



T.C.

HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI

**KAMU KURUMLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN MOTİVASYON
DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: SULTANGAZİ
İLÇESİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

OSMAN AVCI

İstanbul, 2014



T.C.

HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI

**KAMU KURUMLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN MOTİVASYON
DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: SULTANGAZİ
İLÇESİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Osman AVCI

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Naim DENİZ

İstanbul,2014

Tez Etik ve Bildirim Sayfası

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Kamu Kuruluşlarında Görev Yapan Yöneticilerin Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: İstanbul İli Sultangazi İlçesi” başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

23.01.2014

Osman AVCI

ÖZ

KAMU KURUMLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN MOTİVASYON DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: SULTANGAZİ İLÇESİ ÖRNEĞİ

Bu çalışmanın amacı, kamu kurumlarında görev yapan yönetici personelin motivasyon düzeylerini, onları motive eden faktörlerin ne derece karşılanıp karşılanmadığından yola çıkarak bu konuya yönelik algı ve etkileri araştırmaktır.

Araştırmanın literatür incelemesi kapsamında öncelikle, kamu hizmetleri ve kamu kurumları kavramlarından hareketle kamu kurumlarında yönetim kamu kurumu yöneticiliği ile ilgili temel unsurlar, kamu hizmetlerinin önemi ve özellikleri ayrıntılı bir şekilde incelenmiş ve türleri ortaya konmuştur. Ardından motivasyon ve motivasyonu oluşturan unsurlar, motivasyon teknikleri ve motivasyon kuramları incelenerek bu kapsamda moral ve motivasyon ilişkisi aktarılmış ve motivasyon teorileri incelenmiştir. Ayrıca çalışma kapsamında, kamu kurumlarının yönetiminde motivasyon ve motivasyonu etkileyen faktörler, yönetimle ilgili temel kuramlar ve bu kurumların motivasyonla ilişkisi de incelenmiştir.

Araştırmanın uygulama bölümü kapsamında İstanbul ili Sultangazi ilçesi örneğinden hareketle kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin motivasyon düzeyleri ve bu düzeyler arasındaki farklar incelenmiştir. Araştırma anket uygulaması üzerinden gerçekleştirilmiş ve analiz ve bulgular istatistikî tablolar yardımıyla paylaşılmıştır.

Araştırmada kapsamında, iş doyumu, örgüte güven, çalışan davranışları ve bu değişkenlerin yönetim kalitesi ve motivasyon ile olan ilişkileri incelenmiştir. Araştırma neticesinde elde edilen bulgular incelendiğinde, yöneticilerin iş doyumu ve örgüte güvenlerinin motivasyonlarını olumlu olarak etkilediği ve çalışan davranışlarının ise motivasyonu olumlu yönde etkilemediği tespit edilmiştir. Ayrıca iş doyumu, örgüte güven ve çalışan davranışlarının, yönetim kalitesinin olumlu yönde etkilemediği sonucu elde edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Motivasyon, Kamu Yönetimi, Yönetim Kalitesi, İş Doyumu, Örgüte Güven, Çalışanlarla İlişkiler.

ABSTRACT

MOTIVATION OF MANAGERS AT PUBLIC INSTITUTIONS IN THE DISTRICT OF SULTANGAZI

This study sought to determine the level of motivation of managers in the Istanbul district of Sultangazi, analyze what factors affect their motivation and evaluate what the government is doing to contribute to that motivation.

Study's literature research, introduces the survey of a sample of public sector managers from which partly relates basic information about public service, public sector administration, types of public service, and what services are offered by the offices of the managers in the sample group. Following, details motivational theory, techniques used to motivate employees, and other factors that contribute to or decrease motivation. The motivation of public sector employees and the importance of motivating workers who deal with the public are discussed in the next section.

Next part looks at the sample group in terms of managers' level of motivation and what factors affect this based on their responses to the survey. The final section brings together all of the above in an evaluation of motivation among public sector managers in the district of Sultangazi.

The evaluation considers the responses of managers from the sample group on such aspects as job satisfaction, trust in employer and attitude of employees for whom the manager is responsible against demographic information, quality of management, and level of motivation. Study shows it was determined that while job satisfaction and trust in the institution positively affect the motivation of public sector managers in the district of Sultangazi, employee attitude has little bearing.

Keywords: Motivation, Public Sector, Administration, Management, Job Satisfaction, Human Resources.

ÖNSÖZ

Çalışmalarım sırasında fikir veren, yol gösteren ve tezin ana hatlarının oluşmasını sağlayan kıymetli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Naim Deniz'e çok teşekkür eder, çalışmanın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

Çalışmamın başından beri manevi desteğini esirgemeyen aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2014

Osman AVCI

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
GİRİŞ	1
Tez Çalışmasının Amaç ve Hedefler	1
Tez Çalışmasının Kapsam ve İçeriği	1
Tez Çalışmasının Yöntemi ve Planı.....	2
BİRİNCİ BÖLÜM	3
KAMU HİZMETLERİ VE KAMU KURUMLARI	3
1.1. HİZMETİ KAVRAMI, ÖNEMİ	3
1.1.1. Hizmet Kavramı ve Kavramsal Çerçeve	3
1.1.2. Hizmetin Önemi	4
1.2. HİZMETİNİN ÖZELLİKLERİ	5
1.2.1. Dokunulmazlık.....	5
1.2.2. Benzemezlik	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
1.2.3. Ayrılmazlık	5
1.2.4. Dayanaksızlık	6
1.2.5. Sahip Olamama	6
1.3. KAMU HİZMETLERİ VE KAMU HİZMET KAVRAMI.....	7
1.3.1. Kamu Hizmetlerinin Özellikleri.....	9
1.3.2. Kamu Hizmetlerinin Sınıflandırılması	14
1.4. KAMU HİZMETLERİNİN YÜRÜTÜLME BİÇİMLERİ.....	17
1.4.1. Kamu Hizmetlerinin Tüzel Kişiler Tarafından Yürütülmesi	17
1.4.2. Kamu Hizmetlerinin Hukuk Kişileri Tarafından Yürütülmesi	19
1.5. KAMU KURUMLARI YÖNETİMİ VE YÖNETİCİLİĞİ	20
1.5.1. Kamu Yönetimi Kavramı	20
1.5.2. Kamu Yöneticiliği ve Özellikleri	23
İKİNCİ BÖLÜM	29
MOTİVASYON VE MOTİVASYON KURAMLARI	29
2.1. MOTİVASYON.....	29
2.1.1. Motivasyonun Temel İlkeleri	29
2.1.1.1. Amaç Birliği İlkesi	29
2.1.1.2. Karar-Komuta Birliği İlkesi.....	30
2.1.2. Etkin Bir Motivasyon Sisteminin Şartları	30
2.1.3. Motivasyonun Benzer Kavramlarla İlişkileri	31
2.1.4. Motivasyonun Önemi	33
2.1.5. Motivasyonun Özellikleri.....	36
2.1.6. Motivasyonun Yararları	37
2.1.7. Motivasyonun Teknikleri	38
2.1.7.1. Ücret	38
2.1.7.2. Ödül Sistemleri	38
2.1.7.3. Teşvik Primi.....	39
2.1.7.4. Övgü ve Yapıcı Eleştiri	39
2.1.7.5. Terfi ve Kariyer Geliştirme Olanakları.....	39
2.2. İNANÇ VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ	39
2.2.1. Din ve İnanç Kavramı	39

2.2.2.	İnanç ve Motivasyon İlişkisi	40
2.3.	MOTİVE ÇEŞİTLERİ	41
2.3.1.	İç Motivelere	42
2.3.2.	Fizyolojik Motivelere	42
2.3.3.	Sosyal Motivelere	43
2.3.4.	Psikolojik Motivelere	44
2.4.	MORAL, MOTİVASYON İLİŞKİSİ VE MOTİVASYON TEORİLERİ	44
2.4.1.	Kapsamına Göre Motivasyon Teorileri.....	45
2.4.1.1.	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	46
2.4.1.2.	Herzberg'in İki Faktör Teorisi	49
2.4.1.3.	McClelland'ın Üç Günü Teorisi.....	51
2.4.1.4.	Adelfer'in VİG Teorisi	52
2.4.2.	Süreçlere Göre Motivasyon Teorileri	52
2.4.2.1.	Beklenti (Bekleyiş) Teorisi	53
2.4.2.2.	Eşitlik Teorisi.....	55
2.4.2.3.	Motivasyon ve Öğrenme Teorisi.....	56
2.4.2.4.	X ve Y Teorisi ile W ve Z Teorileri	56
2.4.2.5.	Davranışçı Yaklaşım	58
2.4.2.6.	İnsancıl Yaklaşım.....	59
2.4.2.7.	Sosyal Öğrenme Yaklaşım.....	59
2.4.2.8.	Bilişsel Yaklaşım	60
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....		61
KAMU KURUMLARININ YÖNETİMİNDE MOTİVASYON VE MOTİVASYONU		
ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....		61
3.1.	YÖNETİMLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	61
3.2.	MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER (MOTİVASYON ARAÇLARI) VE	
	YÖNETİMSEL MOTİVASYON ARAÇLARI	65
3.2.1.	Motivasyon Araçlarının Kapsamı ve Önemi	65
3.2.2.	Ekonomik Motivasyon Araçları	67
3.2.2.1.	Ücret Politikası.....	67
3.2.2.2.	Ekonomik Ödüller	67
3.2.2.3.	Teşvik Primi.....	67
3.2.2.4.	Kâra Katılma.....	68
3.2.2.5.	Sosyal Haklar Verilmesi	68
3.2.3.	Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları	69
3.2.3.1.	Yetki ve Sorumluluk Devri.....	69
3.2.3.2.	Terfi, Eğitim ve Kariyer Geliştirme Olanakları	69
3.2.3.3.	Rekabet.....	70
3.2.3.4.	Bağımsız Çalışma İmkânı.....	71
3.2.3.5.	Sosyal Katılım.....	71
3.2.4.	Örgütsel ve Yönetimsel Motivasyon Araçları	72
3.2.4.1.	Amaçlara Göre Yönetim.....	72
3.2.4.2.	Esnek Çalışma Saati Uygulamaları	73
3.2.4.3.	Yönetim ve Kararlara Katılma	74
3.2.4.4.	Takım Çalışması	75
3.2.4.5.	İş Değiştirme.....	76
3.2.4.6.	İş Genişletme	76
3.2.4.7.	İletişim.....	77
3.2.4.8.	Liderlik	77
3.3.	YÖNETİM KURAMLARI VE MOTİVASYONLA İLİŞKİSİ.....	78
3.3.1.	Klasik Yönetim Kuramı ve Motivasyon	78
3.3.2.	Neo-Klasik Yönetim Kuramı ve Motivasyon.....	79
3.3.3.	Modern Yönetim Kuramı ve Motivasyon	80
3.3.3.1.	Sistem Yaklaşımı	81

3.3.3.2.	Durumsallık Yaklaşımı.....	82
3.4.	KAMU KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN ÇALIŞMA KOŞULLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	83
3.5.	YÖNETİM VE YÖNETİCİ AÇISINDAN MOTİVASYONUN ÖNEMİ	84
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	88	
ARAŞTIRMA BULGULARI	88	
4.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI	88
4.2.	ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	88
4.3.	ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	88
4.3.1.	Araştırmanın Hipotezleri.....	89
4.3.2.	Araştırmada Kullanılan Anket Formu	90
4.4.	ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM.....	90
4.4.1.	ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	92
4.4.2.	ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	92
4.5.	VERİLERİN TOPLANMASI.....	93
4.6.	VERİLERİN İSTATİSTİKİ ANALİZİ VE YORUMLANMASI	93
4.6.1.	Güvenilirlik	94
4.6.2.	Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Ait Bulgular	95
4.6.3.	Yöneticilerin MotivasyonDüzeyine Ait Özellikleri.....	97
4.6.1.	Yöneticilerin Motivasyon Düzeyine Ait Değerlendirmeler	99
4.6.2.	Faktör Analizi.....	100
4.6.3.	Motivasyon Değişkenlerinin Korelasyon Analizi.....	102
4.6.4.	Hipotez Testleri ve Regresyon Analizi	103
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	105	
EKLER.....	107	
Ek-1:	Anket Formu	107
KAYNAKÇA.....	110	
ÖZGEÇMİŞ.....	119	

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: Fiziksel Mallar ve Hizmetler Arasındaki Farklar.....	6
Tablo 2: Örgüt Çalışanlarını Motive Eden Faktörler	85
Tablo 3: Anket Uygulaması Katılımcı Listesi	91
Tablo 4: Demografik Özelliklere Ait Bulgular	95
Tablo 5: Yöneticilerin moral ve motivasyon seviyesini etkileyen en önemli faktör.....	97
Tablo 6: En önemli motivasyon aracı	97
Tablo 7: İş doyumunu belirleyen en önemli değişken	97
Tablo 8: Terfi etmede geçerli olan en önemli faktör.....	98
Tablo 9: Yöneticide olmasını düşündüğünüz en önemli nitelik	98
Tablo 10: Çalıştığınız kurumdan en fazla beklentiniz.....	99
Tablo 11: Yöneticilerin Motivasyon Düzeyine Ait Değerlendirmeler Ölçeği.....	99
Tablo 12: Faktör Analizi Tablosu	101
Tablo 13: Korelasyon Analizi Tablosu	103
Tablo 14: Genel Regresyon Modelleri Tablosu.....	103

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Kamu Hizmetlerinin İşletme Usulleri	17
Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	47
Şekil 3: İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile İki Faktör Teorilerinin Karşılaştırılması	50
Şekil 4: Beklenti Teorisi	55
Şekil 5: Eşitlik Teorisi	55
Şekil 6: Yönetim Modelleri.....	63
Şekil 7: Dünden Bugüne Yönetim Kuramları	78
Şekil 8: Araştırma Modeli.....	89

KISALTMALAR

age.	Adı geçen eser
bk.	Bakınız
bs.	Baskı, basım
C.	Cilt
DİE	Devlet İstatistik Enstitüsü
K.	Karar
mad.	Madde
Nu.	Numara
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
s.	Sayfa
S.	Sayı
yy.	Yüzyıl



GİRİŞ

Tez Çalışmasının Amaç ve Hedefler

Araştırma kapsamında; kamu kurumlarında görev yapan yönetici (lider) personellerinin motivasyon düzeylerini, onları motive eden faktörlerin ne derece karşılanıp karşılanmadığından yola çıkarak ölçmeyi amaçlamaktadır.

Araştırma, kamu kurumlarında görev yapan yönetici personelin motivasyonlarını etkileyen etmenlere ilişkin nerelerde eksikliklerin bulunduğunu, yöneticilerin motivasyon önceliklerini ve seviyesini saptamaya yöneliktir. Buna dayanılarak eksik noktalara ilişkin yeni motivasyon politikaları belirlemek mümkündür.

İlgili kurum-kuruluşların verimliliğinin ve örgüt amaçlarının sağlanabilmesi ancak çalışanlarının motivasyonunu sağlamakla mümkündür. Üretim faktörlerinin en önemlilerinden biri olan “emek” diğer bir ifade ile “insan” unsurunu güdeleyebilmek için onları nelerin etkilediğini, nelerin motive ettiğini bilmek son derece önemlidir. Ancak bunun hangi düzeyde etkili olduğunun ölçülmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çerçevede; araştırma çalışan yönetici personelinin önemli bulunduğu motivasyon faktörlerini belirleyebilmek, motivasyon faktörlerinin bugünkü çalışma ortamındaki tatmin düzeylerini incelemek, çalışanlarının motivasyonu konusunda kamu yöneticilerine kaynak oluşturmak ve yardımcı olması açısından büyük önem teşkil etmektedir.

Çalışmada belirlenen örneklem kümesi üzerinden, yöneticilerin motivasyon düzeyleri ve bu düzeyi belirleyen faktörler incelenecektir. İnceleme kapsamında elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlar araştırma kapsamında detaylı bir şekilde ortaya konulmuştur.

Tez Çalışmasının Kapsam ve İçeriği

Hazırlanan çalışma altı ana bölümden oluşmaktadır.

Giriş bölümü, çalışmanın birinci bölümünü oluşturmaktadır. İkinci bölümde kamu hizmetleri ve kamu kurumları kavramlarından hareketle kamu kurumlarında yönetim kamu kurumu yöneticiliği ile ilgili temel unsurlar ortaya konacaktır. Yine bu bölümde, kamu hizmetlerinin önemi ve özellikleri ayrıntılı bir şekilde incelenmiş ve türleri ortaya konacaktır.

Üçüncü bölümde ise motivasyon ve motivasyonu oluşturan unsurlar, motivasyon teknikleri ve motivasyon kuramları incelenerek bu kapsamda moral ve motivasyon ilişkisi aktarılacak kapsamına ve süreçlere göre motivasyon teorileri ortaya konacaktır.

Araştırmanın dördüncü bölümünde, kamu kurumlarının yönetiminde motivasyon ve motivasyonu etkileyen faktörler, yönetimle ilgili temel kuramlar ve bu kurumların motivasyonla ilişkisi sırayla irdelenecektir. Ayrıca yine bu bölümde, yönetim ve yönetici açısından motivasyonun önemi ve kamu yöneticilerinin çalışma koşullarının değerlendirilmesi ortaya konacaktır.

Araştırmanın beşinci bölümünde ise İstanbul ili Sultangazi ilçesi içerisinde yer alan kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin motivasyon düzeyleri ve yöneticilerin özelliklerine göre motivasyon değerlendirme düzeyleri arasındaki farklar incelenecektir. Uygulanan anket çalışmasına ait analiz ve bulgular paylaşılacaktır.

Sonuç ve değerlendirme bölümü ise çalışmanın son kısmı olan altıncı bölümünü oluşturmaktadır.

Tez Çalışmasının Yöntemi ve Planı

Çalışma kapsamında literatür taraması ve anket uygulaması gerçekleştirilerek çalışmanın hazırlanması planlanmaktadır.

Bu çerçevede öncelikle araştırmaya ait ana hipotez çerçevesinde alt hipotezlerinin ortaya konması hedeflenmektedir. Ardından çalışmaya ait kaynak taraması tamamlanarak literatür bölümünün hazırlanması ve ardından da anket uygulaması gerçekleştirilerek elde edilen verilerin analiz edilmesi şeklinde bir yöntem izlenecektir.

Son adımda ise elde edilen bulgulara istinaden gerekli hipotez testlerinin gerçekleştirilerek yorum ve değerlendirmelerde bulunulması ve çalışmanın tamamlanması planlanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAMU HİZMETLERİ VE KAMU KURUMLARI

Bu bölümde, hizmet kavramı, önemi ve özellikleri, sınıflandırılması, kamu hizmeti, kamu kurumları yönetimi ve yöneticiliğine değinilecektir.

1.1. HİZMETİ KAVRAMI, ÖNEMİ

1.1.1. Hizmet Kavramı ve Kavramsal Çerçeve

Fiziksel mallardan farklı olması nedeniyle hizmetlerin tanımlanması daha zordur. Hizmetler güzellik salonlarında verilen hizmet etkinliklerinden, sigorta işletmelerinin sunduğu hizmetlere kadar çok geniş alana yayıldığından ve çok çeşitli heterojen etkinlikleri kapsadığından oldukça karmaşık hale gelmekte ve tanımlanmasını da bir o kadar güçleştirmektedir (<http://www.kalder.org>, Erişim Tarihi: 26.08.2013).

Hizmet; fiziksel olarak sahip olunamayan bir iş, hareket veya çabayı içeren soyut mamullerdir (Berry, 1980: 24).

Hizmet; Endüstriyel kullanıcı ya da tüketiciye pazarlandığında istem doyumu sağlayan, malın satışıyla ya da başka bir hizmetle ilgili olmayan, bağımsız olarak tanımlanabilen soyut faaliyetlerdir (Sezgin, 1987: 4).

Tüketicinin ihtiyacını karşılamak ve tatmin etmek, maddi olmayan, herhangi bir sahiplenmeyle sonuçlanmayan, tüketiciye sunulan faaliyetlerdir (Can, Tuncer ve Ayhan, 2003: 278).

Kişi veya kuruluşun bir diğer kişi ya da kuruluşa sunduğu bir hizmet veya faaliyet ya da yararlıdır. Hizmetin elle tutulur bir niteliği olmadığı için, bu değişimde bir mülkiyet aktarımı da söz konusu değildir. Hizmet kurumlarının temel karakteristiği ise emek yoğun teknoloji kullanmalarıdır. Kişiler talep ettikleri hizmeti almak için belirli bir ücret karşılığında bir uzmandan yararlanmaktadırlar (Özdamar, 2003: 3).

Hizmet kavramını ele alarak oluşturulan tanımlar değerlendirildiğinde birbirinden farklı gibi görünen ancak özde aynı detayları vurgulayan birden çok tanım karşımıza çıkmaktadır. Örneğin; Amerikan Pazarlama Enstitüsü'nün 1960 yılında yaptığı hizmet tanımında; "Hizmet, bir malın satışı ile bağlantılı veya tek olarak satışa sunulan tatminler ve

faydalar sağlayan aktivitelendir” (Özer, 1997: 6). Bu tanımda göze çarpan en önemli eksiklik, hizmetlerin soyut olmasından ötürü mallardan ayrılıyor olmasına vurgu yapılmamasıdır.

Amerikan Pazarlama Derneği'nin aynı yıl yapmış olduğu hizmet tanımında ise bu önemli ayrıma vurgu yapılmış ve hizmet şu şekilde tanımlanmıştır; “Hizmetler, satışları bir malın veya başka bir hizmetin satışına bağlı olmayan, istek ve tatmin sağlayan soyut aktivitelendir. Bir hizmeti üretmek için somut malların kullanımı gerekli olabilir ya da olmayabilir. Ancak hizmet üretiminde somut malların kullanımı gerektiğinde bu somut malın mülkiyeti sürekli olarak alıcıya geçmez” (Cowel, 1984:23). Yapılan ikinci tanımda, hizmetin karakteristik özelliği olan soyutluk unsuruna yapılan vurgu ile bir önceki tanımda yer alan eksiklikler giderilmiş olmuştur.

Hizmetlerin soyutluk, dayanıksızlık, depolanamama gibi özelliklerine vurgular yapan ve bugün literatürde en çok kullanılan hizmet tanımı ise şu şekildedir; “ Hizmet; işletmelerin doğrudan doğruya ya da bir takım mallarla birlikte tüketiciye sundukları, elle tutulamayan, gözle görülemeyen, kolaylıkla ortadan kaldırılabilen ve kalite yönünden standart hale getirilemeyen soyut bir üründür” (Lovelock, 1996: 57).

