katılımcıların %34.04'ü işinden memnun olduğunu, %32.97'si ise memnun olmadığını belirtmişlerdir. Hiç memnun olmayanlarla birlikte bu oran yaklaşık %43'dür. Kararsızların oranı ise %19.14'tür. Genel olarak, yaptığı işten memnun olmayanların oranı daha yüksektir.

18-25 yaş grubundakilerin işinden memnuniyet oranı %43.8 olup en yüksektir. 26-35 ve 36-50 yaş grubunda bulunanların işinden memnuniyet oranı yaklaşık aynıdır. 36-50 yaş grubundakilerin işinden memnun olmama oranı %40.5'tir. Yaş grubu yükseldikçe, memnun olmama oranı artmaktadır. Yine bunun gibi, yaş grubu yükseldikçe işinden memnun olanların oranı düşmektedir. Yapılan x^2 testi sonucunda da yaş ile iş memnuniyeti arasındaki ilişki %5 yanılma payı ile önemli ve anlamlı bulunmuştur.

3- Öğrenim Durumlarına Göre İş Memnuniyeti

Tablo XIII- Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Yaptıkları İşten Memnuniyetlerine İlişkin Görüşleri

Öğrenim Durumları	İş Memnuniyeti											
	Çok Memnun		Memnun		Kararsız		Memnun Değil		Hiç Memnun Değil		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
İlkokul	-	-	1	20.0	-	-	4	80.0	-	-	5	100.0
Ortaokul	1	16.7	-	-	1	16.7	4	66.7	-	-	6	100.0
Lise	2	3.3	22	36.1	15	24.6	15	24.6	7	11.5	61	100.0
Yüksekokul	-	-	6	66.7	1	11.1	2	22.2	-	-	9	100.0
Enstitü	-	-	1	100.0	-	-	-	-	-	-	1	100.0
Fakülte	1	9.1	2	18.2	1	9.1	5	45.5	2	18.2	11	100.0
Doktora	-	-	1	100.0	-	-	-	-	-	-	1	100.0
Toplam	4	4.25	33	33.10	18	19.14	34	36.17	9	9.57	94	100.0

$\phi : 1$ $x^2 : 28.815$ s.d : 28 $p > 0.05$

Katılımcıların %35.10'u işinden memnun olduğunu, %36.17'si ise memnu olmadığını ifade etmişlerdir. Kararsızların oranı %19.14'tür. Genel olarak, yaptığı işten memnun olmayanların oranı daha yüksektir. Fakat, memnun olanlarla aralarında yüksek oranda fark yoktur.

İşinden en fazla memnun olanlar; lise ve yüksekokul mezunlarıdır. Fakülte mezunlarında bu oran %18.2 olup en düşüktür. İşinden memnun olmayanların oranı ilkökul, ortaokul ve fakülte mezunlarında en yüksektir. Eğitim seviyesi yükseldikçe, yapılan işten memnuniyet düzeyi düşmektedir. Ancak yapılan χ^2 testinde, öğrenim düzeyi ile iş memnuniyetinin değerlendirilmesi arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır.

4- Mesleki Tecrübelerine Göre İş Memnuniyeti

Tablo XIV- Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine Göre Yaptıkları İşten Memnuniyetlerine İlişkin Görüşleri

Öğrenim Durumları	İş Memnuniyeti											
	Çok Memnun		Memnun		Kararsız		Memnun Değil		Hiç Memnun Değil		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
1-5 Yıl Ar.	1	4.2	11	45.8	5	20.8	6	25.0	1	4.2	24	100.0
6-10 Yıl Ar.	1	3.6	9	32.1	6	21.4	9	32.1	3	10.7	28	100.0
10 Yı. Fazla	2	4.7	13	30.2	7	16.3	16	37.2	5	11.6	43	100.0
Toplam	4	4.2	33	34.7	18	18.9	31	32.6	9	9.5	95	100.0

$\chi^2 : 3.176$

s.d : 8

$p > 0.05$

Katılımcıların %34.7'si işinden memnun olduğunu, %32.6'sı ise memnun olmadığını belirtmişlerdir. Kararsızların oranı %18.9, çok memnun olanların oranı %4.2, hiç memnun olmayanların oranı ise %9.5'dir. Genel olarak memnun olanların ve olmayanların oranı birbirine yakın olup, yaklaşık %40'lar dolaylarındadır.

1-5 yıl arasında mesleki tecrübeye sahip olanların memnuniyeti %45.8 olup en yüksektir. 10 yıldan fazla mesleki tecrübeye sahip olanların memnun olmama oranı ise %37.2 olup, en yüksektir. Mesleki tecrübe arttıkça iş memnuniyeti azalmakta, memnun olmama oranı ise artmaktadır. Yapılan χ^2 testi sonucunda da, mesleki tecrübe ile iş memnuniyeti arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur.

C- Yöneticilerin Tutumu

Bu başlık altında cinsiyet, yaş ve öğrenim durumlarına göre personelin yöneticilerin davranışları hakkındaki görüşleri değerlendirilecektir.

1- Cinsiyetlerine Göre Yöneticilerin Davranışları Hakkındaki Görüş

Tablo XV- Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre, Yöneticilerin Davranışları Hakkındaki Görüşleri

Cinsiyet	Yönetici Davranışı											
	Otoriter		Disiplinli		Arkadaşça		Esnek		İlgisiz		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Kadın	23	53.5	9	20.9	-	-	3	7.0	7	16.3	42	100.0
Erkek	18	36.0	13	26.0	3	6.0	4	8.0	12	24.0	50	100.0
Toplam	41	44.56	22	23.91	3	3.2	7	7.6	19	20.65	92	100.0

$\phi : 3$ $x^2 : 30.162$ s.d : 10 $p > 0.05$

Araştırmaya katılanların %44.56'sı yöneticilerin otoriter, %23.91'i disiplinli, %20.65'i ise ilgisiz olduğunu ifade etmişlerdir. Arkadaşça diyenlerin oranı %3.2 olup çok düşüktür. Esnek diyenlerin oranı %7.6 olup, yine çok düşük düzeydedir.

Kadınların 53.5'i yöneticileri otoriter olarak değerlendirirken, %20.9'u disiplinli cevabını vermiştir. Kadınlar arasında yöneticilere arkadaşça diyen hiç kimsenin bulunmaması dikkat çekicidir. Erkeklerin %36'sı yöneticileri otoriter, %26'sı ise disiplinli olarak görmektedir. İlgisiz diyenlerin oranı %24'dür. Erkeklerde de, tıpkı kadınlarda olduğu gibi yöneticileri arkadaşça ve esnek olarak değerlendirenlerin oranı çok düşüktür. Kadınlar erkeklere nazaran yöneticileri daha disiplinli ve otoriter olarak görmektedir.