1.1.2. Hizmetin Önemi

İnsanlar, yaşamlarının her döneminde farklı şekillerde karşlarına çıkan hizmet olgusu ile iç içe yaşamaktadırlar. Hizmet, insanların bir arada yaşamlarının kaçınılmaz bir sonucudur. İnsanlarla doğrudan veya dolaylı olan her konuda hizmetten söz edilebilmektedir (Öney, 1998: 4).

Dinamik bir yapı içinde sürekli değişim gösteren yaşam şartları, ihtiyaç ve isteklerdeki değişimleri de beraberinde getirmektedir. Bu dinamik yapı içinde değişimlerden doğrudan etkilenen hizmet kavramının ise hem sosyal hem de ekonomik yapı içerisinde hayati yeri ve önemi vardır (Atılğan, 2001: 20).

Hizmet sektöründe 1970'li yıllardan bugüne kadara yaşanan köklü değişimler, hizmet kavramının her geçen gün biraz daha ön plana çıkmasına, hem akademik hem de sektörel alanlarda dikkatlice incelenmesine neden olmuştur (Karatepe, 2002:7).

Günümüzde hizmetler, sosyal yaşamın her alanında karşımıza çıkarken kişisel bakım salonlarındaki faaliyetlerden banka faaliyetlerine kadar geniş bir alana yayılan birbirinden bağımsız çok sayıda etkinliği kapsamaktadır (Özçalık, 2007: 4).

Küreselleşen dünyada hizmet sektörünün ülke ekonomileri içindeki yeri her geçen gün önemini artırırken bir kalkınmışlık ölçütü olarak da karşımıza çıkmaktadır. İkinci Dünya Savaşı'ndan bugüne kadar geçen süreçte tüm ulusal ekonomiler içinde hizmetler sektörünün payının hızla arttığı görülmektedir (Yumuşak, 2006: 2).

1.2. HİZMETİNİN ÖZELLİKLERİ

Hizmet fiziksel maldan farklı özelliklere sahiptir. Bu özellikler; dokunulmazlık, benzeşmezlik, ayrılmazlık, dayanıksızlık ve sahip olamamadır. Bu özellikleri kısaca açıklayacak olursak;

1.2.1. Dokunulmazlık

Fiziksel malı tanımlamada kullanılan renk, stil, ambalaj, tat, dayanıklılık vb. gibi mala bağlı maddi özelliklerle hizmetler tanımlanamazlar. Dolayısıyla tüketici satın almadan önce, hizmetin kendisine sağlayacağı faydayı ve sonucu görememektedir. Hizmetin soyut olma özelliği, hizmet üretiminde verimlilik (Prodüktivite) ölçümünü mal üretimine oranla daha zor hale getirmektedir (Can, Tuncer ve Ayhan, 2003: 279).

Tüketici bu soyutluk karşısında hizmetin kalitesi hakkında bilgi sahibi olmak için somut ipuçları aramaya çalışır. Hizmetin verileceği yerden, verecek insanlardan teçhizat, sembol, fiyat diğer insanların işletme hakkındaki düşünceleri, satın almadan önce işletmeyle yapılan iletişimden hizmetin kalitesini ortaya çıkarmaya çalışır (Kotler, 1994: 466-467).

1.2.2. Benzeşmezlik

Hizmetin kalitesi, nerede, nasıl ve ne zaman verildiğine ve özellikle de onu veren kimseye bağlıdır. İnsanlar da mamullerden çok daha fazla değişkenlik gösterirler. Aynı hizmet kişiden kişiye değişkenlik gösterdiği gibi aynı insan bile farklı zamanlarda farklı kalite de hizmet verebilmektedir. Kişiler çoğu zaman nazik, kibar iken bazen sinirli ve kaba olabilir. Böyle olması, kişinin moral durumu, iş yükü müşterinin hizmetle ilgili olarak işbirliği yapma derecesi ve kişilik özellikleri gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir (Assasel, 1993: 46).

1.2.3. Ayrılmazlık

Çoğu fiziksel mal önce üretilir daha sonra talep durumu da dikkate alınarak stoklanır. Dağıtım değişik yerlere yapılır, satılır ve tüketilirler. Hizmetler ise tüketiciler tarafından

önce talep edilir ve satın alınır, daha sonra aynı yerde ve anda üretilir ve tüketilirler. Tüketicinin üretim aşamalarına katılımı söz konusu olabilir.

Başka bir deyişle üretim ve tüketimin birbirinden ayrılmazlık özelliği söz konusudur. Hizmetler onu sağlayan veya hizmeti gerçekleştirenden ayrılmaz. Müşteri ise hizmetin üretimine direkt olarak katılıp hizmet üretim sürecinin bir parçası durumuna gelir (<http://www.kalder.org>, Erişim Tarihi: 26.08.2013).

1.2.4. Dayanaksızlık

Hizmetler bekletilemez ve stoklanamazlar. Dolayısıyla hizmetin zaman faydasını artıracak şekilde sunumu söz konusu olmamaktadır. Hizmet işletmesinin talep olmadığına mevcut kapasitesi atıl kalmakta aksi durum hizmet üretiminin ve sunumunun aksamasına neden olabilmektedir (Can, Tuncer ve Ayhan, 2003: 281). Hizmetler sunulduğunda hemen kullanılmazsa boşa gider.

Hizmet sektöründe talep, mevsimden mevsime, aydan aya, haftadan haftaya, günden güne hatta saten saate değişkenlik gösterebilmektedir. Hizmet özelliklerinden dayanaksızlık ve talebin fazla dalgalanması, hizmetlerle ilgili planlama, fiyatlandırma ve tutundurmada ciddi problemler yaratabilmektedir (<http://www.kalder.org>, Erişim Tarihi: 26.08.2013).

1.2.5. Sahip Olamama

Hizmet ürünlerinde sahipliğin olmaması, hizmetlerin en önemli özelliklerinden biridir. Mülkiyetin değil, belirli bir süre için kullanım hakkının satın alınması söz konusudur. Sahip olunan hizmetin kendisi değil, hizmetten elde edilen faydadır. Tatil için deniz kıyısındaki bir otele giden kişi oteli satın almamakta fakat otelin konaklama, ağırlama hizmetlerinden faydalanmakta aynı zamanda deniz ihtiyacını da gidermiş olmaktadır. Burada kullanıcılar hizmeti satın alırken ve kullanırken hizmet üreticisine bağımlıdır (Öz, 2004: 9).

Tablo 1: Fiziksel Mallar ve Hizmetler Arasındaki Farklar

Fiziksel Mallar	Hizmetler
Dokunulabilir.	Dokunulamaz.
Türdeş.	Türdeş değildir.
Üretim ve dağıtım tüketimden ayrılmıştır.	Üretim ve tüketim eş zamanlı süreçlerdir.
Bir şeydir, nesnedir.	Bir faaliyet ya da süreçtir.
Temel değer fabrikada üretilir.	Temel değer alıcı ve satıcı etkileşimiyle üretilir.

Müşteriler üretim sürecine katılmazlar.	Müşteriler üretime katılırlar.
Stoklanabilir.	Stoklanamaz.
Sahiplik transfer edilebilir.	Sahiplik transfer edilemez.

Kaynak: Öztürk, A (1998: 23): “Hizmet Pazarlaması”, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No:3, Eskişehir

1.3. KAMU HİZMETLERİ VE KAMU HİZMET KAVRAMI

“Hiç kimse, kamu hizmetinin tartışılmaz bir tanımını yapamamıştır. Yasama, bunu kendine tasa edinmemiş, yargı, yapmak istememiş, öğretisi ise, başaramamıştır.”

D.Truchet, Fransız İdare Hukukçusu

Kamu hizmeti kavramı, kamu yöneticileri/idarecileri tarafından en çok kullanılan kavramlarından biridir. Bu kapsamda akademik literatüre göre, kamu hizmetleri idare hukukunda ve birçok kanunda kamu hizmeti kavramı kullanılmaktadır. Bu önemine karşın, kamu hizmeti kavramının anayasal veya yasal bir tanımı bulunmamaktadır. Fakat akademik literatürde bir tanımlama yapabilmek içinde yine idare hukukunda bahsi geçen özelliklerden yola çıkılarak tanımlama yapılması gerekmektedir.

Kamu hizmeti, İdare Hukuku’nda en çok kullanılan kavramlardan biri olmakla ve hatta çeşitli anayasalarda ve de 1982 T.C. Anayasası’nın çeşitli maddelerinde de yer almış bulunmakla beraber, bu kavramın anayasal veya yasal bir tanımı olmadığı gibi, yargı içtihatlarında da bir tanımı yapılmamıştır. Ancak kamu hizmeti kavramı öğretide çeşitli açılardan tanımlanmıştır. Organik açıdan kamu hizmeti, belli bir görevi yürütmek için bir kamu tüzelkişisi tarafından tahsis edilmiş olan ajan ve vasıtaların bütünü olarak tanımlanmıştır. Maddi açıdan kamu hizmeti, bu faaliyeti yürüten teşkilatın niteliklerinden tamamen bağımsız olarak, yalnızca faaliyetin niteliğine bakılarak tanımlanmaktadır. Buna göre, kamu hizmeti, tatmininde kamu yararı olan toplumsal bir gereksinimi karşılayan faaliyettir. Nihayet şekli açıdan ise kamu hizmeti, belli bir usulü, belli bir hukuki rejimi ifade etmektedir. Buna göre bir faaliyetin kamu hizmeti sayılabilmesi için kamu hizmetleri hukuki rejimine yani kamusal yönetim usullerine tabi tutulmuş olması gerekir.

Liberal dönemde Devletin (İdarenin) faaliyet alanı, milli savunma ve kolluk faaliyetlerinin yanı sıra, sadece bireylerin ve topluluklarının güçlerinin yetmediği için yürütmedikleri ya da bir çıkar görmedikleri için yürütmedikleri faaliyetlerle sınırlı idi. Bu nedenle, Devlet (İdare) toplumsal gereksinimleri karşılamak üzere, doğrudan kendi buyruğu

ve sorumluluğu altında ve de üstün ve ayrıcalıklı usuller kullanarak söz konusu faaliyetleri yürütüyordu. Dolayısıyla, liberal dönemde kamu hizmetlerini, organik, maddi ve şekli ölçütleri birlikte kullanarak tanımlamak mümkün olabiliyordu. Buna göre, kamu hizmetleri idarenin kamu yararını sağlamak amacıyla kamusal yönetim usulleriyle yürüttüğü faaliyetlerdi.

Ancak liberal anlayış terk edilip sosyal devlet anlayışının benimsenmesi ile birlikte, Devlet ekonomik ve sosyal yaşama alabildiğine müdahale etmeye başladı. Böylece Devlet öteden beri özel kişilerce yürütülen faaliyetleri de üstlendi ve bunun sonucu olarak İdarenin faaliyet alanı alabildiğine genişledi. Bu gelişmeye paralel olarak da, liberal dönemde kamu hizmetinin tanımında birlikte kullanılan organik, maddi ve şekli ölçütler arasındaki bağlantı da çözülmeye ve zamanla ortadan kalkmaya başladı. Bir başka anlatımla, artık bu üç ölçütü birlikte kullanarak, kamu hizmetini tanımlamak mümkün olamıyordu.

Bir defa, organik ölçüt çözüldü; yani bir faaliyetin kamu hizmeti sayılabilmesi için onun mutlaka klasik idari kuruluşlarca yürütülmesi şartı aranmamaya başlandı. Bugün tüm kamu hizmetlerinin imtiyaz usulü ile özel kişilere gördürülebileceği kabul edilmektedir. Ayrıca kamu hizmetlerinin sadece klasik idari kuruluşlar (merkezi idare – mahalli idareler ve idari kamu kurumları) eliyle değil fakat aynı zamanda kamu kuruluşları, kamusal özel karma kuruluşlar ve hatta özel kuruluşlar aracılığı ile de yürütülebileceği kabul olunmaktadır. Ancak kamu hizmetlerinin sadece klasik idari kuruluşlar tarafından yürütülmesi gerektiği kuralı terk edilmekle beraber, bu hizmetler hangi elle ve usulle yürütülürse yürütülsün, bunlar üzerinde sürekli denetim ve gözetim yetkisinin kamu yararının sağlanmasından birinci derecede sorumlu olan Devlete veya ilgili kamu idaresine ait olduğu tartışmasızdır.

Ayrıca maddi ölçüt de bugün artık kamu hizmeti kavramını açıklamaya yetmemektedir. Zira niteliği gereği kamu hizmeti sayılan bir faaliyet yoktur. İnsan faaliyetleri niteliklerine göre değil ve fakat belli bir dönemde ve belli bir yerde topluma egemen olan sosyal, siyasal ve ekonomik sisteme göre kamusal ve özel faaliyetler olarak ayrılabilirler. Dolayısıyla her insani faaliyet, niteliği ne olursa olsun, kamu hizmeti olmaya elverişlidir; yeter ki siyasal organlar o faaliyeti kamu hizmeti olarak kabul etsinler. Gerçekten bir toplumun genel gereksinimlerini saptamak ve kamu yararını değerlendirmek o toplumun seçimle işbaşına getirdiği temsilcilerinin serbest yetkilerinden olduğuna göre, bir faaliyetin toplumsal gereksinimlerini karşılamaya ve böylece kamu yararını gerçekleştirmeye yönelik olup olmadığının takdiri de esas itibarıyla başta yasama organı üzere siyasal organların yetkisi içindedir. Bu nedenle, toplumsal bir gereksinimi karşılamaya ve kamu

yararını gerçekleştirmeye yönelik bir faaliyet, siyasal organlarca kamu hizmeti olarak kabul edilmemiş ise, kamu hizmeti sayılamaz.

Nihayet organik ve maddi ölçütlerin çözülmeye başlaması, şekli ölçütün de gevşeme ve çözülmeye yol açmıştır. Şöyle ki; Sosyal devlet ilkesinin benimsenmesi sonucu Devletin ekonomik ve sosyal yaşama müdahalesi ile o zamana kadar özel kesim tarafından yürütülen bazı iktisadi, ticari ve sınai faaliyetler kamu hizmetleri haline getirilmiş ve bunlar ayrı bir hukuki rejime değil fakat özel kesim ile rekabet içinde yürütülebilmeleri için özel hukuk rejimine tabi tutulmuşlardır. Özetle, bugün için geçerli olabilecek bir kamu hizmeti tanımı vermemiz gerekir ise, şu tanımı verebiliriz: Siyasal organlar tarafından kamuya yararlı olarak kabul edilen, bir kamu kuruluşunun ya kendisi ya da yakın denetimi ve gözetimi altında özel kesim tarafından yürütülen faaliyetlerdir. Bir faaliyetin kamu hizmeti sayılabilmesi her şeyden önce siyasal organların iradesine bağlı olduğuna göre, öncelikle kanun koyucunun iradesine bakmak gerekecektir. Buna göre, kanunda bir faaliyetin kamu hizmeti olduğu belirtilmiş ise sorun yoktur. Ancak kanunda böyle bir açıklık yoksa birtakım ölçütlere başvurmak suretiyle kanun koyucunun iradesini belirlemek gerekecektir. Bu ölçütlerin belli başlıları ise, söz konusu faaliyetin yürütülmesi için kamulaştırma, ceza kesme veya tekel kurma gibi kamusal yetki ve usullerin yanı sıra, bu faaliyetin yürütülmesine ilişkin olarak yapılacak sözleşmelerde özel hukuku aşan kayıt ve şartların bulunmasıdır. Bu ölçütlerden bir veya bir kaçının bir arada bulunması, söz konusu faaliyetin özel kesim faaliyetlerinden farklı bir faaliyet olarak görülmesine ve kamu hizmeti olarak kabul edilmesine yeterli olacaktır.

1.3.1. Kamu Hizmetlerinin Özellikleri

Her bir kamu hizmeti kendine has kuralları ve özellikleri de olsa hepsinde ortak bazı özellikler ve hepsine egemen olan temel bazı ilkeler vardır. Bunlar; Eşitlik ve Genellik İlkesi, Devamlılık ve Düzenlilik İlkesi ve Değişkenlik İlkesi olarak belirtilebilir.

1.3.1.1. Eşitlik ve Genellik İlkesi

Kamu hizmetleri bireysel gereksinimlerden ziyade, toplumsal gereksinimlerin giderilmesi için yürütüldüklerinden, İdare bu hizmetleri yürütürken objektif davranmak ve taraf tutmamak zorundadır (Günday, 2004: 164). İster Gerçek olsun ister tüzel, bütün kişiler kamu hizmetleri karşısında eşit olmalıdırlar. Eşitlik ilkesi idari kamu hizmetleri bakımından olduğu kadar, sınaî ve ticari kamu hizmetleri bakımından da geçerli bir ilkedir (Gözler, 2002: 206). Toplum oluştururan her fert kamu hizmetlerine ulaşmada ve onları kullanmada eşit muamele görmelidir. Bu aynı zamanda anayasal bir haktır. Kolluk hizmetleri gibi her

vatandaşın kayıtsız şartsız yararlanması gereken faaliyetler mutlak suretle devlet kontrolünde gerçekleşip, sosyal adalet ilkesi gereği eşit şartlarda sunulmalı ve bu hizmeti talep edenlere karşı idare mevcut şartlarını maksimum seviyede kullanmalıdır. Bunun yanı sıra toplumda belli özelliklere sahip kişilerin yararlandığı bazı özel kamu hizmetlerinden de söz edilebilir. Her ne olursa olsun söz konusu kamu hizmeti olunca idare nesnel davranarak eşitlik ve genellik ilkesine bağlı kalabilmeli, hizmeti talep eden vatandaşına karşı yüksek bir sorumluluk duygusu ile hizmetleri aksatmadan sunabilmelidir (Gölcük, 1992: 12-13).

Kamu hizmetinin eşit ve genel olması, bir anlamda anayasada belirt ilen “kanun önünde eşitlik“ kuralının bir yansıması olarak görülebilse de bu aslında kamu hizmetlerinin eşit olması gerektiğinin de doğrudan bir ifadesidir (Keskin, 2006: 24). Ancak kamu hizmetlerinde gözetilmesi gereken eşitlik ve genellik ilkesi her zaman mutlak ve aritmetik bir nitelikte değildir. Kanunların veya düzenleyici işlemlerin belirlediği özellik ve şartlara sahip olanların hepsine aynı şekilde muamele yapılır. Aynı hukuki durumda bulunanlar, eş olarak kamu hizmetlerinden yararlanır ya da bunların işleyişine katılırlar. Mesela, varlıklı kişilerle muhtaçların sosyal yardım hizmetlerinden, başarılı öğrenciler ile başarısız öğrencilerin eğitim hizmetlerinden yararlanmaları aynı ölçüde olmayabilir. Buna göre, açılan yarışma sınavını kazanan öğrenci daha kapsamlı bir eğitim hizmetinden yararlanabilecekken, bu sınavı kazanamayan öğrenci bu eğitim hizmetinde yararlanamayacaktır. Kamu hizmetlerinden yararlananlar, idarenin eşitlik ilkesine aykırı kararlarının iptali ya da bu ilkeye aykırı davranış sonucu zarar görmüşlerse, zararın tazmini için idareye karşı yargı yoluna başvurup idareyi bu kurallara uymaya zorlayabilirler (Gölcük, 1992: 12 - 13).

1.3.1.2. Süreklilik (Kesintisizlik) ve Düzenlilik İlkesi

Kamu hizmetleri, tatmin edilmesiyle toplumsal yararlar sağlayan, tatmin edilmediği takdirde ise toplum üyelerine telafi edemeyecekleri güçlükler yaşatan hizmetleri karşılamaya yöneliktir. Bu sebeple tüm kamu kurum ve kuruluşları bu amacı yerine getirmek üzerine kurulmuş ve örgütlenmişlerdir. Bu durumun doğal ve zorunlu bir sonucu olarak kamu hizmetlerinde devamlılık esastır. Çünkü eğitim, sağlık, ulaşım, adalet ve emniyet gibi toplumsal ihtiyaçlar süreklilik arz etmektedirler. Bu hizmetler bir dönemi değil, yaşamın devam ettiği sürecin tamamını kapsar. Buna göre de süreklilik ilkesi kamu hizmetlerinin, toplumsal ihtiyaçların sürekliliğine koşul olarak yerine getirilmesini ifade eder. Kamu ihtiyaçlarının toplum hayatında sürekliliğinin kaybolması durumunda ağır hasarlar ortaya çıkacaktır. Süreklilik ilkesi aynı zamanda “düzenlilik” kavramını da içermektedir (Keskin, 2006:20).

Merkezi yönetim, kamu hizmetlerinden beklenen yararın sağlanması için değişen teknolojiye ve maddi olanaklara bağlı olarak hizmetlerin tamamını ve niteliklerini sürekli olarak düzenlemektedir.

Kamu hizmetlerinin kesintisiz olarak yürütülmesi onların mutlaka her an, günün ve gecenin her saatinde yürütülmesi gerektiği anlamına gelemez. Kamu hizmetinin yürütülmesi ile giderilecek olan gereksinimin kendisini her an hissettirdiği hallerde, kamu hizmetinin kesintisiz olma özelliği daha belirgindir. Sağlık, elektrik, ulaşım vs. gibi hizmetler örnek verilebilir. Buna karşılık belli zamanlarda karşılanması söz konusu olan gereksinimler, o zamanlarda yürütülen hizmetlerle karşılanır.

Modern toplumlarda elektrik, su, toplu taşımacılık, temizlik, sağlık ve benzeri türlerdeki önemli kamu hizmetlerinin kısa süreli de olsa aksamaya uğratılması, giderilmesi olanaksız birtakım zararlar doğurabilmektedir. Bu nedenle kamu hizmetlerinin yürütülmesinde süreklilik ve düzenlilik ilkesinin bir gereği olarak yönetim bazı yasal ve yönetsel tedbirlere başvurmaktadır. Örneğin memurlara grev hakkının verilmemesi, imtiyazla yürütülen hizmetlerde sözleşmenin tarafı olan özel kişinin zarar etmiş bile olsa hizmeti aksatmadan yürütme borcunun bulunması bu tür tedbirler arasında yer almaktadır.

Bir kamu hizmetinin sürekli ve düzenli olarak yürütülebilmesi için yönetimin yeni oluşan toplumsal ihtiyaçlara ve gelişen teknolojiye uyum gösterebilmesi gerekmektedir. Yönetimin hizmetin düzenini, yönetsel sözleşmelerin koşullarını ve çalışanlarının durumlarını belirleme yetkisine sahip olması da, yönetime büyük kolaylık sağlamaktadır(<http://www.ekitapyayin.com/id/027/birincibolum.htm>, Erişim Tarihi: 05.10.2013).

Süreklilik ve düzenlilik ilkesi, pek çok İdare Hukuku ilke ve kuralının da varlık nedenidir. Örneğin, devlet memurluğundan istifade eden bir memurun, yerine bir ay içinde yeni bir memur veya vekil gelene kadar beklemesini öngören kural, kamu personeli için konulan grev yasağı, kamu hizmetlerinin sürekli ve düzenli olma özelliğinin birer uzantısıdır.

Kamu hizmetlerinin sürekli ve düzenli olma ilkesine ters düşen bir idari işlem hukuka aykırı olduğundan idari yargı yerlerince iptal edilebileceği gibi bu niteliğe ters düşen bir idari işlem veya eylem nedeniyle bir zarar doğmuş ise idarenin mali sorumluluğu cihetine de gidilebilir.

1.3.1.3. Değişkenlik (Uyarlama) İlkesi

Kamu hizmetleri devamlı ve düzenli işleminin yanı sıra toplumun gelişen ihtiyaçlarına, toplum hayatındaki değişimlere uygun cevaplar verebilmelidir. Bir faaliyetin kamu hizmeti haline getirilmesindeki temel amaç, bu hizmeti kullanacak kişilerin ve toplulukların bu konudaki ihtiyaçlarını en iyi ve uygun biçimde karşılamak olmalıdır. Bunun için de idare her zaman hizmetin gerektirdiği düzenleyici ve yürütücü tedbirleri alıp, kamu hizmetinin teşkilatlanması ve işleyişinde yeni yöntemlere, araç ve gereçlere hemen yer vermelidir (Gölcük, 1992: 14).

Bir faaliyet in kamu hizmet i haline getirilmesi, o konudaki kamusal gereksinimin en iyi ve uygun bir biçimde karşılanması amacına yönelik olduğundan, kamu hizmetleri değişken olmak; yani değişen ve gelişen koşullara ve teknik verilere uygun olmak zorundadır. Bu nedenle; kamu hizmetlerinin örgütlenme ve işleyişinde yeni yöntemlere, araç gereç ve düzenlemelere derhal yer verilmelidir (Günday, 2004: 164).

Bir faaliyetin kamu hizmeti haline getirilmesi, o konudaki kamusal gereksinimin en iyi ve uygun bir biçimde karşılanması amacına yönelik olduğundan, kamu hizmetleri değişken olmak; yani değişen ve gelişen koşullara ve teknik verilere kendilerini uydurmak zorundadırlar. Bu nedenle, kamu hizmetlerinin örgütlenme ve işleyişinde yeni yöntemlere, araç- gereç ve düzenlemelere derhal yer verilmelidir. Kamu hizmetlerinin değişkenliği ilkesi nedeniyle, hizmetten yararlananlar, hizmetin örgütleniş ve işleyişinde yapılacak değişiklikler karşısında, hizmetten yararlanmaya başladıkları zamana göre herhangi bir kazanılmış hak iddiasında bulunamazlar.

Değişkenlik ilkesi de, pek çok idare hukuku ilke ve kuralı ile idareye tanınan yetkilerin varlık nedenidir. Örneğin, idarenin takdir yetkisinin varlık nedenlerinden biri de kamu hizmetlerinin değişken olma ve uyarlanma niteliğidir. Gerçekten yasama organı kamu hizmetlerini değişen ve gelişen koşullara uydurabilmek için sıkça yasaları değiştirmek zorunda kalacağından ve bu da yasama organının ağır işlemesi nedeniyle belli bir gecikmeye yol açacağından, idareye takdir yetkisi tanınmak suretiyle hizmeti değişen ve gelişen koşullara uydurma olanağı tanınmıştır. Böylece idare tek yanlı iradesi ile kamu hizmetlerinin düzenini değiştirme yetkisi ile donatılmıştır. Ayrıca kamu hizmeti imtiyaz sözleşmelerinde

İdareye tanınan tek yanlı değişiklik yapma yetkisinin varlık nedeni de gene değişkenlik ve uyarlama ilkesidir. Nihayet yasama organının kamu görevlilerinin statülerini serbest değiştirebilme yetkisi de, kamu hizmetlerinin değişken olma ve uyarlanma özelliğinden kaynaklanmaktadır (Günday, 2004: 167).

Kamu hizmetleri, değişkenlik ilkesi sebebiyle kanun, tüzük, yönetmelik gibi objektif hukuk kurallarıyla düzenlenir. Hizmetin statüsü düzenleyici işlemlerle değiştirilebilir. Özel ilişkileri düzenleyen, eşit hak ve menfaatlerle, irade serbestliğı esasına dayanan sözleşmeler kamu hizmetini düzenleyip yürütemezler. Çünkü bu sözleşmelerden meydana gelen, sübjektif bir hukuki durumdur. İki tarafın da rızası olmadan bu durum değiştirilemez. Böylece kamu yararının özel menfaatlere üstünlüğü, özel menfaatlerin de kamu menfaatine tabi olması zorunluluğı, hukuki durumun da buna uygun olmasını gerektirir. Eşit iradelere dayanan sözleşmeler değil, üstün bir iradenin ürünü olan ve tek taraflı olarak değiştirilebilecek objektif bir hukuki durum söz konusu olmalıdır (Onar, 1952: 19-20).

1.3.1.4. Nesnellik ve Eşitlik

Kamu hizmetleri bireysel değil fakat toplumsal gereksinimlerin giderilmesi için yürütüldüklerinden, İdare bu hizmetleri yürütürken nesnel (objektif) davranmak ve yan tutmamak (tarafsız olmak) zorundadır. Bu nedenle, bireyler de kamu hizmetleri karşısında gerek yararlanma ve gerekse katılma yönünden eşit durumdadırlar. Ayrıca kamu hizmetinin getirdiğı yükümlülükler bakımından da bireyler arasında fark gözetilemez. Ancak bireylerin kamu hizmetleri karşısındaki eşitliğı mutlak bir eşitlik anlamına gelemez. Bu eşitlik, kanunların ve düzenleyici işlemlerin belirlediğı nesnel koşul ve niteliklere sahip olanlar arasındaki bir eşitliktir. Yani aynı koşul ve nitelikleri taşıyanlar kamu hizmetlerinden yararlanabilirler ve bunların işleyişine katılabilirler.

1.3.1.5. Bedelsizlik

İdare sınırlı sayıdaki kamu hizmetini yürüttüğü dönemlerde, hizmetten yararlananlardan bir para almıyordu. Bugün dahi, klasik nitelikli bazı kamu hizmetleri parasız olarak yürütülmektedir. Örneğin, Devlet okullarında yapılacak ilköğretim parasızdır (AY Md. 42/5). Ancak İdarenin üstlendiğı kamu hizmetlerinin çoğalmas ve buna paralel olarak hizmetten yararlananların sayısının da artması sonucu, parasız olarak yürütülen hizmetlerin yükünün o hizmetten hiç yararlanmayanlara yüklenmesini önlemek amacıyla, belli hizmetlerden yararlananlardan ödeme gücünün de dikkate alınması suretiyle hesap edilen bir katılma payı alınmaktadır. İdarenin yürüttüğü kamu hizmetlerinden bir kazanç elde

etmesi düşünölemeyeceği gibi, hizmetten yararlananlardan alınan paralarla o hizmetin maliyetinin karşılanması da düşünölemez.

Bununla beraber iktisadi nitelikli kamu hizmetlerinin kârlılık ve verimlilik esaslarına göre yürütölməsi esas olduğundan, bu hizmetler karşılığı olarak hizmetten yararlananlardan alınan paraların kâr elde etme amacına yönelik bir fiyat olduğú söylenebilir. Ancak gene de kamu hizmetlerinin nesnellik ve eşitlik ilkelerinden tam olarak ayrılmamak ve bu hizmetlerden yararlananların ödeme güçlerini de göz önünde tutarak bu fiyatı belirlemek gerekir. Zira her ne kadar bu hizmetlerin kârlılık ve verimlilik esaslarına göre yürütölməsi öngörölmekte ise de, asıl amaç kâr elde etmek değil fakat toplumsal gereksinimleri gidermek suretiyle kamu yararını sağlamak olmalıdır. Kâr yalnızca, kamu yararını gerçekleştirilmeye yönelik bu faaliyetlerin bir sonucu olabilir.

1.3.2. Kamu Hizmetlerinin Sınıflandırılması

1.3.2.1. Tekelli-Tekelsiz Kamu Hizmetleri

Kamu hizmetlerinin görölməsi faaliyet konularına göre konularını oluşturan faaliyetin özel kesime bırakılmasına veya özel kesime tamamen yasaklanmasına göre bir ayrıma tabi tutulabilir. Buna göre, kamu hizmetinin konusunu oluşturan faaliyet özel kesime tamamen yasaklanmış ise, “Tekelli Kamu Hizmetleri”nden söz edilebilir. Örneğin; posta, telgraf, milli savunma gibi. Buna karşılık, kamu hizmetinin konusunu oluşturan faaliyet özel kesime de bırakılmış ise, yani İdare kamu hizmeti olarak kabul edilen faaliyeti özel kesim ile yan yana yürütüyor ise, “Tekelsiz Kamu Hizmetleri”nden söz edilir. Örneğin; eğitim hizmetleri, sağlık hizmetleri gibi (Günday, 2004: 165).

1.3.2.2. Yürütöldükleri Alana Göre Kamu Hizmetleri

Kamu hizmetleri yürütöldükleri alana göre, milli kamu hizmetleri ve mahalli kamu hizmetleri olarak ikiye ayrılır. Milli kamu hizmetleri, tüm ülke düzeyinde yürütölen ve dolayısıyla tüm yurttaşların yararlanmasına sunulmuş bulunan kamu hizmetleridir. Örneğin; TCDD’nin yürüttüğü ulaştırma kamu hizmeti milli bir kamu hizmetidir. Buna karşılık belirli bir yörede yürütölen ve sadece o yöre halkının yararlanmasına sunulmuş kamu hizmetleri ise mahalli kamu hizmetleridir (Günday,2004: 166). Örneğin; belediye sınırları içerisinde kalan yerleşim bölgelerinde, belediye ekiplerince verilen çöp ve atık toplama hizmetleri verilebilir.

1.3.2.3. Konularına Göre Kamu Hizmetleri

Kamu hizmetlerini konularına göre de bir ayrıma tabi tutmak mümkündür. Buna göre; kamu hizmetleri idari; iktisadi, sosyal ve bilimsel-teknik-kültürel kamu hizmetleri olarak 4 grupta incelenebilir. Kamu hizmetlerinin konularına göre yapılan ayrımı, kamu hizmetlerinin tabi oldukları hukuki rejimi belirleme açısından önem taşır. Gerçekten bu ayrım her bir tür kamu hizmeti içinde kamusal ve özel yönetim usullerinin yerini ve yoğunluğunu da ortaya koymaktadır (Günday, 2004: 166).

1.3.2.4. İdari Kamu Hizmetleri

İdari kamu hizmetleri, devletin kuruluşu ile beraber yapmak zorunda olduğu geleneksel kamu hizmetleridir. Toplumun sosyal ve idari yaşamına yön veren her türlü hizmet idari kamu hizmet i olarak kabul edilir. Bayındırlık işleri, kamu mallarının korunması ve bakımı, öğretim, eğitim, sağlık, tapu – kadastro hizmetleri, nüfus işleri gibi hizmetler hep birer idari kamu hizmetidir (Tuncil, 2000: 5).

İdari kamu hizmetleri esas itibariyle Kamu Hukuku kurallarına tabidirler. Bu hizmetlerin yetkileri, usulleri, personeli, mal ve paraları Kamu Hukuku rejimine tabidir. Bu hizmetlere ilişkin işlem ve eylemlerden doğan uyuşmazlıklar idari yargıda çözümlenebilir. Ancak aykırı hallerde bu hizmetler için özel hukuk usullerine de başvurulabilir. Örneğin; bu hizmetler için gerekli araç ve gereç temini için özel hukuk sözleşmeleri yapılabilir (Günday, 2004: 166).

1.3.2.5. İktisadi Kamu Hizmetleri

İktisadi kamu hizmetlerinin tarihsel gelişimine baktığımızda toplulukların mali güçlerinin yetersizliği nedeniyle yürütemedikleri demiryolları, gaz, elektrik, haberleşme gibi iktisadi ve sınaî nitelikteki faaliyetlerin 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren devlet kontrolünde yapılmaya başlandığını görürüz. Ancak 20. yüzyılın başından ve özellikle 1. Dünya Savaşı'ndan sonra Devletin ekonomik yaşama müdahalesi sonucu, özel kişilerin sanayi, ticaret, maliye ve tarım alanlarında yürüttükleri faaliyetler de kamu hizmetleri haline getirildi ve özel kişilerle yan yana yürütölmeye başlandı. Gerçi daha eskiden beri yürütölen iktisadi kamu hizmetlerini özel teşebbüs faaliyetlerinden ayırt etmek kolaydır. Ama daha yeni tarihlerde üstlenilen iktisadi kamu hizmetlerinin özel teşebbüs faaliyetlerinden ayırt edilmesi oldukça güçtür (Tuncil, 2000: 5).

İktisadi kamu hizmetleri çoğu kez özel teşebbüs faaliyetleri ile yan yana yürütöldüklerinden, sınaî ve ticari esas ve usullere uygun olarak yürütölmek zorundadırlar.

Bu nedenle, iktisadi kamu hizmetleri, işleyişleri ve dış ilişkileri yönünden esas itibariyle özel hukuk kurallarına tabidirler. Bununla beraber iktisadi kamu hizmetleri bazı unsurları ve amaçları yönünden özel teşebbüs faaliyetlerinden farklıdırlar. Bu kamu hizmetleri kanunla veya kanunun açıkça verdiği yetkiye dayanılarak bir idari işlem ile kurulurlar. Malları devletçe veya kamu tüzelkişiliklerince sağlanır ve kamu malları niteliğindedir. Personelinin bir bölümü idare ajanıdır. Tüm bunlardan da önemlisi bu hizmetler her ne kadar karlılık ve verimlilik esaslarına göre yürütölmekte ise de bu hizmetlerin asıl amacı kar elde etmek değil toplumsal gereksinimleri karşılamak suretiyle “kamu yararı“ sağlamaktır (Günday, 2004: 166-167).

1.3.2.6. Sosyal Kamu Hizmetleri

Sosyal kamu hizmetleri; vakıflar, yoksullara yardım, emeklilik gibi devlet ve diğer kamu tüzel kişileri tarafından daha önce idari usullerle sağlanan yararlıardan başka, asıl İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra gelişmeye başlayan çalışma düzenine, sosyal güvenliğe ve genel olarak bireylerin yaşamlarına ilişkin çeşitli idari faaliyetlerdir (Tuncil, 2000: 6).

Sosyal kamu hizmetlerinden bir kısmı Devlet tekeli altındayken bir kısmı da özel teşebbüs ile beraber yürütölebilmektedir. Memurların emeklilik işleri dışında, sosyal kamu hizmetleri salt pratik mülahazalarla “özel hukuk rejimine” tabi tutulmuşlardır. Bununla beraber, sosyal kamu hizmetleri de tıpkı iktisadi kamu hizmetleri gibi, kimi unsurları ve amaçları yönünden özel kesim faaliyetlerinden farklı olduklarından, belli ölçüde kamu hukuku kurallarına da tabi tutulmuşlardır. Hatta sosyal kamu hizmetlerine kamu hukuku kurallarının uygulanması, iktisadi kamu hizmetlerine oranla çok daha yoğundur. Zira sosyal kamu hizmetlerinin kamu yararı amacı daha belirgin olduğu gibi, bu hizmetlerde karlılık ve verimlilik kaygısı da hiç rol oynamaz. Ayrıca sosyal kamu hizmetleri çoğu kez, örneğin, sosyal güvenlikte olduğu gibi, ilgililer için katılma zorunluluğunu da öngörür (Günday,2004: 167).

1.3.2.7. Bilimsel-Teknik-Kültürel Kamu Hizmetleri

Bilimsel-teknik-kültürel kamu hizmetleri, idarenin yakın zamanlarda genellikle özel faaliyete konu olan bilimsel ve teknik araştırmalara, müzik, resim vs. gibi sanat ve kültür hareketlerine el atması sonucu ortaya çıkmıştır.

Ancak bu tür kamu hizmetleri, kamu hukukunun katı kalıpları içinde yürütölemeyecekleri için bu kamu hizmetleri için özerk kuruluşlar, bağımsız personel ve

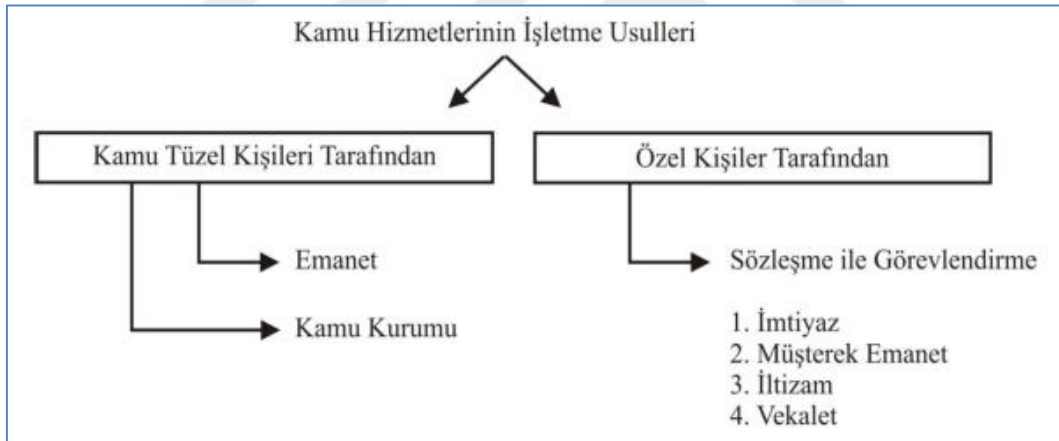
daha serbest usuller ile geniş maddi olanakların kabulü zorunlu olmuştur. Bu gerçekten yola çıkarak kurulan TÜBİTAK, bu tür kamu hizmetlerini yürüten serbest kuruluşlara iyi bir örnektir (Tuncil, 2000:7).

Bu tür kamu hizmetleri için esas alınan özerklik ilkesi gereği bu faaliyetlerin hukuksal dayanakları ve yaptırımları için kamusal özel yönetim biçimlerinin karması sayılabilecek bir hukuk rejimi öngörülmüştür (Günday, 2004: 167).

1.4. KAMU HİZMETLERİNİN YÜRÜTÜLME BİÇİMLERİ

Kamu hizmetlerinin yürütülmesi usulleri genellikle kendi içinde bir ayrıma tabi tutulmadan; emanet usulü, müşterek emanet usulü, ruhsat usulü, iltizam usulü, imtiyaz usulü, diye sıralanmaktadır.

Bunları kendi içinde ayrıma tabi tutmak gerekmektedir. Kamu hizmetlerinin işletilme usulleri aşağıda şemada gösterildiği şekilde ayrıma tabi tutulabilir (Gözler,2002: 208).



Şekil 1: Kamu Hizmetlerinin İşletme Usulleri

Kaynak: (Gözler, 2002: 208)

1.4.1. Kamu Hizmetlerinin Tüzel Kişiler Tarafından Yürütülmesi

1.4.1.1. Emanet Usulü

Emanet usulü, kamu hizmetlerinin kamu kesiminde yer alan tüzel kişilere gördürülme usullerinden birisidir. Bir başka ifadeyle emanet usulü, bir kamu hizmetinin Devlet veya öteki kamu tüzel kişileri tarafından doğrudan doğruya ve kendi örgütleriyle ve hizmete tahsis ettikleri aynı ve şahsi vasıtalarla gördürülme usulüdür (Günday, 2004: 169).

Emanet usulünün başlıca ayırıcı özellikleri şunlardır (Gözler 2002: 210);

- a) Emanet usulü, sadece kamu idareleri tarafından kullanılabilir. Yani sadece devlet, il özel idaresi, belediyeler ve köyler kamu hizmetini emanet usulü ile işletebilirler.
- b) Emanet usulünde kamu hizmetini yürüten birimlerin hizmeti kuran ve üstlenen kamu idaresinden (devlet, il özel idaresi, belediye veya köyden) ayrı bir tüzel kişiliği yoktur.
- c) Emanet usulünde kamu hizmeti, hizmetten sorumlu olan kamu idaresinin personeli tarafından yürütülür. Bunların çoğunluğu memur statüsündeki personeldir.
- d) Emanet usulünde kamu hizmeti, hizmetten sorumlu olan kamu idaresinin malvarlığı ile yürütülür. Emanet usulü ile yürütülen kamu hizmetleriyle ilgili gelir ve giderler, bu hizmeti kuran kamu idaresinin bütçesinden karşılanır.

1.4.1.2. Kamu Kurumu Usulü

Kamu kurumu usulü, bir kamu hizmetinin, bu hizmetten sorumlu olan kamu idaresi yani devlet veya mahalli idare tarafından kurulan ayrı bir kamu tüzel kişisi tarafından işletilmesi usulüdür.

Kamu kurumu usulü takip edilerek, kamu kurumlarınca aynı kamu hizmetlerinin yürütülebilir olması gibi, sınaî ve ticari kamu hizmetleri de işletilebilmektedir. Kamu kurumu usulünün başlıca ayırıcı özellikleri şunlardır (Gözler 2002: 210);

- a) Bir kamu hizmetini kamu kurumu usulüyle yürüten teşkilatın, yani kamu kurumunun, kendisini kuran idaresinden (devlet ya da mahalli idareden) ayrı bir kamu tüzel kişiliği vardır.
- b) Kamu kurumlarının kendilerini kuran kamu idareleri(devlet ya da mahalli idareler) karşısında özerktirler.
- c) Kamu kurumları, sadece üstlendikleri kamu hizmetini yürütmek amacıyla faaliyet gösterebilirler. Yani kamu kurum usulünde “ uzmanlık ilkesi “ geçerlidir.
- d) Kamu kurumları, bir kamu idaresine (devlete veya mahalli idarelere) bağlıdır. Tek başına bir kamu kurumu olamaz. Örneğin üniversiteler, TÜBİTAK, TRT, devlete; İETT İstanbul Büyükşehir Belediyesine, EGO Ankara Büyükşehir Belediyesine AFJET, Afyonkarahisar Belediyesine bağlı ve onların uzantısı durumunda kurumlardır.