Tablo genel olarak değerlendirildiğinde, her iki cins de, yöneticileri disiplinli, otoriter ve ilgisiz olarak görmektedir. Bir kuruluşta personelin motivasyonu sağlayacak ve kuruluş amaçları doğrultusunda personeli yönlendirecek olanlar yöneticilerdir. Keçiören Belediyesinde, personel ve yönetici ilişkilerinin kopuk, uzak ve mesafeli olduğu görülmektedir.

2- Yaş Gruplarına Göre Yöneticilerin Davranışları Hakkındaki Görüş

Tablo XVI- Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre, Yöneticilerin Davranışları Hakkındaki Görüşleri

Cinsiyet	Yönetici Davranışı											
	Otoriter		Disiplinli		Arkadaşça		Esnek		İlgisiz		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
18-25 Arası	8	50.0	5	31.3	1	6.3	1	6.3	-	-	15	100.0
26-35 Arası	16	45.7	5	14.3	-	-	4	11.4	9	25.7	34	100.0
36-50 Arası	17	40.5	13	31.0	2	4.8	1	2.4	9	21.4	42	100.0
51 ve Yuk.	-	-	-	-	-	-	1	100.0	-	-	1	100.0
Toplam	41	44.56	23	25.0	3	3.2	7	7.6	18	19.56	92	100.0

$\phi : 3$ $x^2 : 29.665$ s.d : 20 $p > 0.05$

Katılanların %44.56'sı yöneticileri otoriter, %25'i disiplinli, %19.56'sı ise ilgisiz olarak değerlendirmektedir. Arkadaşça cevabını verenlerin oranı %3.2, esnek cevabını verenlerin oranı ise %7.6 olup çok düşük düzeydedir.

18-25 arası yaş grubu %50 ile yöneticileri en otoriter bulan gruptur. Yöneticileri en esnek bulan yaş grubu, 26-35 arasında bulunanlardır. Personelin yaş düzeyi yükseldikçe, yöneticileri otoriter ve disiplinli olarak görenlerin oranı düşmektedir. Yapılan χ^2 testi sonucunda da, yaş ile yönetici davranışlarını değerlendirme arasındaki ilişki %95 güven seviyesinde anlamlı bulunmuştur.

3- Öğrenim Durumlarına Göre Yöneticilerin Davranışları Hakkındaki Görüş

Tablo XVII- Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre, Yöneticilerin Davranışları Hakkındaki Görüşleri

Öğrenim Durumu	Yönetici Davranışı											
	Otoriter		Disiplinli		Arkadaşça		Esnek		İlgisiz		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
İlkokul	2	40.0	1	20.0	-	-	1	20.0	1	20.0	5	100.0
Ortaokul	2	33.3	-	-	1	16.7	-	-	3	50.0	6	100.0
Lise	30	49.2	15	24.6	1	1.6	4	6.6	10	16.4	60	100.0
Yüksekokul	2	22.2	3	33.3	-	-	1	11.1	2	22.2	8	100.0
Enstitü	-	-	-	-	-	-	-	-	1	100.0	1	100.0
Fakülte	5	45.5	3	27.3	-	-	1	9.1	2	18.2	11	100.0
Doktora	-	-	-	-	1	100.0	-	-	-	-	1	100.0
Toplam	41	44.56	22	23.91	3	3.2	7	7.6	19	20.65	92	100.0

$\phi : 3$

$\chi^2 : 54.855$

s.d : 35

$p < 0.05$

Araştırmaya katılanların %44.56'sı yöneticileri otoriter, %23.91'i disiplinli, %20.65'i ise ilgisiz olarak değerlendirmektedir. Arkadaşça cevabı %3.2, esnek cevabı ise %7.6 olup çok düşüktür.

Yöneticileri en otoriter olarak değerlendirenler, %49.2'lik oranla lise mezunlarıdır. En ilgisiz görenler, %50'lik oranla ortaokul mezunlarıdır. Yöneticileri en arkadaşça değerlendirenler ise, %16.7 ile yine ortaokul mezunlarıdır. Yapılan χ^2 testi sonucunda, eğitim durumu ile yöneticilerin davranışlarını değerlendirme arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır.

4- Yöneticilerin Personele Yardımcı Olma Durumu

Tablo XVIII- Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre İşle İlgili Günlük Sorunlarda Yöneticilerin Personele Yol Gösterip Yardımcı Olmalarına İlişkin Görüşleri

Cinsiyet	Personele Yardımcı Olma							
	Hiç Yardımcı Olmazlar		Bazen Yardımcı Olurlar		Her Zaman Yardımcı Olurlar		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Kadın	7	16.3	20	46.5	15	34.9	42	100.0
Erkek	10	20.0	27	54.0	13	26.0	50	100.0
Toplam	17	18.4	47	51.08	28	30.4	92	100.0

$\phi : 3$

$x^2 : 4.542$

s.d : 6

$p > 0.05$

Yöneticilerin, işle ilgili günlük sorunlarında personele yol gösterip yardımcı olup olmadıklarına ilişkin soruya; katılımcıların %51.08'i bazen yardımcı olurlar, %30.4'ü her zaman yardımcı olurlar cevabını vermişlerdir. Hiç yardımcı olmazlar cevabını verenlerin oranı ise %18.4'tür.

Her iki cinsten de, yöneticiler personele bazen yardımcı olurlar cevabı yoğunluktadır. Genel olarak, Keçiören Belediyesinde, yönetici-personel ilişkilerinin orta düzeyde olduğu ifade edilebilir.

5- Yönetici-Personel İlişkilerinde Temel Sorun

Tablo XIX- Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Yönetici-Personel Arasındaki Temel Sorunun Ne Olduğu Yönündeki Görüşler

Cinsiyet	Temel Sorun															
	Mevzuat Yetersizliği		Yönetimin Tek Taraflı Tavrı		Diyalog Eksikliği		Ücretlerin Yetersizliği		Sendikaların Tavrı		Çalışanların Verimsizliği		Sorun Yok		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Kadın	4	9.3	18	41.9	9	20.9	6	14.0	1	2.3	-	-	4	9.3	42	100.0
Erkek	8	16.0	20	40.0	15	30.0	2	4.0	-	-	2	4.0	4	6.0	50	100.0
Toplam	12	13.0	38	41.3	24	26.0	8	8.6	1	1.0	2	2.1	7	7.6	92	100.0

$\phi : 3$

$x^2 : 11.658$

s.d : 14

$p > 0.05$

Yönetici-personel ilişkilerinde temel sorunun ne olduğuna ilişkin soruya; katılımcıların %41.3'ü yönetimin tek taraflı tavrı, %26'sı diyalog eksikliği, %13'ü mevzuat yetersizliği, %8.6'sı ise ücretlerin yetersizliği cevabını vermişlerdir. Sorun yok diyenlerin oranı %7.6'dır. Sendikaların olumsuz tavrı ve çalışanların verimsizliği cevabını verenlerin oranları çok düşüktür.

Her iki cinstede, yönetimin tek taraflı tavrı ve diyalog eksikliği diyenlerin oranı birbirlerine yakın ve yüksek düzeydedir. Genel olarak, Keçiören Belediyesinde personel, yönetimle olan ilişkilerinde yöneticileri sorumlu olarak görmekte ve iletişim eksikliğinden şikayet etmektedir. Bu durum, bir yerel yönetim ve yöneticileri için son derece olumsuz bir faktördür. Başarı, verimlilik, iş memnuniyeti, yüksek performans, sağlıklı ve düzenli bir iş ortamı için çok önemli olan bu durum, yöneticiler tarafından dikkatle ele alınmalı ve düzeltilmelidir.

D- İletişim

Bir kuruluşta sağlıklı bir şekilde yürüten ve düzenli bir yapıya sahip olan bilgi akışı ve iletişim, kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmede ve etkili, verimli ve rasyonel olarak mal ve/veya hizmet sunumunda en önemli faktörlerden birisidir. Özellikle, yönetici-personel ilişkilerinde etkili olan ve büyük önemi bulunan, dikey haberleşme olarak ifade edilen ast-üst arasındaki iletişim, kuruluşta özenle üzerinde durulması gereken bir konudur. Keçiören Belediyesinde iletişim sisteminin mevcut durumunu ortaya koyabilmek için konu; kurumdaki ast-üst arasındaki (dikey) ve birimlerin kendi aralarındaki (yatay-kurum içi) iletişim olarak ele alınacaktır.

1- Ast-Üst Arasındaki (Dikey) İletişim

Tablo XX- Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre, Ast-Üst Arasındaki İletişime İlişkin Görüşleri

Cinsiyet	İletişim							
	Tüm Konularda Bilgi Verirler		Bazı Konularda Bilgi Verirler		Hiç Bilgi Vermezler		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Kadın	7	16.6	24	57.14	11	26.19	42	100.0
Erkek	4	8.0	27	54.0	19	38.0	50	100.0
Toplam	11	11.95	51	55.43	30	32.60	92	100.0

φ : 3

Katılımcıların %55.43'ü yöneticilerin kendilerine bazı konularda bilgi verdiğini, %32.60'ı hiç bilgi vermediklerini, %11.95'i ise tüm konularda bilgi verdiklerini belirtmişlerdir.

Kadınların %57.14'ü, erkeklerin %54'ü yöneticilerin kendilerine bazı konularda bilgilendirdiklerini; kadınların %26.19'u, erkeklerin %38'i ise yöneticilerin kendilerine hiç bilgi vermediklerini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin kendilerine tüm konularda bilgi verdiğini söyleyenlerin oranı kadınlarda %16.6 olup, yaklaşık erkeklerin iki katı fazladır.

Tabloya genel olarak bakıldığında, ast-üst arasındaki iletişimin orta düzeyde olduğu ifade edilebilir. Fakat, yöneticilerin personele hiç bilgi vermediğini söyleyenlerin oranı %32.60 olup, yüksek oranda ve dikkat çekicidir.

2- Birimlerin Kendi Aralarındaki (Yatay) İletişim

Tablo XXI- Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre, Birimlerin Kendi Aralarındaki İletişime İlişkin Görüşleri

Cinsiyet	İletişim							
	Tüm Konularda Haberim Olur		Bazı Konularda Haberim Olur		Hiç Haberim Olmaz		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Kadın	-	-	25	58.1	18	41.9	43	100.0
Erkek	2	4.0	38	76.0	9	18.0	49	100.0
Toplam	2	2.17	63	68.47	27	29.34	92	100.0

$\chi^2 : 3$

$x^2 : 9.278$

s.d : 6

$p > 0.05$

Katılımcıların %58.47'si diğer birimlerdeki arkadaşlarının faaliyetlerinden bazı konularda haberleri olduğunu, %29.34'ü hiç haberleri olmadığını, %2.17'si ise tüm konularda haberleri olduğunu belirtmişlerdir.

Kadınların %58.1'i erkeklerin %76'sı bazı konularda haberi olduğunu ifade ederken; tüm konularda haberim olur cevabını veren hiç kimsenin olmaması dikkat çekicidir. Hiç haberim olmaz cevabı kadınlarda %41.9 olup, ağırlıklı grubu oluşturmaktadır.

Tabloya genel olarak bakıldığında, birimlerin kendi aralarındaki iletişimin orta düzeyde olduğu söylenebilir. Fakat, iletişimin iyi olmadığı yönündeki cevapların kadınlarda, orta düzeyde olduğu yönündeki cevapların ise erkeklerde daha yüksek oranda olduğu görülmektedir.

E- İnisiyatif Kullanma

Bu başlık altında; cinsiyet ve öğrenim durumlarına göre ve yetki devrinin yapılp yapılmadığına göre inisiyatif kullanımı değerlendirilecektir.

1- Cinsiyetlerine Göre İnisiyatif Kullanımı

Tablo XXII- Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre, Görevlerini Yerine Getirirken Ne Ölçüde İnisiyatif Kullanabildiklerine İlişkin Görüşleri

Cinsiyet	İnisiyatif Kullanma							
	Her Zaman		Zaman zaman		Hiç Kullanmıyor		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Kadın	-	-	24	55.8	19	44.2	43	100.0
Erkek	4	8.0	21	42.0	25	50.0	50	100.0
Toplam	4	4.3	45	48.38	44	47.31	93	100.0

$\phi : 2$

$x^2 : 4.680$

s.d : 4

$p > 0.05$

Araştırmaya katılanların %47.31'i personelin hiç inisiyatif kullanmadığını, %48.38'i ise zaman zaman kullanabildiğini belirtmişlerdir. Her zaman inisiyatif kullanabildiklerini söyleyenlerin oranı ise %4.3 olup, çok düşüktür.

Zaman zaman inisiyatif kullandığını belirtenlerin oranı kadınlarda daha yüksek; hiç inisiyatif kullanmadığını belirtenlerin oranı ise erkeklerde daha yüksektir. Her zaman inisiyatif kullanabildiği cevabının kadınlarda hiç olmaması dikkat çekicidir. Yapılan χ^2 testi sonucunda da, cinsiyet ile inisiyatif kullanımı arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur.

Personeli kuruluş amaçları doğrultusunda çalıştırabilmenin, onların performanslarından yüksek oranda yararlanabilmenin ve etkili, verimli ve rasyonel çalışıp motivasyonlarını yükseltebilmenin yollarından biri de, personele inisiyatif kullanma imkanı verip, kendi kararlarını uygulayabilecek bir ortamı sağlamaktır. Keçiören Belediyesinde personelin yarıya yakını hiç inisiyatif kullanmadıklarını ifade etmiştir. Her zaman inisiyatif kullanabildiklerini söyleyenlerin oranı ise sadece %4.3 olup son derece düşüktür. Keçiören Belediyesinde inisiyatif kullanımı yönünde, ciddi sorunlar bulunduğu açıktır ve bunu çözecek olanlar da yöneticilerdir.