1.4.2. Kamu Hizmetlerinin Hukuk Kişileri Tarafından Yürütülmesi

Kamu hizmetleri bir kamu tüzel kişininin gözetim ve denetimi altında bir özel hukuk kişisi tarafından da işletilebilir. Ancak hiçbir özel hukuk kişisi kendi kendine bir kamu hizmetini yürütme görevini veremez. Bunun için bir kamu idaresi, yani devlet, İl özel idaresi, belediye veya köy tarafından görevlendirilmesi gerekir. Bu görevlendirmeler daha çok “Sözleşme ile görevlendirme” şeklinde yapılır (Gözler, 2002: 211).

1.4.2.1. Sözleşme ile Görevlendirme (Akdi Görevlendirme)

Devlet ve mahalli idareler sorumlu oldukları bir kamu hizmetinin yürütülmesi için bir özel hukuk tüzel kişisini tek yanlı bir işlemle görevlendirmek yerine, iki yanlı bir işlemle yani, sözleşmeyle görevlendirmek yolunu seçebilir. Bu tür görevlendirmelere “sözleşmeyle görevlendirme” ismi verilmektedir (Gözler, 2002:211).

Sözleşme ile görevlendirme; İmtiyaz usulü, Müşterek emanet usulü, İltizam usulü ve Vekâlet usulü biçiminde farklı şekillerde gerçekleşir.

1.4.2.2. İmtiyaz Usulü

İmtiyaz, İdarenin bir özel kişi ile yaptığı sözleşme uyarınca belli bir kamu hizmetinin masrafları, kar ve zararı özel kişiye ait olmak üzere, özel bir kişice kurulması ve/veya işletilmesi usulüdür (Günday, 2004: 170).

İmtiyaz usulünde kamu hizmeti imtiyaz sahibi özel kişi, idarenin nam ve hesabına hareket etmez; kendi nam ve hesabına hizmeti işletir. İmtiyaz genellikle 40-50 yıl gibi uzun bir süre için yapılır. Süre bitiminde kamu hizmeti tesis ve işletmeleri sözleşme hükümlerine göre ve genellikle bedelsiz olarak imtiyazı veren kamu tüzel kişisine geçer (Gözler, 2002: 213).

1.4.2.3. Müşterek Emanet Usulü

Müşterek emanet usulü, bir özel kişinin kamu idaresi ile yaptığı sözleşme uyarınca, gerçekleştirilen hâsıllara endeksli bir gelir karşılığında, kar ve zararı kamu idaresine ait olmak üzere, kamu idaresi hesabına işletilmesi usulüdür (Gözler, 2002:213).

Müşterek emanet usulünde, İdare ile özel bir kişi arasında bir idari sözleşme yapılmaktadır. Müşterek emanet usulü bu yönüyle imtiyaz usulüne benzetilebilmektedir. Ancak bu iki usul arasında önemli bir fark bulunmaktadır:

Özel kişiye gördürülen hizmetin hasar ve zararı, İdareye ait ise “müşterek emanet usulü” buna karşılık hizmeti gören kişiye ait ise “imtiyaz usulü” söz konusudur (Günday, 2004: 170).

1.4.2.4. İltizam Usulü

İltizam, bir özel kişinin kamu idaresi ile yaptığı bir sözleşme uyarınca, kamu idaresine ödeyeceği belirli bir ücret karşılığında, bir kamu hizmetini kendi kar ve zararına işletmesi usulüdür (Gözler, 2002: 213).

Müşterek emanet usulünün mali konularda uygulanma biçimi olarak da tanımlanan iltizam usulü, mültezim adı verilen bir özel kişiye götürü veya orantılı kazanç ya da ücret karşılığında bir kamu hizmetinin gördürülmesi olarak açıklanır (Günday, 2004: 170).

Türkiye’de Osmanlı döneminde “öşür” vergisinin toplanmasında iltizam usulünün uygulandığı görülmektedir. Cumhuriyet döneminde ise, sadece göl ve nehirlerle deniz kenarlarındaki dalyanların işletilmesi için kullanıldığı görülmektedir (Gözler, 2002: 213).

1.4.2.5. Vekâlet Usulü

Vekâlet veya daha açık bir anlatımla “ vekâlet yoluyla işletme” usulü, bir özel kişinin kamu idaresi ile yaptığı bir sözleşme uyarınca, götürü bir gelir karşılığında, kamu idaresinin hesabına, yani kar ve zararı kamu idaresine ait olmak üzere, bir kamu hizmetini işletmesi usulüdür. Burada kamu idaresi tarafından kamu hizmetini işletmekle görevlendirilen kişiye “vekil” ya da “vekâlet yoluyla işleten” denir. Vekâlet usulü müşterek emanet usulüne benzer; ancak müşterek emanet usulünde vekilin ücretlendirilmesi bakımından ayrılır (Gözler, 2002: 214).

1.5. KAMU KURUMLARI YÖNETİMİ VE YÖNETİCİLİĞİ

1.5.1. Kamu Yönetimi Kavramı

Kamu yönetiminin birçok tanımı yapılmıştır. Kamu yönetimi, devletin amaçlarını gerçekleştirecek biçimde örgütlenmiş insan gücü araç-gereçler ile bunların yönetimi demektir.

Başka bir ifade ile kamu yönetimi, kamu siyasallarının yönetilmesi için gerekli bireysel ve grupsal çabaların eşgüdümlemesi olarak tanımlanabilir. Kamu yönetiminin temel işlevi yönetim erkinin günlük işlerini yürütmektir. Bu bakımdan kamu yönetimi, siyasal

karar organlarına teknik destek sağlar ve bu siyasal kararları uygulayan örgütler bütünü kapsamaktadır (Ergün, 2000: 4).

Sıdık Sami Onar, (1996, 256) kamu yönetimini teknik iktidar olarak değerlendirmektedir. Onar'a göre kamu yönetimi ile siyasal iktidar arasında nitelik ve süreklilik bakımından fark bulunmaktadır. Teknik iktidar devletin süreklilik ve niteliğini gösterirken, siyasal değişimlerden etkilenmez.

Gözübüyük ve Akıllıoğlu'na göre (1992: 1), kamu yönetimi kavramı, biri örgüt diğeri de etkinlik olmak üzere, biri örgüt diğeri de etkinlik olmak üzere, iki anlamda kullanılmaktadır. Dar anlamda yönetim, sadece yürütme ile ilgili kuruluş ve etkinlikleri içerirken, geniş anlamda yönetim, yasama ve yargı alanındaki kuruluş ve etkinlikleri de içermektedir (Ergün, 2000: 5).

Daha geniş kapsamlı düşünülürse, kamu yönetiminin alanına, yerel yönetimler (il özel idareleri, belediyeler, köyler) genel yönetim, özerk kurumlar, meslek kuruluşları, kamu iktisadi girişimlerinin demetim ve danışma kurumları da girmektedir. Bu tanıma göre, kamu siyasetinin alanı içindeki tüm eylemlerin kamu yönetimi çerçevesinde düşünülebileceğini söyleyebiliriz.

Kamu yönetimi; kamu örgütünün politikasını belirleme, tasarlama, mali ve maddi kaynakların sağlanması, personel alımı, eğitimi ve değerlendirmesi gibi faaliyetleri kapsayan, yönetici veya yöneticilerin beyin, duyu ve bedensel gücünün belirli amaçları gerçekleştirmek için hiyerarşik bürokratik yapı içerisinde eşgüdümlü bir şekilde harekete geçirilmesini içeren bir yönetsel mekanizma olduğu ileri sürülebilir. Ancak, nüfus arttıkça ve istekler ve ihtiyaçlar çeşitlendikçe, nitelikli kamu hizmeti talebi çoğalmakta, bu nedenle kamu yönetimi yapısı ve işlevleri farklılaşmakta, büyümekte ve uzmanlaşmaktadır. Bu durum kamu yönetimi kavramının çeşitli tanımlarını da ortaya çıkarmaktadır.

İlk olarak, kamu yönetimi, toplumun ihtiyaç ve beklentilerini gerçekleştirme ve çağdaş bir toplum yaratabilme ile görevli ve sorumlu olan yönetim olarak tanımlanmaktadır (Çöker, 2005: 1).

Çöker bu tanımlı yaparken, T.C. Anayasasının beşinci maddesine atıf yapmakta ve kamu yönetimini, devletin temel amaç ve görevlerini gerçekleştirmedeki başlıca aygıtı olarak görmektedir. Ona göre, kamu yönetimi, 1982 Anayasasının 5.maddesinde de belirtildiği gibi, "kişilerin ve toplumun refah, huzur ve mutluluğunu sağlamak; kişinin temel hak ve

hürriyetlerini sosyal hukuk devleti ve adalet ilkeleriyle bağdaşmayacak surette sınırlayan siyasal, ekonomik ve sosyal engelleri kaldırmaya, insanın maddi ve manevi varlığının gelişmesi için gerekli şartları hazırlamaya çalışmak” görevine sahiptir. Ancak bu tanım çok geneldir ve uzmanlaşmış görevler üstlenen bir kamu yönetimi tanımı için yetersiz kalmaktadır.

Eryılmaz’a (2011: 9) göre, kamu yönetimi kavramının temelde dört yönünden ya da tanımından söz edilebilir. Bunlar; “işlev/faaliyet”, “yapı/örgüt”, “akademik disiplin” ve “meslek” yönleridir. İşlevsel bir kavram olarak kamu yönetimi; genel kuralların ve kamu politikası kararlarının uygulamasının, kamu bürokrasisi ya da onun yakın denetim ve gözetiminde özel kuruluşlar eliyle yürütülmesi sürecidir. Bu süreçte genel kurallar, uygulama esnasında bireysel olayların çözümüne ilişkin olarak yetkilendirilen kişilerce özel kararlara dönüşmektedir. Bu bağlamda kamu yönetimi, geniş anlamdaki yönetim sektörünün siyasi ortamında yer almakta ve kamu yönetimi, kamu politikalarının belirlenmesinde önemli bir role sahip olarak siyasi sürecin bir parçasını oluşturmaktadır.

Kısaca kamu yönetimi, işlevsel anlamda, kamu politikalarının belirlenmesi ve bürokrasi tarafından yürütülmesi sürecidir (Karkin, 2004). Kamu yönetiminin yapısal boyutuna gelince, kamu yönetimi, kamu yönetim sisteminin ve devletin örgütsel görünümünü yansıtır (Eryılmaz, 2011: 10).

Akademik disiplin olarak kamu yönetimi kamu bürokrasisini ve onun mal ve hizmet sunduğu halkla olan ilişkilerini anlamaya ve geliştirmeye yönelik pratik ve teoriden meydana gelir. Kamu yönetimi disiplini daha kurulurken “devlet” kavramından vazgeçmiş, devletin yalnızca bir parçasını oluşturan yönetim aygıtıyla ilgilendirilmiştir (Birgül, 2003: 257). Bu bağlamda, kamu yönetimi; disiplinler arası köprü görevini yapan ve böylece çeşitli disiplinlerden gerekli olan kısımları alan ve bunları kamusal sorunların çözümüne yönelik olarak değerlendiren ve analiz eden bir yönetim şeklinden başka bir şey değildir (Eryılmaz, 2011: 10-11).

Kamu yönetimi, aynı zamanda, bir ilgi alanıdır, meslektir. Uygulamada çalışan kamu yönetimi elamanları, diğer tüm mesleklerin mensupları gibi profesyonellik için gerekli nitelikleri taşımaktadırlar (Frederickson, 1976: 152).

1.5.2. Kamu Yöneticiliği ve Özellikleri

Gerek kamu yönetimi ve gerekse özel yönetim ve sivil toplum kuruluşları, yönetimin birer alt dalları olmaları nedeniyle, her birinde kurallar sistemi, örgüt, personel, mali kaynak ve hizmet binaları gibi ortak unsurlara ve sorunlara sahiptirler. Buna paralel olarak, bütün yönetimler, personel yönetimi, malî yönetim, örgütün yapı ve işleyişini idare etme ve yönetim politikası oluşturma gibi benzer dört temel işlevi de yürütmektedirler.

Bu temel benzerliklerin aksine, kamu yönetiminde kamu yönetiminin yapı ve işleyişinden kaynaklanan ve kamuda liderlik gösterilmesini etkileyen ve bazen de sınırlayan önemli farklılıklar ve etkenler bulunmaktadır.

Bu etken ve farklılıklar kamu yönetimine hem ayrıcalıklı bir konum sağlamakta, hem de özel sektör ve sivil sektör kuruluşlarından oldukça farklı bir liderlik ortamı doğurmaktadır.

1.5.2.1. Siyasal Çevre

Kamu yönetiminde, çevresel ve örgütsel temel kararlar, siyasal ortamda alınmaktadır. Kamu yönetimi, yukarıda belirtildiği gibi, siyasal sistemin yürütmeye ilişkin kolunu oluşturduğundan, siyasal sistem içinde alınan politikaları uygulama görevini yerine getirmektedir. Kamu yöneticileri, yürüttükleri faaliyetler konusunda, hukuka uygunluğun yanında, siyasal iradeye karşı da sorumludurlar ve yönetsel kararlar alırken bu sorumluluğu göstermek zorundadırlar. Siyasal yöneticiler ve organları, ara sıra yaptıkları denetimlerle, kamu yöneticilerinin bu sorumluluğunu değerlendirir ve onların eylem ve işlemlerini siyasal iradeye uygun olarak yönlendirmeye çalışırlar. Sağlıklı işleyen, çağdaş, demokratik ve kurumsallaşmış rejimlerde yetenekli ve dürüst politikacıların olumlu bir şekilde görevini yaptığı rejimlerde kamu yönetimi bu durumdan olumsuz etkilenmeden yönetilebilmektedir.

Ancak, tüm bu koşulların bir rejimde bulunması olasılığının düşük olduğu gelişmekte olan ülkelerde kamu yönetiminin, siyasal sistem tarafından ciddi ölçüde olumsuz etkilendiği ileri sürülebilir.

Eryılmaz'a (1999: 37) göre, kamu yönetiminin içinde bulunduğu bu siyasal çevre, kamu yönetiminden, alınan kararların uygulanmasını talep ederken ve yönetimi birçok araç aracılığıyla denetime tabi tutarken, genelde bu yöndeki talep ve denetimi popülizm doğrultusunda gerçekleştirmekte ve yöneticilerin realist davranmasını önlemektedir. Bu

duruma dikkat çeken Huntington'da, kurumlaşmamış fakat siyasal istemleri aşırı boyutlara varmış toplumlarda, hemen her şeyin siyasallaşmış olduğunu yazmaktadır (Oktay, 1983: 204). Bu nedenle hızlı siyasallaşan kuruluşların başında genellikle kamu yönetim örgütleri gelmektedir. Bu kuruluşlar, giderek daha fazla oranlarda kendi alanlarından taşarak genel siyasete karışmakta ve hizmetin gerekleri ve kamu yararı endişesi, yerini siyasal nitelikli kayırmalara ve çıkar hesaplarına bırakmaktadır.

Bu durum özellikle siyasal çevrelerin kamu yönetimine yapacağı her türlü müdahalelerini, hizmetin gerekleri doğrultusunda sınırlandıramamış Türkiye gibi ülkelerin kamu yönetimlerinde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu yapıya aynı zamanda da kamu yararı yerine başka yararları kolayca ön plana alabilecek düşük nitelikli siyasilerinde eklenmesi ile hizmet kalitesi negatif yönde ciddi ölçüde etkilenebilmektedir.

Bunun da ötesinde, siyasal çevrenin kamu politikasını oluştururken ve uygulatırken kendi siyasal çıkarlarını kamu yararının önüne aldıkları hatta bu uygulamaları, yolsuzluk, yozlaşma ve hizmetin ağır maliyetle yürütülmesi pahasına gerçekleştirdikleri de görülür. Bilindiği gibi, bu tür siyasal çevreye, kamusal örgütlerin aynı zamanda sorumlu oldukları bir sosyal çevre de eklenmekte olup, kamu yöneticileri tarafından amaçlanması gereken kamusal yarar kavramı, dış çevre, seçmenler, yerel politikacılar, üretici ve tüketici çıkar grupları gibi baskı gruplarının etkisiyle de baskı altına alınabilmektedir. Bu durum, kamusal örgütlerin kamu yararı doğrultusunda ve hizmetin gereklerine uygun olarak yönetim göstermesini zorlaştırmaktadır.

Tüm bu olumsuzluklar, siyasal nitelikli atama ve yer değiştirmelerin sıklaşması sonucunu getirmekte, işinin ehli olmayan ve atandığı mevkie liyakati yüzünden değil, siyasi gücü nedeniyle atanan yöneticilerin yaygınlaşmasına neden olabilmektedir. Bu durum, Ögütçen'e (2011: 496-497) göre, yönetimde siyasallaşmaya neden olmakta, bir hastalık derecesinde adam kayırma ortaya çıkmakta ve yönetimdeki yozlaşmanın önemli göstergelerinden birini oluşturmaktadır. Ona göre, yönetimde siyasallaşma, öncelikle kamu görevlerine yapılan atamalarda görülmekte ve bu atamalarda siyasi faktörlerin birinci derecede rol oynaması olarak kendini göstermektedir.

Oktay'a (1983: 204-205) göre bu siyasallaşmaya, yönetimin hizmet sunumunda yönetilenlerin siyasal tutum ve davranışlarına bakarak hareket etmesini de eklemek gerekir. Ona göre, bozulma türünde siyasallaşmanın önemli bir boyutu da hizmetle siyasal oyun takas edilmesi anlayışı olup, "Oy ver, hizmet al" ilkesinin işlemesi, doğal olarak atamalar düzeyinde bir siyasallaşmayı da gerektirmektedir. Atamalarda siyasal nedenlerin ağır

basması ise, kamu görevlisini (özellikle yükselme beklentisi olan görevliyi) siyasal kimliğini açıklama fırsatlarını değerlendirmede özendirilmekte ve uyarıcı olmaktadır (Oktay, 1983: 205). Bu durum her şeyden önce, yönetimin yansızlığı ilkesini zedelemektedir.

Değiştirilen yüksek yöneticilerin birçoğu, gelecekte başka bir yöneticinin veya iktidarın ödülünü beklemek üzere sütre gerisinde savunmaya geçmekte, yönetimde liyakat ölçüleri yara almakta ve önemsenmeyen değerler haline gelmektedir (Oktay, 1983: 207-208).

Tüm bu durumlar, kamu kurumlarının verimini düşürme sonucunu doğurmakta, siyasallaşmış kamu kurumlarında liderlik yapılmasını da ciddi ölçüde zorlaştırmaktadır.

Ayrıca, siyasilerin siyasi isteklerini kamu yönetimi prensibine uygun görmeyerek yerine getirmeyen kamu yöneticilerinin siyasi müdahaleyle değiştirilmelerinin sık görülmesi, yöneticinin geldiği yöneticilik görevlerinde örgütle kaynaşmasını sağlayacak kadar uzun süre kalamaması sonucunu doğurmaktadır. Bu durum ise etkili kamu hizmetinin yürütülmesi için gerekli yapılanma, zaman ve çalışma koşullarını olumsuz etkilemekte (Yıldız, 2002: 244) ve liderlik isteğini köreltebilmektedir.

1.5.2.2. Kamu Yararı

Kamu yönetimini özel sektörden ayıran ve kamu liderliğini etkileyen diğer bir farklılık alanı da, amaç unsurunda görülmektedir. Kamu örgütleri, temel olarak düzenlenen kurallar çerçevesinde kendilerine verilen görevleri, kamu yararı noktasında yerine getirmeye çalışırlar. Dolayısıyla, en önemli hareket noktaları hizmetlerin kamuya yönelmiş olmasıdır. Kamu yönetiminin amacı da zaten, kamu yönetimini meydana getiren statü, örgüt, işlev ve davranışları tanımlamak, açıklamak ve bunları eşgüdümlü bir şekilde harekete geçirerek sorunları kamu yararı doğrultusunda çözerek kamusal amaçları gerçekleştirmektir. Bu nedenle, kamu kurumları özel sektör örgütleri gibi, her zaman, verimlilik, kar, büyüme, rekabet gibi güdülerle hareket etmezler. Bu ölçütlerin genelde olmaması, kamu yönetiminde dikkatleri daha çok örgütlenme ve planlama gibi teorik sorunlar üzerine yoğunlaştırmaktadır (Eryılmaz, 2011: 87).

Kamu yönetiminde ulaşılmaması istenen şey kamu hizmetinin, azami olarak kamunun çıkarına olacak şekilde yürütülmesidir. Bu bağlamda, bir faaliyette, kamu yararının gözetilmesi bu etkinliğe devlet ya da kamu etkinliği özelliği kazandırmakta ve hizmetin kamu hukukuna uygunluğunun bir ölçüsü olmaktadır. Bundan dolayı da, toplum, kamu yönetiminin üstlendiği hizmetleri, kaynakları olabildiğince kamu yararına kullanarak,

zamanında ve gereken en kısa süre içinde, etkin ve etkili şekilde hizmet üretmesini beklemektedir (Çöker, 2005). Bu tür beklentilere cevap vermek için, Çöker (2005), kamu yönetiminin, hizmetin gerektirdiği ölçüde örgütlenecek, olması gereken nitelikte hizmet üretecek, biçimde, etkin, verimli ve hızlı biçimde çalışabilen bir sistemi oluşturmayı hedeflediğini ileri sürmektedir. Nitelik ya da kalite konusu bu nedenle, zaten kamu yönetimi içinde her zaman üzerinde durulan bir konu olmakla birlikte, asıl önemli olan bu nitelikte çalışabilecek bir sistemi oluşturulabilmesi ve bu sistemin insan mutluluğunu sağlıklı bir şekilde yürütülmesi hedefine ulaşmaktır.