2- Öğrenim Durumlarına Göre İnisiyatif Kullanımı

Tablo XXIII- Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre, Görevlerini Yerine Getirirken Ne Ölçüde İnisiyatif Kullanabildiklerine İlişkin Görüşleri

Eğitim Durumları	İnisiyatif Kullanma							
	Her Zaman		Zaman zaman		Hiç Kullanmıyor		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
İlkokul	-	20.0	-	-	4	80.0	5	100.0
Ortaokul	1	16.6	3	50.0	2	33.3	6	100.0
Lise	-	-	33	54.09	28	45.90	61	100.0
Yüksekokul	-	-	3	33.3	6	66.6	9	100.0
Enstitü	-	-	-	-	1	100.0	1	100.0
Fakülte	2	18.1	5	45.4	4	36.3	11	100.0
Doktora	-	-	1	100.0	-	-	1	100.0
Toplam	4	4.2	45	47.8	45	47.8	94	100.0

$\phi : 1$

Katılımcıların %47.8'i zaman zaman, yine %47.8'i hiç inisiyatif kullanamadıklarını belirtmişlerdir. Her zaman inisiyatif kullanabildiklerini belirtenlerin oranı ise %4.2 olup çok düşüktür.

Hiç inisiyatif kullanmadıklarını belirtenlerin oranı ilkokul ve enstitü mezunlarıdır. Her zaman inisiyatif kullanabildiklerini söyleyenlerin oranı ise ilkokul mezunlarında en yüksektir. Zaman zaman inisiyatif kullanabildiklerini belirtenlerin oranı ise, doktora ya-

panlarda ve lise mezunlarında en yüksektir. Yapılan χ^2 testi sonucunda, öğrenim durumu ile inisiyatif kullanımı arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır.

3- Yetki Devri

Tablo XXIV- Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre, Üstlerden Astlara Yetki Devrinin Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Görüşleri

Cinsiyet	Yetki Devri							
	Yetki Alıp Sorumluluk Alamıyor		Sorumluluk Alıp Yetki Alamıyor		Hiç Birini Alamıyor		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Kadın	2	4.7	30	69.8	11	25.6	43	100.0
Erkek	2	4.0	25	50.0	23	46.0	50	100.0
Toplam	4	4.3	55	59.1	34	36.5	93	100.0

$\phi : 2$ $\chi^2 : 51.593$ s.d : 6 $p > 0.05$

İnisiyatif kavramı daha somut bir düzeye indirgenerek; katılımcıların, üstlerin alt kademede personele gerekli ve yeterli yetki devrini yapıp yapmadıklarını belirtmeleri istenmiştir. Katılımcıların %59.1'i sorumluluk alıp yetki alamadıklarını, %36.5'i hiçbiri alamadıklarını belirtmişlerdir. Yetki alıp sorumluluk alamadıklarını belirtenlerin oranı ise %4.3 olup, son derece düşüktür.

Yetki ve sorumluluk alamadıklarını belirtenlerin oranı erkeklerde %46 olup, kadınlardan daha yüksektir. Sorumluluk alıp yetki alamadıklarını belirtenlerin oranı kadınlarda %69.8 olup, erkeklerden daha yüksektir. yetki alıp sorumluluk alamadıklarını belirtenlerin oranı ise her iki cinstede birbirine yakın ve düşük oranlardadır.

İş ortamında personele güvenen, onların yaratıcı fikirlerine değer veren, işbirliği ve takım çalışmasını teşvik eden, her türlü fikirlerini alan ve kararlarından onlardan yararlanan; personelle yakın ilişki içerisinde bulunan yöneticiler daha başarılı olmakta ve bu tip yöneticilerin olduğu kuruluşlar etkili, verimli ve rasyonel hizmet veya mal sunmaktadır. Keçiören Belediyesinde yöneticilerin personele yeterli derecede yetki devretmediği ve güvenmediği görülmektedir. Bu eksikliğin özenle ele alınıp biran önce giderilmesi, belediye hizmetleri ve yönetici-personel yaklaşması bakımından son derece önemlidir.

F- Motivasyon

Bu başlık altında; cinsiyet ve yaş durumlarına göre personelin ücret dışında en önemli unsurun ne olduğu yönündeki görüşleri değerlendirilecektir. Eğer bu soruda ücret seçenekleri arasında verilseydi, bu unsur üzerinde yoğunlaşma alacağı düşünüldükçe ücret unsuru seçeneklerden çıkarılmıştır.

2- Cinsiyetlerine Göre İş Yaşamında En Önemli Unsur

Tablo XXV- Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre İş Yaşamında Ücret Dışında En Önemli Unsurun Ne Olduğu Yönündeki Görüşleri

Cinsiyet	En Önemli Unsur													
	Yükselme İmkanları		Takdir Edilme		Sosyal İmkanlar		Rahat İş Ortamı		Arkadaşlık İlişkileri		İşle İlgili Fikirler		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Kadın	12	27.9	9	20.9	6	14.0	15	34.9	-	-	-	-	42	100.0
Erkek	11	22.0	6	12.0	6	12.0	16	32.0	3	6.0	8	16.0	50	100.0
Toplam	23	25.0	15	16.3	12	13.04	31	33.6	3	3.2	8	8.6	92	100.0

$\phi : 3$ $x^2 : 15.405$ s.d : 12 $p > 0.05$

Katılımcıların %33.6'sı iş yaşamında ücret dışında en önemli unsurun rahat iş ortamı olduğunu, %25'i yükselme imkanları olduğunu, %16.3'ü ise takdir edilme olduğunu belirtmişlerdir. Sosyal imkanlar diyenlerin oranı %13.04, işle ilgili fikirlerimin alınması diyenlerin oranı ise %8.6'dır. Arkadaşlık ilişkileri cevabını verenlerin oranı ise %3.2 olup en düşüktür.

Rahat iş ortamı cevabı her iki cinste de birbirine yakın ve yüksek oranlardadır. Takdir edilme cevabı kadınlarda daha yüksek olup oranı %20.9'dur. Yükselme imkanları cevabı, erkeklerde daha yüksek oranda çıkması beklenirken, kadınlarda %27.9 olup erkeklerden daha yüksek orandadır. İşle ilgili fikirlerin alınması cevabı kadınlarda hiç yokken, erkeklerde bu oran %16'dır. Aynı şekilde arkadaşlık ilişkileri cevabı kadınlarda yokken, erkeklerde bu oran %6'dır.

Tabloya genel olarak bakıldığında; rahat iş ortamı cevabının ağırlıklı olarak verildiği görülmektedir. Daha sonra yükselme imkanları gelmektedir. Yöneticiler, iş ortamında personelin isteklerini, beklentilerini ve eğilimlerini çok iyi bilmeli, kişisel ve kuruluş politikalarını o yönde oluşturmalıdır.