Hedef insan mutluluğu olunca, kamu yöneticisi, insana ve topluma hizmet etmek için görevlendirilmiş olmaktadır. Bununla birlikte, Çöker (2005), kamu yöneticisinin toplumun efendisi olmadığı gibi, aynı zamanda bazılarının popülist bir anlayışla ifade ettikleri gibi, halkın hizmetçisi de olmadığını belirtmektedir. Çöker (2005), göreve toplumsal bir anlayışla geldiğinden, yasal düzenlemelere uygun biçimde hizmet üretmesinin, kamu yöneticisinin görevini yerine getirmiş sayılması açısından yeterli bir ölçüt olacağına işaret etmektedir. Liderlik, yasanın öngördüğünün ötesinde bir şeyler yapabilmeyi, kaynakları daha etkin ve etkili olarak harekete geçirebilmeyi, kamu kurumunu hızla değişen çevresel değişime cevap verecek şekilde değiştirmeyi de içermektedir.

Buna karşılık özel sektör kuruluşlarının temel amaçları arasında kar, kazanç, rekabet ve büyüme yer aldığından, kamu yararı çoğu kez ikinci planda olarak sadece gözetilmek durumunda kalabilmektedir. Özel sektörün tersine olarak, kamu yönetimi, yukarıda belirtildiği gibi, kamu yararını her şeyin üzerinde tutmak durumunda olup, kamu yararının gerektirdiği noktada, özel sektörün göz önüne aldığı önceliklerini, kendi açısından göz ardı etmek zorunda kalabilmektedir. Bu yüzden kamu kesiminin ürettiği mal ve hizmetlerin niteliği çoğu kez farklı olmaktadır.

1.5.2.3. Bürokrasi

Kamu yönetiminde, bürokratik yönetim sistemi, rasyonel-yasal otoritenin bir biçimi olarak ortaya çıkmakta ve idari personel tarafından yürütülmektedir. Oktay'ın (1983: 27) bürokratlaşma olarak nitelendirdiği bürokratik yönetim sistemi siyasal sistemin çağdaşlaşmasının hem en önemli, hem de en genel boyutu olup kamu yönetiminin en önemli unsurlarından birini teşkil etmektedir. Oktay'a (1983: 27) göre, bir siyasal sistemin gelişme ölçüsü, özünde sistemin bu bürokratlaşma düzeyine bağlı olup usallık ve yasallık, bu sürecin temel niteliklerini oluşturmaktadır.

Bürokrasi, tanım olarak hiyerarşik olarak örgütlenmiş bir yapıyı (kurallar, araç-gereç, çalışanlar, ofis vb.) ifade etmektedir. Bürokrasi, “Kamu Yönetimi’nin eş anlamlısı olarak da kullanılmakta ve genellikle, siyasi sistemin kamu yönetimi kolu olarak tanımlanmaktadır (Eryılmaz, 2011: 232). Bu anlamda, bürokrasi, devlet yönetiminde çeşitli idari görevleri-işleri yerine getirmek için modern hükümetler tarafından yönetilen ve çeşitli kamu kurumlarından oluşan örgütler bütününe verilen addır. Ayrıca bürokrasi, çeşitli siyasi toplulukların (ulus-devlet, eyalet, belediye, bölge vb.) yönetimini ve kamu politikalarını düzenleyen yasaların uygulanmasını da kapsayabilmektedir. Bu bağlamda, bürokratlar, rutin kamu hizmetlerini yürüten, yasaları uygulayan, siyasi kararların düzenlenmesini ve yürütülmesi ile uğraşan kişilerdir (Eryılmaz, 2011: 232). Bürokrasi, olumsuz anlamda aşırı kuralcılık anlamında da kullanılmaktadır.

Bürokrasi konusundaki akademik çevrelerdeki egemen anlayış, Weber’ in tanımı etrafında toplanmış, Weber’ in ismi, adeta bürokrasi kavramıyla bütünleşmiştir(Eryılmaz, 2011: 236). Weber’ e göre bürokrasi, iş bölümü ile otorite hiyerarşisi, yazılı kurallar ile yazışmaların ve faaliyetlerin dosyalanması, gayri şahsılık, disipline olmuş bir yapı ile resmi pozisyonlardan oluşan bir örgüt biçimi olarak tanımlanmaktadır (Kremer, 1982).

Weber’ e göre, ideal tip bürokrasi, büroyu ya da devlet dairesini, yöneticinin (kral ya da hükümdarın) özel konutundan ayırmaktadır (Eryılmaz, 2011: 238-239). Bu anlamda bürokrasi, rasyonel bir örgüt biçimi olup; teknik olarak diğer örgüt biçimlerinden üstündür. Bürokrasi, sabit bürolardan ve resmi yetkilerden oluşurken, her bir büronun görevleri, yetkileri ve otoritesi formel kurallarca düzenlenmiş olduğundan bürokrasi istikrarlı ve düzenli bir işleyiş sistemine sahiptir.

1.5.2.4. Kamu Gücü ve Rekabete Kapalılık

Kamu kurumları genelde tekeldir ve başka kuruluşların rekabetine de genelde kapalıdır. Bu yüzden kamudaki yöneticilerin faaliyetlerini, piyasa sisteminde söz konusu olan “ rekabet” etkeni motive etmemektedir (Eryılmaz, 2011: 19). Eryılmaz’a (2011: 20) göre kamu yöneticilerini motive eden temel etken “prestij” ve “otorite” kazanma ile siyasi yöneticilerinin ve kamuoyunun denetimidir. Özel sektörde firmalar, piyasada kaynaklarını geliştirmek ve daha fazla gelir etmek için rakipleri ile yarışırken Devletteki kurumlar, siyasi sistem içinde bütçelerini büyütme, personel sayılarını arttırmak ve sosyal imkânlarını geliştirmek için birbirleriyle rekabet etmektedirler. Bu yüzden kamu kurumları yapı ve personel bakımından ne kadar büyürse, bürokratların gücü de o denli artmaktadır. Bu büyüme kamuda rasyonel gerekçelerden dolayı olmayıp, çoğu kez bürokratların siyasi

gücüne dayandığından bürokrat gücünü daha da büyütürken kamuda gereksiz yatırım ve büyüme sonucuna da yol açabilmekte ve tekelci hizmet yapısını daha da güçlendirebilmektedir.

Bu tekelcilik özelliğinin yanında, kamu yönetiminin bir başka özelliği ise amacını gerçekleştirmek için kamu gücünden yararlanması ve gerektiğinde karşı tarafın rızası olmadan tek taraflı kararlar alarak uygulayabilmesidir. Başka bir deyişle, kamu kurumları, kamu yararı amacını gerçekleştirebilmek için “kamu gücüyle” (puissance publique) donatılmışlardır. Ancak bu kamu gücü, 1800’lerdeki yazarların kastettiği gibi “emredici güç veya “otorite faaliyeti değil, “genel hükümleri aşan şartlar, yani “özel hukukta görülmeyen ayrıcalık ve yükümlülüklerdir (Gözler; 2008: 122). Bu yüzden kamu kurumları özel kişiler karşısında üstün konumdadırlar ve özel kişilerin rızaları hilafına onlar hakkında işlem yapabilirler. Oysa özel idareler, kamu gücüne sahip değildirler. Bu yüzden kamu ile özel kişiler arasındaki ilişkilerde çoğu kere eşitlik de bulunmamaktadır. Kendine verilen yasal görevleri uygulamak ve gerektiğinde zor kullanarak kamusal güç araçlarının kullanmak, kamu kurumlarının görevleri ve yetkileri arasında olup, bu durum kamu liderliği için de ciddi bir avantaj oluşturmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON VE MOTİVASYON KURAMLARI

2.1. MOTİVASYON

2.1.1. Motivasyonun Temel İlkeleri

Motivasyon; kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek maksadıyla kendi arzu ve istekleri ile davranmalarınıdır. Bireyleri, beklenen ve istenen yönde hareket etmelerine ve davranmalarına teşvik eden; kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve güdüler topluluğudur. Motivasyon; örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak bir iş ortamı oluşturmak maksadıyla bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve teşvik edilmesi sürecidir. Bir hareketin yönü, şiddeti ve devamlılığı üzerine çabuk ve derhal yapılan etkidir (Küçükahmet, 2000: 11).

Motivasyonun yerine getirilmesinde birçok ilke bulunmakla birlikte temel olarak iki ilke önem arz etmektedir. Bunlar amaç birliği ve karar-komuta birliği ilkeleridir.

2.1.1.1. Amaç Birliği İlkesi

Çalışan her birey bazı kişisel hedeflere sahiptir. Yaptığı işten elde etmeyi umduğu özgün beklentiler içerisinde. Yönetimde ise saptanan tek bir amaç vardır. Örgütün sürekliliğini sağlayabilmesi için gerekli bu amaca her çalışanın uyması gerekmektedir. Her zaman çalışanların bireysel amaçları ile örgütün genel amacı aynı doğrultuda gitmez. Bunun kendiliğinden ve doğrudan doğruya gerçekleşmesini beklemek yanlış olacaktır. Kendi iradeleri ile örgüte katılan kişilerin, örgütün varlığını koruyabilmesi için gerekli örgüt amacıyla da uyum içerisinde bulunması gerekmektedir. Bununla birlikte çalışanlar bazı beklentilerinin boşa çıkması sonucunda gelen hayal kırıklığı nedeni ile uymaları gereken örgütsel amacın yerine kişisel amaçlarını ön plana çıkarabilmektedirler. Bu durumda çalışanlar ile örgütün amaç birliğini sağlamak güçleşmektedir. Bu nedenle de yönetimin örgütün ve çalışanların çıkarlarını makul noktada birleştirmesi gerekmektedir. Henry Fayol, yöneticilerin çalışanlar üzerinde doğrudan otorite kurmaları sonucu çalışanların yönlendirilebileceğini ve amaç birliğinin sağlanacağını savunmaktadır. Ancak her koşul altında bu durumun gerçekleşmesi beklenemez. Yöneticinin kararlarının başka kademelerden geçerek çalışanlara ulaşması durumunda iletilmek istenen net olarak iletilmez.

Fayol' a göre kuruluş amaçları çalışanların bireysel çıkarlarından önde gelmekle birlikte kişilerdeki bencillik, tembellik gibi etkenler ile örgüt çıkarları çelişmektedir (Efil, 1999: 117).

2.1.1.2. Karar-Komuta Birliği İlkesi

Bu ilke gereği her astın yalnızca bir üste karşı sorumlu olma durumu söz konusudur.

Astlarını tanıyan yönetici onları motive edici sistemleri belirleyip uygulayabilir. Tek bir üstten talimat alan astlar işleriyle ilgili çelişki ve belirsizlikler yaşamazlar. Bu netliğin çalışanların işlerini daha etkin yapmalarını sağladığı ve çalışmalarındaki verimin daha yüksek olduğu araştırmalar ile kanıtlanmıştır. Bunun nedeni karar birliğinin astları çeşitli üstlerin birbirlerinin ile çelişebilecek kararları ile karşı karşıya kalmaktan kurtarmasıdır. Motivasyon belirli sayıdaki ast için tek bir üst tarafından yerine getirildiğinde çalışanların kişisel ve genel olarak da örgütsel verimliliğini arttıracaktır. Yönetici çalışanlarını gözlemleyip onların davranışlarının nedenlerine inerek bunları anlayabilecektir. Buna istinaden hangi motivasyon tekniğinin hangi ast ya da ast grubu için uygun olacağına karar verecektir (Şimşek,1999: 166).

2.1.2. Etkin Bir Motivasyon Sisteminin Şartları

Etkin bir motivasyon sistemi için gerekli başlıca koşullar şunlardır (Özalp,1985:110):

- Öncelikle örgütte takım ruhu geliştirilmelidir. Yönetici, örgütte insan ögesini etkilemek, motive etmekle yükümlüdür. Örgütte bu ögenin diğer bir değişle çalışanların gerçekleştireceği eylemlere bağlı olarak işleyiş bir süre gidecektir. Bu nedenle yöneticinin çalışanları örgütün amaçlarına hizmet etmeye yönelik uyumlulaştırarak örgütte takım ruhunu oluşturması gerekmektedir.
- Yöneticinin tek bir takım ruhu oluşturma görevinin yanı sıra çalışan bireyleri birebir şekilde tanıması gerekir. Öyle ki her bireyin dolayısı ile de her çalışanın fiziksel, duygusal ve zihinsel yapıları birbirinden farklıdır. Her çalışandan bireysel ve sonuç olarak da tüm çalışanlardan en çok verimi elde edebilmek için yöneticinin çalışanlarını tanıması ve kişisel özelliklerine göre davranışlarda bulunması gerekmektedir.
- Her çalışanı tanıyan yönetici, çalışanları bireysel olarak değerlendirmelidir. Yönetici, bu değerlendirme sonucu görev kişiliği gelişmemiş olan çalışanları belirleyip örgütten

uzaklaştırmalıdır. Öyle ki bu kişiler örgütün işlemekte olan düzenine aykırı durumları ile işleyişte aksaklıklara neden olacaklardır.

- Bu nedenle gerek işle gerekse diğer çalışanlarla uyumlu olmayanların saptanıp elenmesi gerekmektedir.
- Çalışanların işle ve diğer çalışanları ile olması gereken uyumu kadar önemli bir başka nokta da çalışanın kurum içi ilişkileridir. Hem yöneticiler hem de çalışanlar ilişkilerinde tarafsız olmalıdır. İlişkilerdeki açıklık ve adalet olumlu bir örgüt iklimi oluşmasını sağlayacaktır.
- Yönetici çalışanların modelidir. Diğer bir ifade ile yöneticinin gerek kurduğu iletişimle gerekse çalışma tarzı ve düzeni ile çalışanlarına örnek olması gerekir.
- Her ne kadar yöneticinin bireyleri ile birebir ilgili olması olumlu sonuçlar doğuracağı için uygulanması gerekse de bunun pratikte doğrudan uygulanması kolay değildir. Yöneticinin yardımcılarının bulunması ve bunlara danışarak çalışanlar hakkında bilgi edinmesi sayesinde hem yöneticinin iş yükü nedeni ile birebir ilgilenememe sorununu ortadan kaldıracak hem de çalışanlar hakkında bireysel bilgilere de ulaşılmasını sağlayacaktır.
- Bu yoğun tempoda çalışan yöneticinin aşırı iş yükü altında boğularak veriminin düşmemesi ve asıl işin yapılabilmesi için yöneticinin dikkat etmesi gereken nokta ayrıntılarda boğulmamaktır. Öyle ki ayrıntıları işleyerek enerjisinin çoğunu akıtan yönetici asıl yapması gerekli önemli işlerini yapamayacak hale gelecektir. Bu nedenle yönetici iş ve zaman yönetimini sağlamalıdır.

2.1.3. Motivasyonun Benzer Kavramlarla İlişkileri

Motivasyon, iş tatmini gibi kendisine anlamca yakın bulunan kavramlarla karıştırılmakta ya da ilişkilendirilmektedir. Bu nedenle aşağıda motivasyona benzer kavramlardan iş tatmini, amaçlar, iş başarısı ile motivasyon arasındaki ilişkiler ele alınmıştır.

Motivasyon, bir isteği veya amacı tatmin etmek için dürtü ve çabadır. Tatmin olma ise bir istek karşılandığında yaşanan memnuniyettir. Diğer bir ifade ile motivasyon bir sonuca dürtü, tatmin olma ise zaten yaşanmış sonuç anlamına gelmektedir (Wehrich, Koontz, 1993:465)

Motivasyon tanımlamalarında da görüldüğü üzere iş tatmini ve motivasyon birbirleri ile geçişli bir ilişki içindedirler. Motivasyon iş tatminini, iş tatmini de motivasyonu doğurur. Öyle ki “tatmin edilmiş bir bireyin motive edilmesi için gerekli şartlar hazırlanmış demektir; motive olmuş bir bireyin de faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tatması mümkündür. Diğer bir ifade ile işlerinden belediklerini elde eden bireyler, elde ettikleri ölçüde tatmin olurlar; bu da bireylerin motivasyonunu ve performansını yükseltir” (Şimşek, Akdemci, Çelik, 2001: 138-139).

İş tatmini daha olmazsa olmaz faktörleri içermekte iken motivasyon bunların yanında ekstradan gerçekleştirildiğinde çalışanı mutlu edecek faktörleri içerir. İş tatmini ve motivasyon kavramları arasında bu tür bir ilişki ve bağıllık bulunmasına rağmen iki kavram zamanla aynı anlamda kullanılmaya başlanmış ve başlangıçta iş tatmininin hakimiyetinin yerini motivasyon almaya başlamıştır. Öyle ki iş tatmini sadece çalışanı tatmin edecek maaş, emeklilik gibi koşulları sağlayan bir kavram olarak kullanılmakta iken bunun yerini zamanla yönetim psikolojisi alanındaki gelişmelerle de birlikte bunun ötesine geçen sosyal ve psikolojik boyutları da içeren motivasyon kavramı almıştır.

Örgütlerde minimum maliyetle maksimum kazancın sağlanması hedeflenir. Bunu yapabilmek için örgütün girdilerini işleyen çalışanları bu yönde harekete geçirmek (motive etmek) gerekecektir. Çalışanların iş memnuniyetleri artırılarak, işe daha çok bağlanıp başarı elde etmeleri sağlanmalıdır (Eroğlu, 2000: 249-250).

Olaya yönetsel bir bakış açısı ile yaklaşırsak, o zaman, bir kişi çok yüksek iş tatminine, fakat iş için çok düşük bir seviyede motivasyona sahip olabilir ve bu işin tersi de olabilir. Anlaşılır biçimde, olasılık mevcuttur ki; düşük iş tatminine sahip yüksek derecede motive edilmiş kişiler başka iş pozisyonlarını arayabilirler. Benzer şekilde, pozisyonlarını değerli bulan, fakat arzu ettiğinden veya hak ettiğini düşündüğünden oldukça altında kazanan insanlar, büyük olasılıkla başka işler arayacaktır (Koontz, Weihrich, 1993:465).

Yöneticinin önemli bir görevi, örgüt amaçları etrafında çalışanları motive etmektir. Bunun için yöneticilerin çalışanların davranışlarının nedenlerini bilmeleri gerekmektedir. Çalışanların belirli bir amaca yöneltilmesinin sağlanabilmesi için bunların nasıl harekete geçeceğini yani ne şekilde motive edileceğini iyi bilmek gerekecektir. Burada dikkat edilmesi gerekli nokta örgüt amaçları ile çalışan bireylerin amaçlarını çeliştirmeden uyumlaştırabilmektir. Böylece hem örgüt hem de çalışan için doğru amaca yönelmiş olacaktır (Eroğlu, 2000: 247-249).

Bireyler birbirlerinden farklı özelliklere sahiptirler. Dolayısıyla her çalışan bireyin iş başarı düzeyi de birbirinden farklıdır. Başarı düzeyi düşük olan çalışanların iş başarılarını arttırmak için bunlara ya eğitim olanağı sunulmalı ya da özendiriciler yolu ile çalışanlar motive edilmelidir. İyi bir iş başarısının terfi, statü, maddi ödül gibi olanaklarla ödüllendirilmesi çalışanın iş başarısını arttıracaktır (Eroğlu, 2000: 254-256).

2.1.4. Motivasyonun Önemi

Günümüz dünyasındaki hızlı teknik ve ekonomik gelişmeler insanların isteklerini arttırmakta ve çeşitlendirmektedir. İstenecek, elde etmek için özlem duyulacak olguların giderek arttığı, buna karşılık istekleri karşılama olanaklarının sınırlı olduğu dünyamızda tüm arzuların yerine gelmesini beklemek gerçekçi olmaz. İşte elde edilmesi daha olası olan bazı sonuçlara kişinin ulaşamaması onda hayal kırıklığı yaratmakta, dolayısıyla mutsuzluk ve iş hayatında başarısızlık ortaya çıkmaktadır.

Motivasyon fonksiyonları çok değişik şekillerde hayatın her alanında ve hemen herkes tarafından uygulanır. En küçük sosyal grup olan ailede anne ve baba, sınıfını geçerse kendisine bisiklet (ya da herhangi bir hediye) alacağını müjdeleyerek okula giden çocukların davranışlarını yönlendirmeye çalışır. Devletler vatandaşlarını, uygarlık düzeyine yetiştirmek amacıyla çok çalışmaya özendirirler. Kendi üzerine bir takım motivasyon unsurları tatbik edilen biri, başka bir amaçla yine diğer bir kişiyi güdülemeye çalışabilir. Kısaca insan davranışlarına yön vermek isteyen hemen herkesin başvuracağı en güçlü yöntem motivasyon olarak görülmektedir (<http://www.egitim.aku.edu.tr>, Erişim Tarihi: 19.09.2013).

Leavitt, insan davranışını bazı varsayımlar içinde şu şekilde ortaya koymuştur:

- İnsan davranışı nedenlidir.
- İnsan davranışı güdüdür.
- İnsan davranışı hedefe yöneliktir (Güney, 1997: 20).

Artık yöneticiler her düzeydeki elemanlarının verimini arttırmayı, düşünsel ve bedensel rasyonelliği ön plana çıkarmayı amaçlamaktadır. Özellikle yönetim uygulamaları ile bir yandan çalışanların mutluluğu arttırılmak istenmekte, diğer yandan rasyonellik sınırları içinde üretkenlik desteklenmektedir. Çalışma yaşamı içerisinde günlük yaşantısının büyük bir kısmını iş ortamında geçiren kişinin olanaklar ölçüsünde, iş tatminsizliği, hayal kırıklığı gibi duygusal sorunlardan uzak tutulması, buna karşılık iş tatmininin arttırılması gerekir.

Motivasyon, yaşam doyumu ile doğrudan ilintilidir. Yaşam doyumuna bağlı olarak motivasyonda değişiklikler görülebilir (Kantarıcı, 1997: 54). Bununla birlikte, motivasyon ile ilgili yapılan çalışmalar, çalışanların görevlerinin belirginliği, ise katılımları, parasal ödüller, işin doğası, kişilerin verimli kullanılabilmesi gibi birçok faktörün iş tatminine etki ettiğini göstermektedir (Ting, 1997: 313).

Çalışanların faaliyetleri büyük oranda katıldığı ve motivasyonun yüksek olduğu işgücü oluşturmak Toplam Kalite Yönetimi sisteminin en önemli özelliğidir. Yönetimin temel sorumluluğu bu sistemi geliştirmektir ancak bunu başarmak için gayretini ve vaktini büyük ölçüde insan ögesine tahsis etmek zorundadır (Kantarıcı, 1997: 55)

Yönetim, planlama ile başlar ve örgütlenme ile güçlenir. Örgütlenen bireylerin planları gerçekleştirebilmesi için ise ilgili işlevleri yapan ve yapmaya yönlendirenlerin olmasına bağlıdır (Özalp, 1985:103).

Motivasyon, kişilerin, belli bir ihtiyacı veya amacı karşılamak üzere, içten gelen bir arzu ile davranmaları halidir. İnsan sadece maddi ve ekonomik bir varlık olmadığı için, maddi olmayan çeşitli faktörler de kendisini etkilemektedir (www.bilgilik.com).

Bunlar, sosyal alışkanlıklar, çevre, duygular, değerler, onur vb.dir. Bunun önemini anlayan bir lider, örgüt içinde verimliliği artırmak için, çalışanların tutum ve davranışlarını, arzu ve isteklerini, fikir ve duygularını ve bunları etkileyen işletme içi-dışı faktörleri dikkate almalıdır.

Çalışanların iş başarısını belirleyen iki temel etken yetenek ve motivasyon olup:

“İŞ BAŞARISI = YETENEK x MOTİVASYON” şeklinde gösterilebilir.

Başarı, çalışan memnuniyetinin ispatıdır. Çalışan memnuniyeti, dolayısıyla başarı, aşağıda olguların yerine getirilmesiyle sağlanır.

- İyileştirilmiş çalışma ortamı
- Etkin İletişim
- Çalışanların kararlara katılımı
- Yeterli ve adil ücret sistemi

- Yönetime güven duyulması
- Amir ve Yönetimin demokratik tutumu
- Yükseltme – Takdir
- İşin ilginçleştirilmesi
- Çalışanların kişisel gelişimlerinin sağlanması
- Sosyal ihtiyaçlarının doyurulması vb.
- Bir işletmede şartların bozulduğunu gösteren en önemli kanıtlardan biri, motivasyonun düşük olmasıdır (Acar, 2000: 51).

İnsanın doğasında isteme, isteklerini arttırma ve yenilik arama vardır. Üstelik insanın davranışlarını yönlendiren istekler kolayca elde edilebileceklerden çok, bir çaba ve katlanma gerektirenler üzerinde yoğunlaşır. Kişinin arzuları, zaman içerisinde psikolojik veya bazı hallerde fizyolojik ihtiyaç haline getirdiği istekleri karşılanamazsa, ortaya hayal kırıklığı ve mutsuzluk çıkar (Erdoğan, 1996: 221-222).

Günümüzde globalleşme sebebiyle ülkeler arasında sınırlar neredeyse kalkmıştır. Ülkeler hem bölgesel anlamda hem de küresel anlamda söz sahibi olabilmek için rekabete mecburdurlar. Bu rekabet ekonomik, siyasal, kültürel, eğitim vb. olabilir. Bunun içinde iyi motive edilmiş bireyler gereklidir.

Tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına da neden olurlar. Gizli gerilimin, boşaltılması ya da azaltılması sonucunda birey tatmin olacaktır. İç dengesizlikler ve güdüler dışarıdan kolayca gözlenip ölçülemez. Bunun aksine, değişik özendirme araçları ve çevredeki koşullarla ilgili olarak yapılan davranışların gözlenmesiyle bunların varlıkları ve nitelikleri ortaya çıkarılabilir. Örneğin, çölde susuz kalmış ve su ihtiyacı yüzünden fizyolojik tatminsizliğe düşmüş bir kimsenin davranışları gözlenirse, bir seraba, bir vahaya veya gösterilen bir bardak suya saldırması ile kişinin susuzluk diye isimlendirdiğimiz ihtiyacın gücünü görebiliriz. Doyasıya su içerek bu ihtiyacını gideren bireyin suya karşı isteksiz davranışı susuzluk ihtiyacının giderildiğini ve dengenin temin edildiğini gösterecektir (Ting, 1997: 315).

Genel olarak motivasyonun çalışan bir insanın ihtiyaçlarını anlama ile alakalı olduğu çıkarımını yapabiliriz. İşletmeler açısından motivasyon kavramı çok önemlidir. Çünkü

personelin verimliliklerinin artırılması, onları teşvik eden faktörlerin araştırılmasının gerektirir ve bu faktörlerin en önemlisi personelin ihtiyacını uyaran motive(güdü)'dür. Nitekim yüksek tatminlere rağmen, işletmelerde personelin büyük bir kısmının verimli olamamasının nedeni uygulanan yöntemlerin aksaklığından değil, güdülerin yanlış teşhis edilmesinden kaynaklanmaktadır (Eroğlu, 2000: 247-249).

2.1.5. Motivasyonun Özellikleri

Motivasyon kişisel ihtiyaçlar, istekler ve dürtülerden kaynaklanır ve kişiye bir davranışta bulunma isteği verir. Kısaca özelliklerinden bahsederek;

- Motivasyon bir amaca veya ödüle yöneliktir. İşyerinde sarf ettiğimiz güç, ödül kazanmayı, statümüzü değiştirmeyi, vb. şeyleri umduğumuz içindir. Yani motivasyondaki anahtar özellik amaca ve istenilen sonuca yönelik olmasıdır.
- Bazen bu istenilen sonuç istenmeyen bir şeyden kaçıştır (negatif güdülenme). Amaçlar davranışı kontrol etmez, sadece etkiler ve kişiyi ihtiyacını tatmin etmek için uyarır.
- Motive olduğumuz zaman yaptığımız şey bizim motive olmadığımız zaman yapmadığımız şeydir.
- Yöneticiler, liderler çalışanların motivasyonuna etki edebilir fakat bunları kontrol edemez.
- Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde diğeri ortaya çıkar.
- Tatmin edilmiş bir ihtiyaç artık motivasyon aracı değildir.
- Davranışın değişmesine yol açan üç duygu vardır: Korku, görev, sevgi. Korkudan dolayı motive olduğumuzda bunu mecburiyetten yaparız. Görevden dolayı motive olduğumuzda bunu yapmamız gerektiği için yaparız. Sevgiden dolayı motive olduğumuzda ise bunu istediğimiz için yaparız.
- İnsan davranışı gelişmiş güzel şekillenmektedir. Diğer bir deyişle, davranışlarımız içsel motivasyonumuza bağlıdır.
- Motivasyon her zaman bilinçli ve gözlemlenebilen ihtiyaçlara yönelik olmaz.

- Kişiyi farkında olmadan motive eden şeyler vardır.
- Kişiler her zaman kendi motivasyonlarının nedenlerini anlamazlar. Bazen farkında olmadığımız şeylerden dolayı motive oluruz.
- Motivasyonla iş tatmini aynı şey değildir.
- Bir davranışın birçok motive edicisi olabilir.
- Motivasyon ve davranış aynı şey değildir.

2.1.6. Motivasyonun Yararları

Rasyonel bir motivasyon sistemi ruhbilim ve toplum biliminin ilkelerine dayanmalıdır. Bu takdirde, sistem, çalışanlar ve işletme bakımından aşağıdaki faydaları sağlayacaktır (Şimşek, 1999:195):

- Çalışanların temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya olanak hazırlayacaktır.
- Çalışanların toplumsal ihtiyaçlarını (kültürel, çalışma saatleri, sosyal güvenlik, aile yardımları vs.) karşılamaya olanak hazırlayacaktır.
- Çalışanların “egolarını tatmine (toplantılara katılma olanakları, danışılma olanakları, kararlara katılma olanakları vb.) yönelecektir.
- Çalışanların yeteneklerini geliştirecek önlemlerin araştırılmasına olanak hazırlayacaktır.
- İşletmelerin, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine olanak hazırlayacaktır.
- Bireylerin yaratıcılık ve önderlik yeteneklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır.
- Çalışanları, sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yöneltecektir.
- Kişiler arası olumlu rekabeti geliştirecektir.

- Değişen ekonomik, toplumsal ve teknolojik koşullara göre işletmeleri “esnek motivasyon” sistemlerini kabule zorlayacaktır.
- Motivasyon çalışanların amaçları ile çalışanların amaçlarını uyumlaştırmak için uygulanan tüm yöntemleri içerir. Motivasyon bir yandan işletmede verimliliğin yükselmesi, öte yandan ise çalışanların işletmeden beledikleri doyumun artırılmasını amaçlar.

2.1.7. Motivasyonun Teknikleri

Daha verimli çalışmanın sağlanması için çalışanları motive etmenin birçok yolu vardır. Bunları kısaca aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür;

2.1.7.1. Ücret

Para, işyerinde özellikle işçinin değerinin satış miktarına göre belirlendiği firmalarda en çok konuşulan konudur. Ücret; yaşam için gereken geçimi sağlaması, kişinin toplumdaki gruplar arasındaki konumunu göstermesi gibi bakımlardan önemli olduğu için bir motivasyon aracıdır. Çalışanların motivasyonunu arttıran en önemli faktörlerden biri de ücret kapsamında verilen yan ödemelerdir. Emeklilik ikramiyesi, yaşam, sağlık, kaza sigortası, hastalık izni, sosyal sigorta vb. unsurların varlığı çalışan üzerinde olumlu bir etki yaratırken, olmaması çok büyük iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Organizasyonların kişileri motive etmesi için gereken en önemli şeylerden biri de ücretlerin adil olması ve eşitlik ilkesine uyulmasıdır (İmamoğlu vd. 2004: 47).

2.1.7.2. Ödül Sistemleri

Yöneticiler, çalışanların bir ödül aldıklarında çabalarını arttıracakları beklentisi içindedir. Ancak bunun sağlanması için verilen ödül gerçekten çaba harcamaya değer olmalıdır. Devamsızlık işten çıkma ve düşük kalite gibi işletme sorunlarını önlemek ve performansı yükseltmek için yöneticiler, hedeflenen amaçlara ulaşan, fazla zaman alan bir projeyi bitiren, acemi çalışanlara zaman ayırarak işi öğreten, belirlenen üretim sınırını geçen, paradan tasarruf etmeyi sağlayacak bir öneri getiren, işe devamı mükemmel olan çalışanları ödüllendirmelidir (Balcı, 1992: 48).

2.1.7.3. Teşvik Primi

Yüksek ödüllendirme programı, fazladan çalışma ve gayret sonucu oluşan tüm faydaların üst yönetime gitmesini ve bu durum karşısında çalışanların motivasyonlarını yitirip işlerini ihmal etmesini önlemek amacıyla uygulanmaktadır (Başaran, 2000: 218).

2.1.7.4. Övgü ve Yapıcı Eleştiri

İnsan ilişkileri, karşılıklı güven, rahat çalışma ortamı gibi faktörler birçok durumda paradan daha değerlidir. Bu açıdan yüksek performansın övgü ile takdir edilmesi önemli bir motivasyon aracıdır (Eroğlu, 2000: 252).

2.1.7.5. Terfi ve Kariyer Geliştirme Olanakları

Çoğu çalışan için toplumda bir statüye sahip olma, saygı görme ve takdir edilme gereksinimi terfi, yeni bir unvan veya maaş artışı ile sağlanmaktadır. Parasal ödülleri beraberinde getirmesine rağmen terfi, paraya dayalı olmayan statüyle ilgili bir konudur. Kişilere yükselme olanaklarının tanınması hem kişiler arasında güven duygusunu geliştirerek katılımı ve yetki almayı kolaylaştırmakta hem de motivasyonu artırarak yüksek performans için bir teşvik aracı olmaktadır (Başaran, 2000: 218).

2.2. İNANÇ VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

İnsanları motive eden ve hareketlerini yönlendiren belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısacası arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Beşeri faaliyetler, bireylerin arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre yönetilmektedir. Sayılan bu güç ve kuvvetlerin bileşkesi, kişilerin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize etmekte, devamlılık ve dinamiklik kazandırmaktadır (Eren, 1998: 398).

Örgütsel psikoloji alanında yapılan tüm araştırmaların ve geliştirilen teorilerin özünde başarılı bir yönetim arayışı vardır. Bu yaklaşım içinde, iş görenlerin işe ve inançlarına bağlanma yolları ve özendirme olanakları farklı şekilde tanımlanabilmektedir.

2.2.1. Din ve İnanç Kavramı

Arapçadaki “dane” fiilinden türetilen bir kelime olarak din, örf, adet, borç, itaat, tutulan ve gidilen yol, ceza ve mükâfat, millet gibi anlamlara gelmektedir. Din teriminin İngilizcedeki karşılığı ise “religion” kelimesidir. Latince “religio” kavramına karşılık gelen

kelime, Tanrı'ya saygı ve korku ile bağlılık, kendini ibadete verme, tören ve ayinlere katılma gibi anlamlara gelmektedir (Peker, 2003, s.29).

Sosyal yönü olan bir kavram olan inanç kavramını Emile Durkheim ve Max Weber'in, inançlarla kutsal şeylere ilişkin uygulamaları birleştirerek toplumdaki muhtelif sosyal sınıfların ahlaki ve ideolojik yönelimlerini yansıtan sosyal bir sistem şeklindeki tanımları da dinin sosyal boyutuna vurgu yapan tanımlardandır (Pritchard, 1998, s.69).

Din ve inanç kavramları bu açıdan bakıldığında insanların motivasyon ve yaşamsal mutluluklarını ayakta tutan önemli birer kavram konumundadır.

Berger'e göre insan kendi içinde huzurlu değildir, fakat kendini aktif halde ifade etmede kendisiyle uzlaşma sağlar. Beşeri var oluş insan ile bedeni ve insan ile dünyası arasında durmadan bir denge kurma faaliyeti gösterir. İşte bu var oluşun içerisinde din, kendisini anlamlı bir şekilde ortaya koyar. Din, kutsal bir kozmosun kurulduğu insani bir girişimdir. Din, kutsal bir üslup içinde evrenselleştirilmektedir. Buradaki kutsaldan kasıt insanın dışında fakat yine onunla ilişki halinde olan esrarengiz ve korkutucu bir güçtür. Yani din, hem içsel hem de dışsaldır. Bu bakımdan din insanın dünya kurma girişiminde stratejik bir rol oynamıştır. Böylece din, evrenin tamamını insan açısından manidar bir varlık olarak kavramanın cüretkâr bir girişimi olarak değerlendirilir (Berger, 2005, s.64).

2.2.2. İnanç ve Motivasyon İlişkisi

Yapısı ve tezahürleri itibariyle oldukça girift bir psikolojik olay olan inanç (Hökelekli, 2007, s.1), insan yaşamının hemen her noktasında etkili olan bir durumdur. İmanı tek bir faaliyet alanı ile açıklamak, onun insanın bütünü ile alakalı ve farklı boyutları içinde barındıran külli psikolojik bir hal (Alper, 2002, s.75) olduğu gerçeği ile çelişir. İnsan da yapısı itibariyle tek boyutlu bir varlık değildir. Onun zihni, iradi, duygusal ve davranışsal yönleri mevcuttur (Hökelekli, 2007, s.158).

İnsan faaliyetlerini ise bu yönlerden birine indirgemek ve salt onun çerçevesinde açıklamaya çalışmak doğru olmayacaktır. Çünkü insan denilen varlık bu yönlerin tümünü kendisinde barındırdığından ondan zuhur eden herhangi bir söz, bir davranış yahut duygusal bir yönelimin esasen tüm yapıyla ilgisi bulunmaktadır. Bundan ötürü birey yönelimi olan imanın da her biri diğerini tamamlayan, bir bütünün farklı alanlardaki tezahürleri olarak tanımlayabileceğimiz boyutları vardır. Bu boyutlar, insanın ruhsal bütünlüğünü oluşturan kabul/tasdik, bilgi, teslimiyet, duygu ve davranış boyutlarıdır (Alper, 2002, s.76).

Dolayısıyla genel olarak insan ruhunun tüm boyutlarıyla ilgili bir hal olan imanın, farklı boyutları da ihtiva eden, kapsamlı, bireysel ve psikolojik bir yönelim olduğu söylenebilir. Bu çerçevede, dini inançların insan motivasyonu için nemli bir araç olarak kullanılabileceğini ve bir psikolojik motivasyonu türü olarak tanımlayabileceğimizi söyleyebiliriz.

Çünkü kutsalla bağlantılı yöntemler içinde anlama dair bir kaynak olarak tanımlanabilen inanç kavramı, her birey için aynı derecede önemli olmasa da yaşam için nihai motivasyon sağlayarak pek çok insanın yaşam ve çalışma hayatlarının sistemini oluşturmaktadır (Park, 2005, s.711).

Dini inançlar ile motivasyon arasındaki ilişkiye dair 2011 yılında Fatma Balcı tarafından gerçekleştirilen bir araştırma sonuçlarına göre, Allah inancı, kader inancı, ahiret inancı ve cennet-cehennem inancına sahip olan bireylerin yaşam doyumu ve motivasyon kriterlerine yönelik elde edilen bulgularının şüpheli ve inançsızlara oranla daha yüksek olduğu ve bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin var olacağı ele alınmıştır. Bir diğer önemli hipotez ise içsel dini motivasyon ile yaşam doyumu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğuna yöneliktir (Balcı, 2011, s.164).

Dinin inanç boyutunun ele alındığı çalışmada dinin dışsal görüntüsünü değil de bireylerin deruni dindarlığını ölçen içsel dini motivasyonun, söz konusu inançların içselleştirilme derecesi ile ilgili fikir vereceği düşüncesi ile doyumu ve öznel iyi olma hali ile ilişkisi de konu edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre Allah inancına, kader inancına, ahiret inancına, cennet inancına ve cehennem inancına sahip olan bireylerin şüpheli olan ve inanmayan bireylere göre yaşam doyum ve motivasyon seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür (Balcı, 2011, s.164).

2.3. MOTİVE ÇEŞİTLERİ

Birey gereksinmelerinden kaynaklanan güdüler oluşma biçimleri, yönleri ve şiddetleri gibi ölçütlere dayanarak çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulabilirler. Güdüler, bireysel davranışları etkilediği ölçüde önem taşırlar. Bu davranışlar, bilinçli ya da bilinçsiz olabilir. Örneğin, düşünsel bir yapıya dayanan motiveleme, duygusal nitelik taşıyanlara ise ussal olmayan motive denebilir. Bu ikili değerlendirmenin ötesinde motive çeşitlerini dört bölümde inceleyebiliriz (İncir, 1990: 8).

2.3.1. İç Motivelere

İç motive, bireyleri doğal nitelik taşıyan gereksinmelere yönelten bilinçsiz davranışlardır. Bir bakıma ussal olmayan motive sınıfı içinde değerlendirilebilir. İç motivelere, insanları hayvansal ve doğal nitelikli davranışlara yönelten olgular ya da tepkiler diye de tanımlanabilir. Herhangi bir davranışın içgüdüsel olarak nitelendirilmesi için su koşulları taşıması gerekir (Taşpınar, 2006: 19):

- Kesin bir fizyolojik neden bulunmalıdır.
- İçgüdüsel olarak adlandırılan davranışın hayvanlar âleminde evrensel niteliği olmalıdır.
- İç motive dayalı olduğu kabul edilen davranış öğrenme süreci sonunda değişmemelidir.

İç motivelere insanların hayvanlarla paylaştıkları ortak motivelere dir. Bu tür motivelere öğrenmeyi gerektirmez ve yaşam boyu unutulmazlar. Çoğu kez soya çekime ilişkin karmaşık hareket dizileri şeklinde görünürler. Örumceğin ağ kurması, tırtılın koza yapması, kuşların göç etmesi gibi. Öte yandan, giderilme biçimleri farklı olmakla birlikte, ustalık gerektirmeyen iç motivelere örnek olarak da; acıkma, susama, soluma, cinsel dürtü vs. gösterilebilir. Bu tür içgüdüler hayvanlar ve insanlarda ortak nitelikli olmakla birlikte davranışlarda farklılık dikkat çeker. İç motivelere, bilinçsiz olmakla birlikte belirli refleksler ve doğal davranışların sonucu olarak evrensel bir düzeni yansıtır. Ancak insanların bilinçli davranışlarını açıklamada iç motivelere in yeri yoktur (Taşpınar, 2006: 19).

2.3.2. Fizyolojik Motivelere

Bu tür motivelere insanın, yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ya da birincil motivelere dir. Fizyolojik motivelere yarı bilinçli yarı bilinçsiz motivelere demek mümkündür. Fizyolojik motivelere örnek olarak beslenme, giyinme, ısınma, barınma gibi ihtiyaçları gösterebiliriz.

Fizyolojik ihtiyaçların bir bölümü biyolojiktir. Örneğin yaşamın sürdürülebilmesi için hava alma vazgeçilmez bir gereksinmedir. Havasız kalan bir insanın temiz ve bol oksijenli hava almak için davranışa geçmesi biyolojik bir motivasyondur. Belirli bir süre çalışan bireyin dinlenme isteği de fizyolojik bir gereksinme örneğidir. Birey temel nitelik

taşıyan fizyolojik gereksinimlerden etkilenmez ve motive edilemez (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 100-101).

Bu motiveler yaşamın temel fizyolojisinden doğdukları gibi, insan ırkının devamı ve korunması için de büyük önem taşırlar. Bu nedenle fizyolojik gereksinimlere dayanan motiveler, bütün insanlarda var olmakla birlikte, şiddet ve kuvveti kişiden kişiye değiştirirler.

2.3.3. Sosyal Motiveler

Toplumsal yaşamın devamını ve düzenini sağlayan kurallar insan yaşamında davranış alışkanlıkları sağlar. Toplumun beğendiği davranışlar, bireyin ulaşmak istediği davranış biçimleri için birer güdü rolü oynarlar. Bu motiveler sosyal içeriklidir. Bunlar, toplumsal yaşantı içinde, eğitim, öğrenme ve alışkanlıklar sonucu meydana gelen değişimleri etkileyen güçlerdir. Toplum düzenini sağlayan kurallar, fizyolojik özellikteki motivelerin dahi oluşumlarını etkileyerek onların değişik şekilde görünmelerini sağlarlar. Bazen de sosyal motiveler fizyolojik motiveleri aşabilir. Örneğin savaş sırasında dinsel inançların etkisiyle "ölürse şehit, kalırsa gazi" olmak motivesi bireyin fizyolojik gücünden daha etkili olabilir. Bu sosyal motivelerin eseridir (Başaran, 1991: 144).