2- Yaş Durumlarına Göre İş Yaşamında En Önemli Unsur

Tablo XXVI- Katılımcıların Yaş Durumlarına Göre İş Yaşamında Ücret Dışında En Önemli Unsurun Ne Olduğu Yönündeki Görüşleri

Yaş Durum.	En Önemli Unsur													
	Yükselme İmkanları		Takdir Edilme		Sosyal İmkanlar		Rahat İş Ortamı		Arkadaşlık İlişkileri		İşle İlgili Fikirler		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
18-25 Ar.	9	56.3	5	31.3	1	6.3	1	6.3	-	-	-	-	16	100.0
25-35 Ar.	6	17.1	2	5.7	6	17.1	15	42.9	3	8.6	3	8.6	35	100.0
36-50 Ar.	8	19.0	9	21.4	5	11.9	14	33.3	-	-	5	11.9	41	100.0
51 ve Yu.	1	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	100.0
Toplam	24	25.8	16	17.2	12	12.9	30	32.2	3	3.2	8	8.6	93	100.0

$\phi : 2$ $x^2 : 31.641$ s.d : 24 $p > 0.05$

Katılımcıların %32.2'si iş yaşamında ücret dışında en önemli unsurun rahat iş ortamı olduğunu, %25.8'i yükselme imkanları olduğunu, %17.2'si ise takdir edilme olduğunu belirtmişlerdir. En düşük oran %3.2 ile arkadaşlık ilişkileridir.

18-25 yaş grubunda en yüksek oran %56.3 ile yükselme imkanları, 25-35 yaş grubunda en yüksek oran %42.9 ile rahat iş ortamıdır. 36-50 yaş grubunda ise takdir edilme %21.4'dür. Bu unsur %31.3 ile 18-25 yaş grubunda en yüksektir.

Tabloya genel olarak bakıldığında, düşük yaş grubundakilerin yükselme ve takdir edilmeyi daha fazla istedikleri; ileri yaş grubundakilerin ise rahat iş ortamını daha çok istedikleri görülmektedir.

3- İş Ortamında Verimliliği Artıran Unsur

Tablo XXVII- Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre İş Ortamında Hangi Unsurun Olması Durumunda Verimliliğin Artacağına İlişkin Görüşleri

Cinsiyet	Hangi Unsur Verimliliği Artırır													
	Takdir Edilme		İşle İlgili Fikirler		İyi Arkadaşlık İlişkileri		Yaratıcı Fikirler		Yetki ve Sorumluluk		İşbirliği ve Takım Çalışması		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Kadın	14	32.6	8	18.6	4	9.3	3	7.0	7	16.3	6	14.0	42	100.0
Erkek	6	12.0	6	12.0	1	2.0	7	14.0	12	24.0	18	36.0	50	100.0
Toplam	20	21.7	14	15.2	5	5.4	10	10.8	19	20.6	24	26.0	92	100.0

φ : 3

İş ortamında hangi unsurun olması durumunda verimliliklerinin artacağına ilişkin soruya; katılımcıların %26'sı işbirliği ve takım çalışmasının teşvik edilmesi, %21.7'si takdir edilme, %20.6'sı yetki ve sorumluluk verilmesi, %15.2'si ise işle ilgili fikirlerin alınması cevabını vermişlerdir. İyi arkadaşlık ilişkileri, %5.4 ile en düşük oranlı cevaptır.

Takdir edilme kadınlarda %32.6 olup, erkeklerden daha yüksek orandadır. İşbirliği ve takım çalışması cevabı ise erkeklerde %36 olup kadınlardan daha yüksek orandadır. Aynı şekilde, erkeklerde %24 olan yetki ve sorumluluk verilmesi cevabı, kadınlardan daha yüksek orandadır. Buna karşılık işle ilgili fikirlerin alınması ve iyi arkadaşlık ilişkileri cevapları, kadınlarda daha yüksek oranlardadır.

Genel olarak bakıldığında; Keçiören Belediyesinde kadınlar takdir edilme, işle ilgili fikirlerin alınması ve iyi arkadaşlık ilişkileri ile daha fazla verimliliklerinin artacağını düşünürken; erkekler ise işbirliği ve takım çalışmasının teşvik edilmesi, daha çok yetki ve sorumluluk verilmesi durumunda verimliliklerinin artacağını düşünmektedirler.

G- İşbirliği ve Takım Çalışması

Keçiören Belediyesinde yöneticilerin, personel arasında işbirliği ve takım çalışmasını teşvik edip etmediklerini belirleyebilmek amacıyla, personelin bu konudaki görüşle-

rine başvurulmuştur. Bir kuruluşta, personelin katılımının sağlanabilmesi, sağlıklı ve sorunsuz bir iş ortamı sağlanabilmesi ve belirlenen amaçlara ulaşılabilmesi için yöneticiler tarafından işbirliği ve takım çalışmasının teşvik edilmesi öncelikli olarak ele alınması gereken konulardan biridir. Keçiören Belediyesinde işbirliği ve takım çalışmasının ne ölçüde teşvik edildiğini ortaya koyabilmek için konu cinsiyet ve yaş durumlarına göre değerlendirilmiştir.

1- Cinsiyetlerine Göre İşbirliği ve Takım Çalışması

Tablo XXVIII- İşbirliği ve Takım Çalışmasının Ne Ölçüde Teşvik Edildiğine İlişkin Görüşleri

Cinsiyet	İşbirliği ve Takım Çalışması							
	Her Zaman Teşvik Edilir		Bazen Teşvik Edilir		Hiç Teşvik Edilmez		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Kadın	3	7.0	21	48.8	17	39.5	41	100.0
Erkek	6	12.0	17	34.0	26	52.0	49	100.0
Toplam	9	10.0	38	42.2	43	47.7	90	100.0

$\phi : 5$

$\chi^2 : 3.449$

s.d : 6

$p > 0.05$

Yöneticiler tarafından işbirliği ve takım çalışmasının ne ölçüde teşvik edildiğine ilişkin soruya; katılımcıların %47.7'si hiç teşvik edilmediğini, %42.2'si bazen teşvik edildiğini belirtmişlerdir. Her zaman teşvik edilir diyenlerin oranı ise %10 olup düşük düzeydedir.

Hiç teşvik edilmez cevabı erkeklerde daha yüksek olup oranı %52'dir. Bazen teşvik edilir cevabı ise kadınlarda daha yüksek olup oranı %48.8'dir. Her zaman teşvik edilir cevabı erkeklerde %12, kadınlarda %7'dir.

Genel olarak bakıldığında, Keçiören Belediyesinde yöneticiler tarafından işbirliği ve takım çalışmasının teşvik edilme düzeyinin çok düşük olduğu görülmektedir. Her iki cinsten de bu yöndeki cevaplar ağırlıktadır. Bu konuda yöneticilere ciddi görevler düşmektedir. Yerel hizmetlerin yerel halka gereği gibi ulaştırılabilmesi ve yerel yönetimlerin vatandaşın gözündeki imajının olumlu noktaya taşınabilmesi için bu eksikliğin giderilmesi son derece önemlidir.

2- Yaş Durumlarına Göre İşbirliği ve Takım Çalışması

Tablo XIX- Katılımcıların Yaş Durumlarına Göre Yöneticiler Tarafından İşbirliği ve Takım Çalışmasının Ne Ölçüde Teşvik Edildiğine İlişkin Görüşleri

Yaş Durumları	İşbirliği ve Takım Çalışması							
	Her Zaman Teşvik Edilir		Bazen Teşvik Edilir		Hiç Teşvik Edilmez		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
18-25 Arası	-	-	12	75.0	4	25.0	16	100.0
25-35 Arası	6	17.1	9	25.7	19	54.3	34	100.0
36-50 Arası	3	7.1	16	38.1	21	50.0	40	100.0
51 ve Yukarısı	-	-	1	100.0	-	-	1	100.0
Toplam	9	9.8	38	41.7	44	48.3	91	100.0

$\phi : 4$

$x^2 : 16.418$

s.d : 12

$p < 0.05$

Katılımcıların %48.3'ü yöneticilerin personel arasında işbirliği ve takım çalışmasını hiç teşvik etmediğini, %41.7'si ise bazen teşvik ettiklerini belirtmişlerdir. Her zaman teşvik edildiğini belirtenlerin oranı ise %9.8'dir.

Hiç teşvik edilmez cevabı 26-35 yaş grubunda en yüksek olup oranı %54.3'dür. Bazen teşvik edilir cevabı 18-25 yaş grubunda en yüksek olup oranı %75'dir. Her zaman teşvik edilir cevabı ise yine 26-35 yaş grubunda en yüksek olup oranı %17.1'dir.

Genel olarak bakıldığında, Keçiören Belediyesinde yöneticilerin personel arasında işbirliği ve takım çalışmasını teşvik etme düzeylerinin çok düşük olduğu söylenebilir.

H- Yönetime Katılma

Bu başlık altında, Keçiören Belediyesinde personelin yönetime katılma eğilimi ölçülmeye çalışılacaktır. Bu amaçla konu cinsiyet durumlarına göre değerlendirilecektir.

1- Cinsiyetlerine Göre Yönetime Katılma

Tablo XXX- Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Yönetime Katılma Eğilimlerine İlişkin Görüşleri

Cinsiyet	Personel Yönetime Katılmam mı?											
	Çok Yüksek Düzeyde Katılıyor		Yüksek Düzeyde Katılıyor		Orta Düzeyde Katılıyor		Düşük Düzeyde Katılıyor		Çok Düşük Düzeyde Katılıyor		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Kadın	18	41.9	12	27.9	9	20.9	-	-	-	-	39	100.0
Erkek	19	38.0	14	18.0	12	24.0	1	2.0	3	6.0	49	100.0
Toplam	37	42.0	26	29.5	21	23.8	1	0.01	3	0.03	88	100.0

$\phi : 7$

$x^2 : 13.493$

s.d : 10

$p > 0.05$

Yöneticilerin, aldıkları kararlara çalışanları da ortak edip, sorunların çözümünde çalışanların fikirlerini sormalı mıdır? şeklindeki soruya; katılımcıların %42'si çok yüksek düzeyde, %29.5'i yüksek düzeyde, %23.8'i ise orta düzeyde katıldıklarını belirtmişlerdir. Düşük cevabını verenler yok denecek kadar az orandadır.

Her iki cins de, yönetimin personeli kararlara ortak etmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu soruya olumsuz cevap verenlerin oranı her iki cinsde de çok düşük orandadır. Personeli kuruluş amaçları doğrultusunda çalıştırıp, yüksek verimlilik sağlayabilmek için, onlara değer verip, fikirlerini sormak son derece önemlidir. Keçiören Belediyesinde, personelin yönetime ve kararlara katılma konusunda çok yüksek düzeyde istekli oldukları görülmektedir. Yönetim bu talep ve isteklere duyarsız kalmamalı ve gerekli girişimlerde bulunmalıdır.

IV- Sonuç ve Değerlendirme

Yapılan iş ve iş çevresinden duyulan memnuniyet ölçüsünde insanların daha verimli çalıştıkları bilinen bir gerçektir. Motivasyonun, günümüz yönetim anlayışında önemli unsurlar arasında yer aldığı görülmektedir. Ayrıca bireylerin kişisel gelişimlerinin artmasıyla sosyal açıdan tatmin faktörlerini aradıkları ve iş seçiminde kendilerini tatmin edecek, sonuçlarıyla zevk verecek iş alternatiflerine yöneldikleri bilinmektedir. Bunun yanında bir kuruluşta çalışanların beklentilerinin karşılanması da önem arz etmektedir. Bu hususlar sağlandığı ölçüde çalışanlar kuruluşun amaçlarını benimseyerek verimli çalışabilirler. Yönetim alanında yapılan pek çok araştırmada, insanları güdüleyen nedenler saptanmaya çalışılmış ve çalışanların isteklerinin tespiti önem kazanmıştır. Bu sayede, çalışanların birey olarak ihtiyaçlarının karşılandığı ölçüde, kuruluşun amaçlarına ulaştığı görülmüştür.

Temelde bireyin davranışları ile ilgili bir kavram olan motivasyon; teşvik etmek, etki altına almak, harekete geçirmek gibi anlamlara sahiptir. İnsanı, ihtiyaçlarını giderecek bir takım davranışlara iten gerginlik durumuna güdü (motive) adı verilir. Güdüler insanın iç dünyası ile ilgili olduğundan dışarıdan gözlemlenemez, ancak neden oldukları davranışlardan varsayımlar yapılabilir.

Motivasyon kuramlarını iki ana grup altında toplamak mümkündür. Birinci gruba, ihtiyaçların giderilmesi, kapsam kuramlarını alabiliriz. Bu grup içsel faktörlere ağırlık vermektedir. Yani kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönlerde davranmaya sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Eğer yönetici personeli belirli bir şekilde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse personeli daha iyi yönlendirebilir. Bu grupta; Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ve David McClelland tarafından geliştirilen Başarı İhtiyacı Teorisi sayılabilir. Motivasyon kuramlarının ikinci grubuna ise beklenti, süreç kuramları olarak adlandırılan ve dışsal faktörlere ağırlık veren kuramlar girmektedir. Burada, belirli bir davranış gösteren kişinin bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur.

Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar, kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de birey davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır. Bu grupta; J. Stacy Adams'ın Eşitlik Kuramı, Edwin Locke tarafından ortaya atılan Amaç Saptama Kuramı, Skinner'in Davranışların Değiştirilmesi ya da Düzeltilmesi Kuramı, V. Vroom ve E. Lawyer ve L. Porter tarafından geliştirilen Beklenti Kuramı sayılabilir.