Birey toplumun bir parçasıdır ve ondan soyutlanamaz. Her toplumun kendine özgü yasaları, kural, gelenek ve baskıları vardır. Bunlar toplumun düzenini sağlayan öğelerdir. Birey toplumsal düzen içinde bu öğelere saygılı olmak zorundadır. Fakat aynı zamanda birey, toplumun iyi, güzel ve ideal olarak kabul ettiği düzeye ulaşmak ister. Örneğin bir gruba üye olmak, iyi bir işte çalışmak, yükselmek, eğitilmek, tanınmak, başkalarının beğenisini kazanmak, özgürce düşünmek ve yaşamak, arkadaşlık kurmak, sevmek, sevilmek, başkalarına yardım etmek gibi duygu ve düşünceler bireyi harekete geçiren sosyal içerikli motivelerdir. Birey, bu amaçlara ulaştığı sürece kendini iyi hissedecektir (Taşpınar, 2006:20).

Bu tür motiveler insan yaşamındaki gelişmelerle birlikte yürürler. Okul sıralarında başarılı bir öğrenci olma özlemini duyan birey, iş yaşamına atıldığında iyi bir görev ve statüye sahip olma özlemini taşır. Ancak sosyal motiveler bireylerin kişilik yapısına göre farklı zamanlarda ve değişik önem ve biçimde oluşurlar. Öte yandan bu motivelerin oluşması doğrudan doğruya toplum koşullarında da bağlı olabilir. Toplumun değişik kesimlerinde yer alan bireylerin değişik sosyal motivelere sahip olması doğaldır. Bir kesimde hoş görülen davranışlar, diğer kesimde normal karşılanmayabilirler. Toplumun özelliklerine göre sosyal motiveler değişiklik gösterir.

2.3.4. Psikolojik Motivelere

Sosyal motivelerin dışında bireylerin davranışlarını biçimlendiren ya da yönlendiren psikolojik nitelikli motiveler de vardır. Bu motiveler düşünsel ve ruhsal gereksinimlerden kaynaklanabilir. Örneğin bir işi başarma düşünsel, bir şeye ilgi ya da bir kişiye sevgi duyma duygusal bir gereksinimdir.

Psikolojik motiveler, bireyin doğuştan gelen ya da sonradan kazandığı motivelerdir. Bu motivelerin yapısı bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturur. Öte yandan psikolojik gereksinimlerden kaynaklanan motivelerin akışını izlemek belki olasıdır, fakat nedenlerini anlamak ve bulmak o ölçüde kolay değildir. Psikolojik motivelerin analizini yapmak fizyolojik ve sosyal motivelerden daha zordur. Gerçekten psikolojik motiveler son derece karmaşıktır. Olaylara, kişilere ve kişiliklere göre değişken nitelik taşırlar. Örneğin bazı olaylar karşısında son derece soğukkanlı görünen bireylere karşılık benzer olaylar karşısında çabuk etkilenen ve sinirlenen kişiler vardır. Diğer yandan, başkalarına karşı saygılı ve hoşgörülü davranan kişilerden farklı olarak bazı kişilerin saldırgan, kırıcı davrandıkları görülebilir.

Bunun gibi bazı şeylere karşı aşırı düşkünlük ya da ilgisizlik sıkıntı kuruntu korku ya da mutluluk duygusu kişilere görme son derece değişken nitelik taşırlar. Psikolojik motive, bazen kendini gösterme isteği bazen de bağımsız olma isteğidir. Ama bunları birleştiren bağ iktidar olma arzudur. Bireyler yükselmek ve başarı kazanmak isterler ve bu yönde ihtirasa kadar uzanan çabalara girişirler (Eren, 1993: 390).

Tutumlar, beceriler, hoşlanılan ve hoşlanılmayan şeyler ve bireyin kendini nasıl gördüğü, bir bireyin yaşamı boyunca tekrarlandığı, belirgin bir biçimde tek bir kişiye ait olan davranışın kökleridir. Kişiliğin temeli aile yaşantısında küçük yaşlarda atılır. Derin ve kötü alışkanlıklar bu dönemde edinilir. Çocuk üzerinde ailenin kalıcı etkileri vardır. Aile ortamında başlayan kişilik okul döneminde gelişir, aile ve okul dönemini etkilerini ve izlerini taşıyarak çalışma yaşamına kadar uzanan süreç içinde tam anlamıyla olgunlaşır. Çeşitli aşamalardan geçerek gelişen kişilik yapısı doğal olarak psikolojik motivelerin oluşma biçimini etkiler ve yönünü saptar (Baykal, 1982: 23).

2.4. MORAL, MOTİVASYON İLİŞKİSİ VE MOTİVASYON TEORİLERİ

Moral; Kısaca bir insana veya insan grubuna hâkim olan atmosferdir. Bu kavram tanımdan da anlaşılabilir üzere bir insan veya bir grup için tanımlanabilir. Motivasyon konusunda morali grup bazında incelemek yerinde olacaktır. Çünkü işletmede çalışan

bireyler üstlerine düşen sorumlulukları en iyi şekilde yerine getirebilmek ve dolayısıyla hedefe ulaşabilmek için beraber çalışmak durumundadırlar. Bu yüzden örgütlerde bir takım ruhunun geliştirilmesi, işbirliğinin sağlanması gerekmektedir. Moral kavramı motivasyonu da doğrudan etkilemektedir. Çünkü düşük moral ise konsantrasyonu azaltacak, bu da belirlenen hedeflere ulaşma amacından sapmayı doğuracaktır. Düşük moral ve motivasyon seviyesinin doğuracağı zararlar şu şekilde özetlenebilir:

- Çalışanın fikri, emeği ve yeteneği işin görülmesinde etkin ise verim büyük ölçüde etkilenecektir. Fakat çalışanlar fikri emek ve yeteneklerini işin görülmesinde kullanmıyorlarsa verim etkilenmeyecektir.
- Düşük moral işçi üzerinde bedensel rahatsızlıklara neden olacak iş kazaları artacaktır.
- Düşük moral işten ayrılmalara, iş gruplarından kopmalara neden olacak böylece işçi devri yükselecektir. İş yerinde devamsızlık ve izin istemleri de artacaktır.

Motivasyon konusunda; örgüt yöneticilerinin kullanabileceği çeşitli teori, model, araç ve yöntemler ile yaklaşımlar geliştirilmiş ve bu yaklaşımlar çalışanların motive edilmesinde kullanılmıştır. Bazı teoriler çalışanların ihtiyaçlarının bir ifadesi olarak kişilerin içinde bulunduğu duruma ağırlık verirken, bazıları çalışanların çevre faktörlerine, yani kişiye dışarıdan sağlanan imkânlarla ve iş yaşam kalitesine öncelik vermiştir. Motivasyonla ilgili birçok teori ve yaklaşımdan söz edilebilir. Ancak katılımcı yönetim uygulamaları ile doğrudan ilgili olan motivasyon yaklaşımlarını; kapsamına göre ve uygulanan süreçlere göre motivasyon teorileri olmak üzere iki temel grupta sınıflandırmak mümkündür. Kapsamına göre motivasyon teorilerinde; “Personel nasıl motive edilebilir?” sorusuna cevap aranır. Bu konuda ilk akla gelen teori; Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi’dir. Aynı şekilde Herzberg ’in Motive Edici ve Hijyen Faktörler Teorisi ile McClelland’ ın Üç Günü Teorisi, kapsamına göre motivasyon teorileri içinde yer almaktadır. Motivasyon için kullanılan süreçleri esas alan motivasyon teorileri arasında ise; Vroom’un Beklenti Teorisi ile Adam’ın Eşitlik Teorisi yaygın kullanılan motivasyon teorileridir.

2.4.1. Kapsamına Göre Motivasyon Teorileri

Kapsamına göre motivasyon teorileri, ihtiyaçları vurgulayarak motivasyonu başlatan faktörleri açıklamaya çalışırlar. Dolayısıyla da motivasyonun başlaması için koşul olan

ihtiyacın hissedilmesi ve ihtiyacın içeriği ile ilgilendirirler. Bu teoriler kişinin içinden gelen ve kendisini davranışa sevk eden faktörlere önem verir ve inceler (Keser, 2006: 12).

Kapsam teorilerine göre bireyin davranışlarını tetikleyen, yönlendiren faktörler içsel faktörlerdir. Kapsam teorileri, insanları çalışmaya yönelten faktörleri saptamayı hedefler. İnsanlar bunlara istinaden ihtiyaç ve isteklerini tatmin etmeye çalışırlar. Bu teoriye göre her insan davranışının belirli bir amacı vardır ve insanlar bunu elde etmek için çabalarlar (Eroğlu, 2000: 257).

Genelde ABD’li teorisyenler tarafından incelenen bu tür motivasyon teorilerinde ABD halkının kültürel yaklaşımları temel alınmıştır. Bu konuda uluslararası yaklaşımlar olsa bile esas ABD kültürel çevresi, bu yaklaşımda temel olarak ele alınan ve incelenen çevredir. Kapsamına göre motivasyon teorileri genelde, kişinin içinde bulunduğu ve onu belirli yönde davranışa sürükleyen faktörler üzerinde durmaktadır. İşletmelerdeki yöneticiler kapsamına göre motivasyon teorileri içinde yer alan ve çalışanları motive etme konusunda etkin olan bu faktörleri kullanarak personeli örgüt amaçlarına uygun olarak davranmaya ve gayret göstermeye teşvik edebilir (Çelik, 1997: 20).

Kapsam teorileri adı altında dört motivasyon teorisi bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla:

- Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi,
- Herzberg’ in Motive Edici ve Hijyen Faktörleri Teorisi,
- McClelland’ ın Üç Güdü Teorisi,
- Adelfer ’in VIG Teorisi.

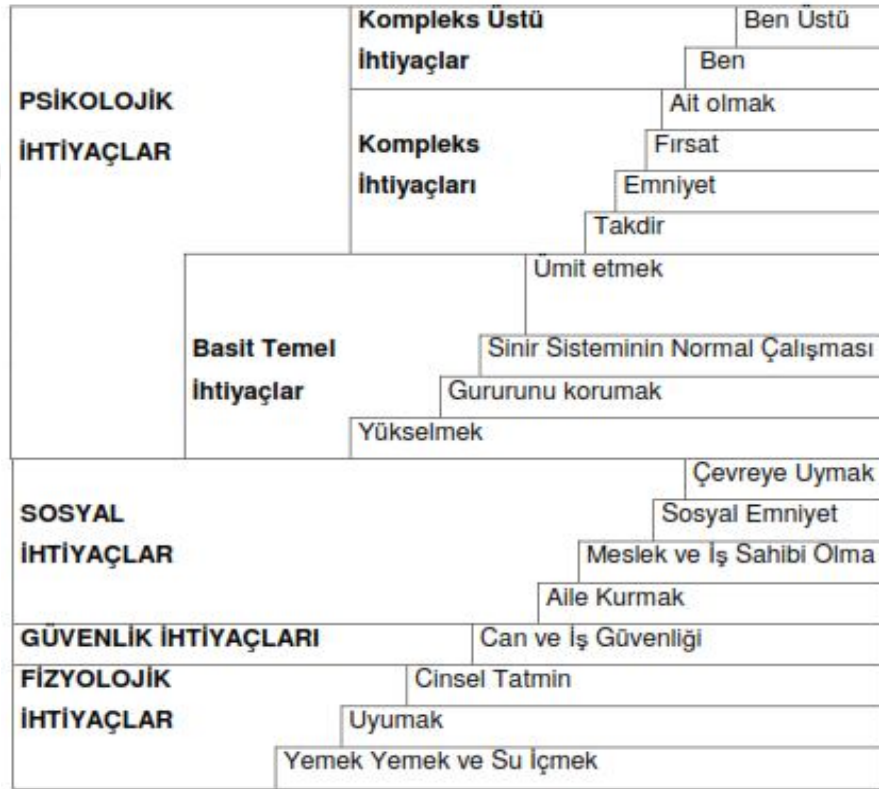
2.4.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İnsanların motive edilmesine ilişkin olarak tanınmış yaklaşımlardan ve motivasyon ile ilgili en kapsamlı açıklamalardan biri hümanist yaklaşımın öncülerinden olan Abraham Maslow tarafından 1943 yılında formüle edilmiştir. Rus asıllı bir Amerikalı psikolog olan Maslow’un yaklaşımına temel teşkil eden unsurlar; insan ihtiyaçları önem sırasına göre düzenlenmiştir, insanlar sürekli olarak bir şeyler istemektedir, bu nedenle insan ihtiyaçları hiçbir zaman tamamen karşılanamamaktadır, tatmin edici düzeyde karşılanan bir ihtiyaç herhangi bir davranış motive etme işlevini yitirir, ihtiyaçlar arasında bağımlılık ve çakışmalar vardır (Boone, 1987, 106).

Abraham Maslow tarafından yapılan “A Theory of Human Motivation” adlı çalışma; teorik taleplerle birlikte aynı zamanda klinik, gözleme dayalı ve deneysel olarak bilinen gerçeklere uyan bir teoriyi oluşturma girişimidir. Maslow’un yaklaşımında iki temel görüşün ileri sürüldüğü söylenebilir. Bunlardan birincisi, insan ihtiyaçlarının bir önem hiyerarşisine göre düzenlenmiş olmasıdır. İkincisi ise, karşılanan ihtiyaçların artık beklenen seviyede motive edici olmadıklarıdır.

Ayrıca Maslow bireylerin sahip oldukları değerler tarafından değil, sahip olmak istedikleri değerler tarafından motive edildiklerini belirtmektedir. Bu motivasyon teorisinin temelinde; Abraham Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi konsepti yer almaktadır. Maslow insanların ihtiyaçlarını beş temel gruba ayırmaktadır.

En öncelikli ve en düşük seviyeden başlamak üzere insanların ihtiyaçları, Şekil 2’de ayrıntılı olarak gösterildiği gibi; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlar, şeklinde sıralanabilir.



Şekil 2: Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Maslow, 1943: 370

Temel ihtiyaçlar olarak adlandırabileceğimiz, en az beş grup ihtiyaç vardır. Bunlar özetle; fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygınlık ve kendini gerçekleştirme. Bu temel

İhtiyaçlar, motivasyon güçlerinin hiyerarşisine göre düzenlenmiş şekilde birbiriyle bağlantılıdır. Yani; en güçlü ihtiyaç bilinci kontrolüne alacak ve organizmanın değişik bölümlerinin çalıştırılmasını düzenlemeye yönelecektir. Daha az güçlü ihtiyaçlar önemsenmeyecek, hatta unutulacak, ya da ihmal edilecektir. Ama bir ihtiyaca doyum sağlanınca, bilinci yönetmek ve davranış organizasyonunun merkezi olarak hizmet etmek için sonraki yüksek güçlü ihtiyaç ortaya çıkacaktır. Çünkü doyurulmuş ihtiyaçlar aktif güdeleyici değildir. Bu ihtiyaçlar bir hiyerarşik sıra dâhilinde önem ve öncelik kazanır. Yani ilk ihtiyaç yeterli seviyede karşılanmadan ikinci veya daha üst sıradaki ihtiyaçların insanlar için önem ve öncelik kazanması beklenmemelidir.

Bu ihtiyaçlar bir hiyerarşik sıraya konulduğunda öncelikli ihtiyaç yeterli bir oranda karşılandıktan sonra, bir sonraki öncelikli ihtiyaç kendini gösterir.

İhtiyaçlar hiyerarşisi genelde ferdiyetçilik ve fiziksel değerler üzerine yerleştirilmiş bir teori olmasına bağlı olarak ülkeler ve kültürler arasında bazı farklılıkların olması beklenebilir. ABD ve Avrupa'daki ülkelerde Maslow'un ihtiyaçlar teorisi, motivasyon için temel unsur olarak ele alınırken Çin ve Japonya gibi Asya ülkelerinde ihtiyaçlar hiyerarşisini; ait olma ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, kendini ispatlama ve topluma hizmet etme ihtiyacı şeklinde farklı dört kademe ifade etmek mümkündür. Kolektivizmin hâkim olduğu Çin'de ise; saygı ve güven ihtiyacı, bir ferdi ihtiyaç olmaktan çıkarken, ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilk basamak olarak fizyolojik ihtiyaçlar yerini, "Topluma ait olma" gibi sosyal bir ihtiyaca bırakmaktadır (Hodgetts, 1994, 392).

Fizyolojik ihtiyaçlar; Maslow'un ihtiyaçlar yaklaşımına göre, insanın yaşayabilmesi için mutlaka karşılanması gereken, hayat boyu çeşitli aralıklarla ortaya çıkan, insanların en önemli ve öncelikli ihtiyacıdır. Bu ihtiyaçlar diğer ihtiyaçlara göre önceliklidir. Çünkü açlık endişesi içinde olan bir insan için yemek ihtiyacını gidermeyen davranışlar ikinci planda kalır. Maslow'a göre en alt kademe bulunan fizyolojik ihtiyaçlar, en önemli ihtiyaçlar kademesini oluşturmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlar, asgari seviyede karşılanmadığı zaman insanlar yaşamını devam ettiremezler. Biyolojik yaşamın sürekli kılınması için bu ihtiyaçlar öncelikli olarak karşılanmalıdır. Açlık, susuzluk, uyumak ve cinsellik gibi organizmaların hayatini sürdürmesi için gerekli olan fiziki ihtiyaçlar; insan vücudunun işleyişi için gerekli olduğundan, diğer ihtiyaçlara göre hem çok önemlidir ve hem de öncelikle hissedilir (Maslow, 1970, 39).

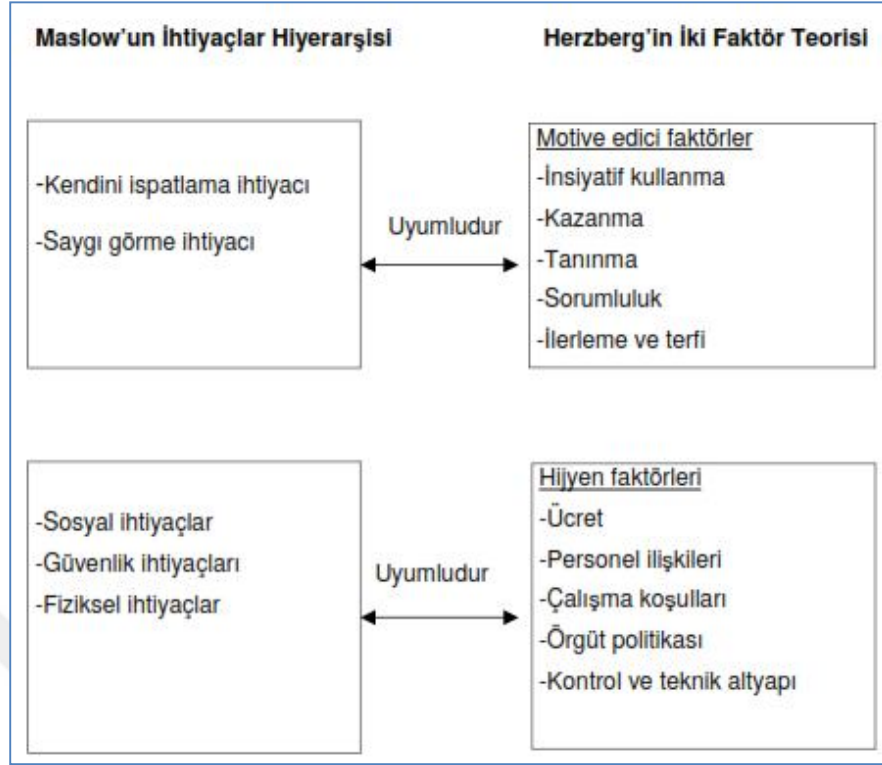
2.4.1.2. Herzberg' in İki Faktör Teorisi

Herzberg, Mausnerve Snyerman tarafından 1959 yılında yayınlanan “ The Motivation to Work” adlı kitapta; çeşitli mevkilerde görev yapmış 1865çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırma sonuçlarına dayanarak; motive edici faktörler ve hijyen faktörlerin, çalışanların işe karşı tutumları üzerine olabilecek etkilerini incelemektedirler. Motive edici faktörlerin varlığı, kişisel başarı hissi verdiği için kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır. Hijyen faktörlerinin ise kişiyi motive etme özelliği yoktur. Eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır.

Bunların mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari şartları sağlayacaktır. Bazı iş şartlarının eksikliği halinde çalışanın işinde doyumsuzluk duyduğunu, bu koşulların var olduğu durumlarda ise çalışanı tam anlamıyla motive etmediği ileri sürülmüştür.

Herzberg' in iki faktör teorisinde, özellikle; motivasyondan çok iş tatmini üzerinde odaklanılması ve ücretin motive edici özelliğinin fazla önemsememesi gibi unsular tenkit edilen temel unsurlardır. Aynı şekilde; motive edici faktörlerce hijyen faktörlerin öncelik ve önem sırası, ülkelere ve bölgelere, yani kültürlere göre değişim göstermektedir. Dolayısıyla Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'nde olduğu gibi Herzberg' in İki Faktör Teorisi'nde de; personelin motivasyonunda, teoride yer alan önceliklerle birlikte o bölgenin ve çalışanların kültürel ve sosyal değerlerinin de mutlaka çok iyi analiz edilmesi ve değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Aksi halde çalışanları motive etmek için alınan tedbirler her ülkede ve hatta her bölgede aynı tedbirler olmasına rağmen, personel üzerindeki motive edici etkisi ve teşvik değeri farklı olur ve beklenen sonuçlara ulaşılmayabilir (Boone, 1987, 169)

Frederick Herzberg; “İş ve İnsanın Doğal Yapısı” adlı eserinde, Maslow' dan farklı olarak, çalışanların motivasyonunu sağlamak amacıyla; kullanılabilecek faktörleri, motive edici faktörler ve hijyene yönelik faktörler olmak üzere iki grupta incelemiştir. Bu iki grup faktör, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ile mukayese edildiğinde; aşağıdaki şekilde de gösterildiği gibi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilk üç basamakta yer alan ihtiyacın; hijyen faktörler kapsamında, diğer ihtiyaçların ise motive edici faktörler olarak gruplandırıldığı görülmektedir.