Bu kapsamda, güdülemede özendirme araçları şu şekilde sınıflandırılabilir:

- Ekonomik Özendirme araçları
- Psiko-sosyal Özendirme Araçları
- Örgütsel ve Yönetmel Özendirme Araçları

Ekonomik Özendirme Araçlarında temel hedef, kuruluşlar kârlarını maksimize etme amacı ile faaliyet gösterirken, işgörenleri çalışmaya iten en önemli faktör ise kendisinin ve ailesinin yaşamlarını idame ettirecek yeterli bir ücret elde etmesidir. Bu açıdan çalışan insanın en büyük korkusu, başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmesidir.

Motivasyonda ekonomik özendirme araçları, ücret artışı, primli ücrete katılma ve ekonomik ödül verme olarak üç kategoride incelenebilir. Bu araçlar her kuruluş bazında değişik yöntemlerde uygulanmaktadır. Bunun şekli ve miktarı, çalışanlar açısından ekonomik özendirme araçlarının etki derecesine göre değişiklik göstermektedir.

Ekonomik özendirme araçlarının çalışanların motivasyonunu arttırmasında; bir örgüt üyesinin, kendi amaçlarına başarılı biçimde ulaşmanın, örgütsel amaca ulaşmakla ayrılmaz bir bütün olduğunu anladığı zaman, etkin bir biçimde çalışma eğilimini göstermesi önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Aksi taktirde, çalışan kişi kendi işini, işin dışında para sağlayan bir araç olarak görecektir. O açıdan, ekonomik özendirme araçları, çalışanlar ile kuruluşların ortak hedeflerini kesiştirmek durumunda fayda sağlayacaktır.

Psiko-sosyal Özendirme Araçlarının, çalışanların yaşamında ne kadar önemli olduğu herkes tarafından kabul edilmektedir. Pek çok kuruluş tarafından dikkate alınmayan bu tür araçlar son zamanlarda etkinliğini fazla hissettirmeye başlamıştır. Dünya faaliyetlerinin tümü insanın refahını amaçlamaktadır. Bu nedenle, örgütlerde yöneticiler kendi kurum yapısına, çalışanların sosyal, kültürel ve psikolojik özelliklerine göre; güvenlik, statü, yetki devri, sosyal katılım, rekabet araçlarını kullanmak zorundadır.

Bu çerçevede, çalışan kimsenin iş güvenliğinin sağlanması, kuruluş içerisinde statü artırıcı politikaların uygulanması, yapılmaya değer bir iş verilmesi, zaman zaman yetkilerin devredilmesi, sosyal gruplara katılım imkanlarının genişletilmesi, çalışma ortamı içerisinde çalışanlar arasında rekabet duygusunun geliştirilmesi gibi hususlar verimliliği artırıcı önemli motivasyon araçlarıdır.

Örgütsel ve Yönetmel Özendirme Araçları da, örgüt içerisinde çalışanlar arasında motivasyonu artırıcı önemli araçlardır. Bunlar; eğitim imkanlarının yaygınlaştırılması ve yükselme açısından çalışanların önünün açılması, örgüt bazında alınan kararlara çalışanların da dahil edilmesi, kuruluş içerisinde iyi bir iletişim ağının oluşturulması, çalışı-

lan ortamının fiziksel koşullarının iyileştirilmesi, işin daha cazip bir hale getirilmesi, çalışanların özel yaşamına daha saygılı olunması, işgörene danışmanlık yapılması, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi gibi örgütsel ve yönetsel özendirme araçları verimliliği artırıcı önemli faktörlerdir.

Kuruluş üyelerinin kuruluş amaçları doğrultusunda görevlerinin gerektiği şekilde davranmaları ancak etkin bir şekilde motive edilmeleri ile mümkün olabilir. Böyle bir güdüleme olmazsa çalışanlar kendilerini belirlenen rollerden ya da görevlerden sık sık soyutlanacaklar veya yapmak için fazla çaba göstermeyeceklerdir. Kuruluşun verimliliğini arttırmak için öncelikle çalışma şartlarının çalışanlar üzerinde yaptığı olumsuz etkileri azaltmak ve mevcut baskıları ortadan kaldırarak olumlu bir ortam yaratmak gerekir. Çalışanların verimliliğini etkileyen faktörlerden birisi de, onların teşvik edilmeleridir. Çalışan insanın, işinden duyduğu memnuniyeti arttıracak motive edilmesi, işinde göstereceği çaba ve başarıyı yükseltecektir. Bu bağlamda, kuruluşlarda verimlilik, büyük ölçüde, çalışanların teşvik edilmeleri ve davranışlarının amaçlara doğru yöneltme derecesi ile saptanır.

Motivasyon, yöneticilerin çalışanları, kuruluşun amaçlarının gerçekleşmesi yolunda çeşitli güdülerle teşvik etmesi eylemi olarak ele alınabilir. Motivasyonda çalışanların eğitim durumları ve yetenekleri, kişisel çalışma kapasitesinin tam kullanımı yönetici açısından önemle ele alınmaktadır. Yöneticiler motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadırlar. Çünkü yöneticinin başarısı, astlarının kuruluş amaçları doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamasına bağlıdır. Başka bir ifadeyle, motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Bir yönetici astlarını kuruluş amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk etmek zorundadır.

Keçiören Belediyesinde, personelin motivasyon düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan araştırma sonucunda, pek çok yerel yönetim kuruluşunu ilgilendiren önemli noktalar tespit edilmiştir. İş memnuniyeti, yönetici – personel ilişkileri, yöneticilerin tutumu, inisiyatif kullanımı, yetki devri, personelin beklentileri, işbirliği ve takım çalışması, yönetime katılma, iletişim gibi pek çok konuda personelin görüşleri, beklentileri, istekleri belirlenmiş ve ilgili konuda gerekli yorum yapılmış ve çeşitli tavsiyelerde bulunulmuştur.

Son yıllarda devletin küçültülmesi, yeniden düzenlenmesi çalışmaları ve buna paralel olarak hız kazanan yerelleşme politikaları doğrultusunda, tüm dünyada yerel yönetimler ön plana çıkmış ve önemleri artmıştır. Merkezi yönetimin görevlerinin ciddi bir biçimde sorgulanması sonucu, merkezi yönetimin elindeki birçok görevin yerel yönetimlere aktarılması ve devletin asli ve çekirdek görevlerini yerine getirmesi istekleri artmıştır. Yerel yönetimler yerel halka en yakın idari birimler oldukları için, yerel nitelikli hizmetlerin bu birimler tarafından yerine getirilmesinin daha etkili ve verimli olacağı, daha rasyonel sonuçlar doğuracağı ifade edilmektedir. Bu doğrultuda; tam özerk bir yapıya sahip, merkezi yönetimin baskıcı denetim ve gözetiminden uzak, saydam, katılım-

cı, gerekli görev ve gelir kaynaklarına sahip yerel yönetim yapısının ve anlayışının oluşturulabilmesi amacıyla, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin tümünde etkili ve yoğun çalışmalar yapılmaktadır. Avrupa Birliği'nden Avrupa Konseyi'ne kadar uluslararası nitelikteki örgüt ve kuruluşlar da bu alanda çalışma yapmakta, karar almakta; bunlar ulusal hukuk düzenlerine yansımakta ve uygulama alanı bulmaktadır.

Yerel yönetimlerle ilgili bu gelişmeler, ülkemizde de yakından izlenmekte ve yapı, anlayış ve uygulamaları etkilenmektedir. Bu amaçla, yerel yönetimlerle ilgili düzenlemeler ve reform çalışmaları yapılmakta ve yerel yönetimlerin sorunlarının ortadan kaldırılması ve çözümlenmesi istenmektedir. Bir kuruluşun verimliliğine ve başarısına doğrudan etki eden faktörlerin belki de en önemlerinden birisi, o kuruluşta çalışan personeldir. Çalışanların tutumları, inançları, istekleri, memnuniyet ve hoşnutsuzluğu ve daha birçok faktör; kuruluşun ve yöneticinin başarı veya başarısızlığına doğrudan etki etmektedir.

Keçiören Belediyesinde yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve edinilen izlenimler ışığında, aşağıdaki değerlendirme yapılabilir :

- 1- Personelin büyük çoğunluğu yaptığı işten memnun değildir. Kararsızlarla birlikte bu oran artmaktadır. Bir kuruluşteki motivasyon düzeyi anlamada en önemli göstergelerden biri olan iş memnuniyetinin bu şekilde çıkması kuruluş ve yöneticiler için son derece olumsuzdur. İşini severek yapmayan, hoşnut olmayan personelden etkili, verimli ve rasyonel çalışması beklenemez. Sonuçta hem çalışanlar, hem de kuruluş ve yöneticiler olumsuz olarak etkilenirler.
- 2- Personelin yöneticileri değerlendirme konusunda ciddi şikayetleri vardır. Yöneticiler otoriter, disiplinli ve ilgisiz olarak görülmekte, arkadaşı ve esnek davranışlar sergilemedikleri ifade edilmektedir. Yönetici – personel ilişkilerinin kopuk, uzak ve mesafeli olduğu belirtilebilir. İşle ilgili günlük sorunlarda personele yol gösterip yardımcı olma noktasında, yöneticilerin isteksiz oldukları ve bazı konularda nadiren personele yardımcı oldukları görülmektedir. Personel, yönetici-çalışan ilişkilerinde ağırlıklı olarak yönetimin tek taraflı tavrını ve diyalog eksikliğini temel sorun olarak görmektedir. Kuruluş amaçları doğrultusunda personeli çalıştıracak, yönlendirecek ve teşvik edecek olanlar yöneticilerdir. Yöneticilerle ilgili bu derece büyük, önemli ve ciddi sorunlar, yöneticilerin bu konudaki gayretli çalışmaları ile aşılabilecek niteliktedir.
- 3- Alt kademe personele yeteri kadar inisiyatif verilmemekte ve gereği kadar yetki devri yapılmamaktadır. Bu durum ise, personelin yaratıcılığını, katkısını ve verimliliğini azaltmakta, kurumla bütünleşmesini engellemektedir. Personelin yarıya yakını hiç inisiyatif kullanamadıklarını ifade etmiştir. Bu konuda yöneticilere önemli görevler düşmektedir. İş ortamında personele güvenen, onların her türlü performanslarından yararlanan, her türlü fikirlerine değer veren, aldığı kararlara personeli de ortak eden yöneticiler daha başarılı olmaktadır. Bu tip yöneticilerin olduğu kuruluşlarda, etkili, verimli ve rasyonel mal veya hizmet sunulmaktadır.

- 4- Personelin büyük çoğunluğu ücret dışında iş yaşamında en önemli unsur olarak rahat iş ortamını görmektedir. Daha sonra takdir edilme ve yükselme imkanları gelmektedir. Yöneticiler bu eğilimleri ve istekleri dikkate almalı, personelin her türlü performansına etki eden bu unsurları iş ortamında oluşturmaya çalışmalıdır.
- 5- İş ortamında hangi unsurun verimliliklerini artıracığına ilişkin soruya personel yüksek oranda işbirliği ve takım çalışmasının teşvik edilmesi cevabını vermiştir. Daha sonra takdir edilme ve yükselme imkanları gelmektedir. Oysa, personelin yarıya yakını yöneticilerin işbirliği ve takım çalışmasını hiç teşvik etmediklerini belirtmiştir. Sağlıklı ve verimli bir iş ortamının sağlanabilmesi ve belirlenen amaçlara ulaşılabilmesi açısından büyük tehlike oluşturan ve engel teşkil eden bu durum, biran önce çözümlenmesi gereken bir konudur.
- 6- Personel, yönetime ve kararlara katılım konusunda çok yüksek düzeyde istekli olduğu halde; yöneticilerin personelden bazen yararlandıklarını ifade etmektedirler. Personeli kuruluş amaçları doğrultusunda çalıştırıp, yüksek verim elde edebilmek için, onların hem fikrî hem de bedenî tüm performanslarından yararlanmak son derece önemlidir. Yöneticiler bu taleplere duysarsız kalmamalı ve gerekli adımları atmalıdır.
- 7- Ast-üst arasındaki (dikey) ve birimlerin kendi aralarındaki (yatay) iletişim orta düzeydedir. Bu konu, hem personelin hem de yöneticilerin gayretli çalışmalarıyla daha iyi bir düzeye getirilebilir. Sağlıklı, hızlı, sürekli ve düzenli bir iletişimin ve bilgi akışının varlığı, iş ortamında güven, iş tatmini, yaratıcı fikirler, arkadaşlık ilişkileri ve yüksek verim için büyük önem taşımaktadır.

İnsanlar doğası gereği yaptıkları işten ötürü gerekli takdiri, desteği ve teşviki görmekten mutluluk duyarlar. Bunlar da beraberinde çalışanlarda ciddiyet duygusunu, kuruluşa bağlılığı, başarı ve yüksek bir işgücü potansiyelini ortaya çıkarır. Kuruluş içindeki verimliliği artırmada çalışanların psikolojisini çok iyi tahlil edip, onların işe uyum sağlaması için motivasyon unsurlarının kullanılması önemlidir. Bu konuda yöneticilere büyük görev düşmektedir.

Herhangi bir örgütün amaçları ile çalışanların beklentileri ve istekleri ortak bir noktada birleştirilmelidir. Örgütlerin sahipleri ya da yöneticileri ile personel arasında ortak bir görüşme zemini, işbirliği ve hoşgörü ortamı oluşturulmalıdır. Amaç verimliliği artırmak olduğuna göre, insanın yeteneklerinden maksimum düzeyde yararlanabilmek için motivasyonun önemi unutulmamalıdır.