Şekil 3: İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile İki Faktör Teorilerinin Karşılaştırılması

Kaynak: Newstrom, 1997: 125

Herzberg' in kuramı, dıştan güdüleme kuramıdır. Çünkü bu kurama göre, iş doyumunu veya iş doyumsuzluğunu yaratan etkenler yönetici tarafından kontrol edilmektedir. Bu teoride motivasyon tedbirleri, yani iş doyumunu sağlayan faktörler; başarı, tanınma, gelişme, sorumluluk, işin kendisi, iş doyumsuzluğunu yaratan faktörler ise; örgüt politikası, yönetim ve denetim anlayışı, bireyler arası ilişkiler, ücret ve çalışma koşullarıdır. Çalışanların pozitif yönde motive edilebilmesi maksadıyla; onların işte harcadığı zamanın azaltılması, değişken ve başarıya bağlı bir ücret artışı, ücret dışı sosyal yardımlar, insan ilişkileri eğitimi, duyarlılık eğitimi, yeterli ve iki yönlü iletişimin sağlanması, iş bölümü, kararlara katılma ve danışma gibi yönetim fonksiyonlarının her seviyedeki yöneticiler tarafından bilimsel esaslara uygun olarak sistemli bir şekilde yönetimde uygulanmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Herzberg, 1982, 6).

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Hijyen faktörleri, örgütte bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bu unsurlar yeterli seviyede değilse çalışanları motive etmek mümkün değildir. Ancak bu faktörlerin varlığı motivasyon için uygun bir ortam sağlar. İşletmelerde motivasyon motive edici faktörlerin devreye sokulması ve uygulanması ile mümkün olur. Hijyen faktörleri sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personelin motivasyonu için yeterli değildir. İş doyumunu ve motivasyonu sağlamanın en

geçerli yolunun başarılı olmak ve sorumluluk üstlenmek olduğunu ifade eden Herzberg, çalışanları daha üst düzeyde motive etmek maksadıyla, içsel ve dışsal faktörlerin birlikte dengeli olarak kullanılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Uluslararası insan kaynakları yönetiminde yıllarca çalışanların motivasyonunda Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ile birlikte temel motivasyon teorilerinden biri olarak değerlendirilen Frederick Herzberg' in motivasyonda iki faktör teorisinde; hijyen faktörler; ücret, teknik denetim, örgüt politikası ve yönetim tarzı, personel arasındaki ilişkiler ve çalışma koşulları başlıkları altında ele alınırken, motivasyon faktörleri adı altında ise; kazanma, tanınma, sorumluluk, ilerleme ve inisiyatif, yani kendi kendine çalışma durumu incelenmektedir. Hijyen faktörleri yeterli seviyede karşılayamayan işletmelerde, motivasyon uygulamaları ve iş doyumunu için uygun bir zemin hazırlamak çok zor olacaktır. Şayet örgütte hijyen faktörler yeterli seviyede ise bu sonuç çalışanların motivasyonu ve iş doyumunu için yeterli değildir. Motivasyon için mutlaka motivasyon tedbirlerinin alınması ve etkin bir şekilde uygulanması gerekir (Hodgetts, 1994, 396).

2.4.1.3. McClelland' ın Üç Günü Teorisi

McClelland' a göre insanları motive etmek için kullanılacak üç temel faktör vardır. Bunlar; başarı, güç ve üyeliğe kabul edilmedir. McClelland; başarı yani kazanma duygusunun en önemli motivasyon kaynağı olduğunu vurgularken, bu duygunun bütün kültürlerde, bölgelerde ve sosyal çevrelerde insanları etkilediğini ifade etmektedir. Kazancı temel olan yaklaşımlar sergilendiğinde, daha çok çalışana ve üretime daha fazla kazanç verilmesi halinde, insanların üretim ve verimliliklerini yükseltmeleri yönünde teşvik edildiğini görmek mümkündür. Gelişmiş ve gelişmekte olan bazı ülkelerde yapılan örnek uygulamalarda kazanca dayalı motivasyon tedbirleri sonucu çalışanların; risk ve sorumluluk alma, üretim ve verimliliklerini artırma, inisiyatif kullanma gibi pozitif yönde motive edildikleri görülmüştür (Hodgetts, 1994: 404).

McClelland; işadamları, bilim adamları ve meslek sahipleri üzerinde yaptığı çalışmalar sonunda, bu kimselerin başarı güdüsü konusunda normalin üzerinde etkilendikleri ve motive olduklarını saptamıştır. Ona göre, başarı ile güdülenen bir iş adamı, sadece kar peşinde değil, büyük bir başarıya isteğine sahiptir. Onun için, kar etmek kadar başarmak da önemlidir. McClelland' a göre yüksek düzeyde bir başarıya arzusuna sahip bir birey; sonuç için kişisel sorumluluk alabileceği görevleri tercih etmekte, gerçekleştirilebilecek nitelikte hedefler saptamakta ve hesaplanmış risklere girmekte, başarı ve başarısızlık konusunda kesin kanıt istemekte, kişisel ilişkilerini dikkate almadan yetenekli iş arkadaşlarını tercih

etmektedir. Bu kurama dayanılarak, yapabileceğinin altında bir başarı gösteren ve onunla yetinen grupların ve toplumların, daha çok başarı konusunda motive edilebilecekleri ve başarı güdülenmesinin öğretilbileceği ileri sürülmektedir (Hodgetts, 1994, 405).

2.4.1.4. Adelfer' in VİG Teorisi

Clayton Alderfer'in; Maslow'un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirerek geliştirmiş olduğu bir motivasyon yaklaşımıdır. Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir, ancak Maslow'un sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır. Önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir. Bu teoride üç kategori ihtiyaç üzerinde durmaktadır. Var olma ihtiyacı(V), İlişki kurma ve aidiyet ihtiyacı (İ) ve Gelişme (G) ihtiyaçlarının baş harflerinden oluşan VİG Kuramı ile Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramını modern çağa uyarlamıştır. ERG Yaklaşımı olarak da ifade edilen bu teoriye göre; Maslow'un ilk ihtiyaçlar kademesinde bulunan fizyolojik ihtiyaçlar ile varlığını sürdürme, yani yaşamını sürdürme ve ayakta kalma ihtiyacı örtüşmektedir. İkinci basamakta ise; Alderfer' in ilişkiler kurma ve aidiyet ihtiyacı ile Maslow'un güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar basmağı aynı hiyerarşide yer almaktadır. Üçüncü ve son basamakta ise; VİG Teorisinin gelişme ihtiyacı ile ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin saygınlık ve kendini gerçekleştirme İhtiyacı aynı seviyede yer almaktadır. (Koçel, 2001, 516)

VİG Teorisine göre üçüncü basamakta yer alan gelişme ihtiyaçları, ilk iki sıradaki ihtiyaçların, yani varlığını sürdürme ve ilişkiler kurma ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlı olarak gittikçe artan bir motivasyon süreci olma niteliği kazanır. Herhangi bir basamaktaki ihtiyaçlarını karşılamada başarısız olan birey, bu başarısızlığını kamufle etmek maksadıyla bazen bir önceki basamakta yer alan ihtiyaç düzeyine dönerek gayretlerini bu ihtiyaç seviyesinde daha da yoğunlaştırabilir (Can, 1994, 161).

2.4.2. Süreçlere Göre Motivasyon Teorileri

Kapsamına göre motivasyon teorileri; çalışanların davranışlarının nasıl oluştuğu ve nelerden etkilendiği gerçeğini, onların motivasyonu için temel girdi olarak ele alırken, süreçlere göre motivasyon teorileri; personelin davranışlarının nasıl yönlendirilebileceği ve nasıl değiştirilebileceği konuları üzerinde durmaktadır. İnsanların davranışlarını etkileyen temel ihtiyaçlar ile iç ve dış çevre şartları, çok uluslu işletmelerde ve uluslararası insan kaynakları yönetiminde daha öncelik taşıyan ortak unsurlar olduğundan, kapsam teorileri uluslararası yönetimde daha fazla yer bulmaktadır. Süreç teorileri ise; insanların bireysel

davranışlarını etkilemeye yönelik, daha çok bölge ve ülkelere göre değişen, kültürel ve subjektif motivasyon faktörleri üzerinde yoğunlaşmaktadır (Hodgetts, 1994, 389).

Süreç teorilerinin çıkış noktası çalışanların hangi amaçlarla ve nasıl motive edildikleridir. Bir başka deyişle 'Kişinin ortaya koyduğu bir davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamaması nasıl sağlanabilir? Sorusuna yanıt aramasıdır. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlardan başka kişinin motivasyonuna etki eden birçok faktör vardır (Önen, Tüzün 2005: 50). Süreç kuramları ihtiyaçlarını çeşidini izah etmekten çok, kişinin hangi amaçlara ve nasıl motive edildiklerini açıklamayı hedefler (Eroğlu, 2000: 69).

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, belirli bir davranışı 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 içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır. Süreç teorileri adı altında dört motivasyon teorisi vardır. Bunlar:

- Bekleyiş (Beklenti) Teorileri
- Eşitlik Teorisi
- Amaç Teorisi
- Davranış Şartlandırma (Sonuç Şartlandırma) Yaklaşımı

2.4.2.1. Beklenti (Bekleyiş) Teorisi

Motivasyonda beklenti teorisi, öncü psikologlardan Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın kavramsal konseptlerine dayanır. Bununla beraber iş motivasyonu ve amaçlı beklenti teorisini ilk formüle eden Victor Vroom' dur. Çoğu eleştirinin aksine Vroom, Beklenti Teorisini, iş motivasyonunu açıklamada eksik bulunduğu kapsam teorilerine bir alternatif olarak ortaya sürmüştür. En azından örgütsel davranışla ilgili akademik ortamlarda, teorisi kabul görmüş ve iş motivasyonunu açıklamak için kullanılmıştır (Locke, 1992: 395).

Victor H. Vroom tarafından ortaya konan bu teoriye göre çalışanları motive etmede temel faktör bir ödül veya kazanç ümididir. 1964 yılında yaptığı çalışmalarda motivasyon konusunda üzerinde durulması gereken bir model ortaya koyan Vroom; motivasyona üç

temel etken açısından bakmaktadır. Bu etkenlerden birincisi, bireyin gerçekleştirmek istediği amaçlardır.

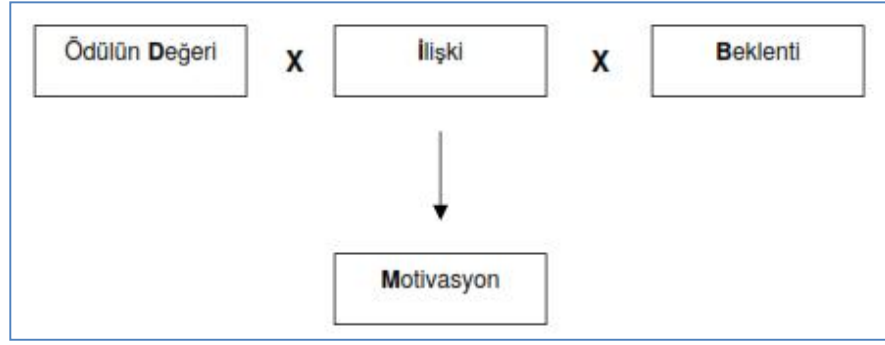
Modelde, bireyin iç durumu üzerinde durmak yerine, bireyin üstün tuttuğu amaçlar vurgulanmaktadır. Bu amaçlar yüksek ücreti, yükselmeyi, iş güvenliğini ve daha ilginç bir iş sahibi olmayı kapsamaktadır. Üretkenliği etkileyen ikinci faktör ise, bireyin üretkenlik ile kendi kişisel amaçlarını gerçekleştirme arasındaki ilişkiyi algılama biçimidir. Yüksek üretkenlik bireyin amaçlarını gerçekleştirmesine hizmet ediyor ise, o personelden yüksek verim istenebilir. Aksi halde bireyin üretkenliğe fazla önem vermesi beklenemez. Personelin motivasyonunu etkileyen üçüncü faktör ise, bir bireyin kendi üretkenliğini etkileme yeteneğidir.

Birey üretkenlik konusunda kendisinin yapacağı bir şey olmadığına inanırsa, o konudaki girişimleri de zayıf olacaktır. Beklenti teorisinde çalışanları motive eden temel unsurlarının başında, işinde başarılı olması halinde örgüt tarafından kendisine verilecek olan ödüller gelir. Bahse konu ödüllerle ilgili üç faktör personelin motivasyonunu etkiler. Muhtemel ödülün değeri ve çekiciliğini (Değer: D) etkileyen unsurlar; ücret, iş güvencesi, iş doyumunu, inisiyatif kullanma şansı, yetenek ve hünelerini gösterme imkânı, liderlik gibi teşvikler motivasyon için kullanılacak muhtemel ödüllerdir.

Gösterilen performans ile alınacak ödül arasındaki ilişki (İlişki: İ); personelin ödül verilmesi sözü ile ne kadar motive edildiğinin de göstergesidir.

Beklenti (Beklenti: B); kişi ortaya konulan ödülü almak konusunda ne kadar istekli olursa, göstereceği gayret ve performans da o derece artacaktır.

Sonuçta; Motivasyon = Değer x İlişki x Beklenti ($M = D \times \dot{I} \times B$), formülü ile özetlenebilir. Şayet bu üç faktörden birinin değeri sıfır olursa; motivasyonun değeri de sıfır olacaktır. Motivasyon olarak kullanılacak ödülün değeri ve çekiciliği; bu teoride ulusal kültürden etkilenen en önemli faktördür. Ülkedeki kadercilik, maddi veya manevi ödüllere önem ve öncelik verme, statü veya ücretin daha motive edici faktör olarak etkin olması, gibi kültürel faktörler personelin sahip olduğu kültürel değerlere göre değişkenlik gösterse bile beklenti teorisi; aşağıdaki şekilde de ifade edildiği gibi, motivasyonu matematiksel bir formül ile ortaya koyan en objektif teorilerden biridir.



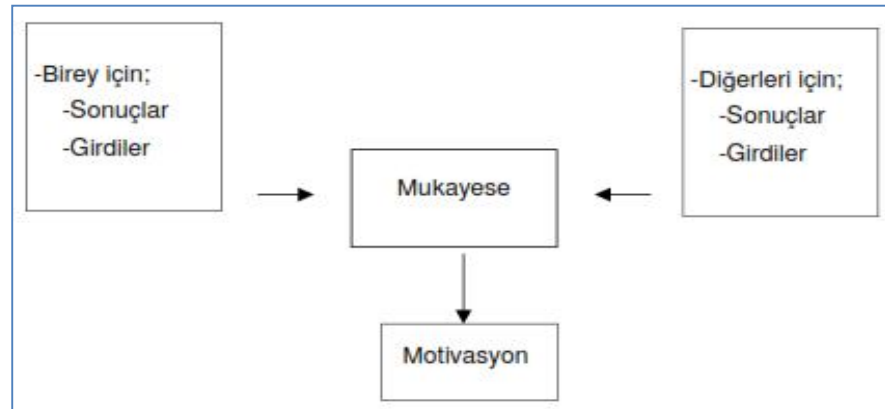
Şekil 4: Beklenti Teorisi

Kaynak: Newstrom, 1997: 151

2.4.2.2. Eşitlik Teorisi

Bu teoriye göre; çalışanların iş ilişkilerinde yöneticilerden eşit bir davranış görmeleri, onların motivasyon seviyesini etkileyen temel faktördür. Kişinin çalışma ortamı ile ilgili olarak algılamış olduğu eşitlik veya eşitsizlik duygusu onun motivasyon seviyesini ve dolayısıyla iş başarısı ve iş doyumunu etkileyecektir. Kişi kendisinin sarf ettiği çabalarla, sonuçta elde ettiği kazanımları, aynı örgütte ve özellikle eşit konumda olduğu iş arkadaşlarının çabaları ve onların elde ettikleri kazanımları ile sürekli olarak mukayese etmektedir. Böylece çalışanların örgüte sundukları girdiler ile örgütten sağladıkları çıktılar yani ödüller arasında bir çeşit oransal karşılaştırma söz konusudur (Can, 1995: 331).

Örgütte çalışanların ücretleri, iş güvenceleri, terfi şansları, iş ilişkileri, güvenlik ve hoşça vakit geçirmeleri gibi uygulamalarda eşitlik durumu onların motivasyonunu etkileyen temel faktörlerdir. V. Stocy Adams tarafından ortaya konulan ve aşağıdaki şekilde de unsurları ve birbiri ile ilişkilerinin yer aldığı bu motivasyon teorisinde; insanlar eşit olmayan uygulama ve ödüllere karşı çok hassastır.



Şekil 5: Eşitlik Teorisi

Kaynak: Newstrom, 1997:153

Değişik kültürlerde salt eşitlik farklı şekillerde algılanabilir. Cinsiyet, eğitim, yapılan iş, tecrübe, teknik bilgi, fiziki güç gibi farklılıklar, eşitlik ilkesinin farklı kültürlerde farklı şekillerde değerlendirilmesine neden olabilir. Örgüt içinde yöneticilerden eşit olmadığını değerlendirdiği bir tutum ve davranış gördüğüne inanan bir personel, çabalarını azaltarak üretimini düşürebilir, daha yüksek ücret ve ödül isteyebilir, işten ayrılabilir, başkalarını çabalarını azaltma yönünde etkilemeye çalışabilir, sonuç olarak örgüt için olumsuz olan bir yaklaşım sergileyebilir.

2.4.2.3. Motivasyon ve Öğrenme Teorisi

Personelde istenilen davranışları geliştirmek, örgütte etkinlik ve verimliliği yükseltmek amacıyla kullanılan motivasyon tedbirleri ile öğrenme paralel yürütülmelidir. Bazı şeyleri öğrenmek sureti ile davranışlar değişirken, bu değişimi hızlandırmak maksadıyla cezalandırıcı yani negatif veya ödüllendirici yani pozitif motivasyon araçları yoğun olarak kullanılabilir. Ülkeler ve bölgelerdeki kültürel değerlere bağlı olarak, pozitif ve negatif motivasyon araçlarının kullanılması halinde çalışanların bu teşvik yöntemlerine tepkileri değişmektedir (Newstrom, 1997, 134).

Bu teoride kullanılan negatif ve pozitif, yani olumlu ve olumsuz motivasyon tedbirlerinin amacı personelde öğrenmeyi, yani davranış değişikliğini gerçekleştirmektir. Çevre veya yöneticiler tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar kolayca öğrenilmekte ve tekrar edilmekte, çevre ve yöneticinin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise tekrar edilmemektedir (Eren, 2004:547).

2.4.2.4. X ve Y Teorisi ile W ve Z Teorileri

McGregor 1960 yılında, Maslow'un teorisine dayanarak geleneksel yönetim ve denetim görüşünü ifade eden X kuramı ile bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılmasını öngören Y kuramını ileri sürmüştür. McGregor tarafından savunulan Y görüşüne göre insanlar; örgütteki çalışmalarını sonucu alt düzeydeki ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra işinde başarılı olmaya çalışır.

Çalışanlar örgütsel amaçlara inanırsa herhangi bir denetlemeye ihtiyaç göstermeden kendi kendilerini yönetip denetleyebilir. Uygun çalışma koşulları sağlandığında, yeterli seviyede teşvik edildiğinde, dengeli bir yetki ve sorumluluğa sahip olduğunda ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar örtüştüğünde, yaratıcılığını ve bütün gücünü kullanarak örgüt için etkin ve verimli bir çalışma sergiler (Onaran, 1981, 22).

Örgütsel davranışların olgunlaşmasında önemli payı olan McGregor; insanları işlerine bakış açıları, çalışma alışkanlıkları ve onların motivasyonuna temel teşkil eden psikolojik yaklaşımları bakımından çeşitli gruplara ayırmaktadır. McGregor personeli değerlendirirken, X ve Y Kuramı ile daha sonra W ve Z Teorileri şeklinde ifade edilen insan psikolojisine yönelik analizler, onların motive edilmesine yönelik özelliklerini de ortaya koymaktadır. “X Teorisi” çoğu insanın işten hoşlanmadığını ve onların imkân bulduğu ölçüde az çalışacağını varsayar. İnsanlar çoğunlukla tembel ve beceriksiz olduklarından işten kaçar. Çok az hırs ve hevese sahiptir ve olanaklı olduğu ölçüde sorumluluk yüklenmek istemez. Bencildirler, örgütsel gelişmelere kayıtsızdırlar ve değişime direnirler.

Örgütler tarafından verilen olağan ödüller bu kişilerin iş konusunda duydukları hoşnutsuzluğu gidermek için yeterli değildir. Bu nedenle yönetimin, bu tür personelden yüksek verim almak ve onu iş yapmaya teşvik etmek maksadıyla yapabileceği tek şey zor kullanmak, sürekli denetlemek ve cezalandırma ile tehdit etmektir. “Y Teorisi”, yönetimde insana yönelik destekleyici bir yaklaşımı yansıtır. İnsanların tembel ve beceriksiz olmadıklarını varsayar. Personelin tembel ve beceriksiz olduklarına ilişkin herhangi bir işaret, onların çalıştığı örgütlerle ilgili deneyimlerinin bir sonucudur. Yönetim bu kişilerin gizli güçlerini ve potansiyellerini ortaya çıkaracak ortamı yaratabilirse, çalışma onlara oyun yada dinlenmek kadar doğal hale gelecektir.

McGregor’ dan sonra, W ve Z Teorileri de ortaya konulmuştur. Bu teorilerde ortaya konulan esaslar, X ve Y kuramlarının insanlara yönelik psikolojik yaklaşımlarının daha aşırı şekilleridir. “Z Teorisi”; özellikle Japonya’da geliştirilmiş ve uygulama alanı bulmuş bir kuramdır. Personelin işlerinde güvenle çalışmaları, işletmesine sahip çıkmaları, ömür boyu istihdama dayanan motivasyon sistemidir. Z teorisinde, işletmeye sadakat duygusu, motivasyon sorununu çözen temel unsurlardan biridir. Bu yöntemde motivasyon, çalışanları güdüleme ve iş görmeye teşvik etme yerine; onların iradelerine hükmetme ve onları yönlendirmeyi hedeflemektedir. Demokrasinin eksik, insanların genel eğitim düzeyinin çok düşük olduğu dönemlerde çok yaygın olan bu motivasyon yöntemi, sanayileşmiş ülkelerde giderek gözden düşmekte ve uygulama alanından çekilmektedir. Ülkemizdeki işletmelerde bu yöntem özellikle eski tip yöneticilerde yaygın olmakla beraber günümüzde geçerliliğini kaybetmektedir.

W Teorisi; insanların yalnız korkutularak çalıştırılması ve başarılı olmasını öngören bir yaklaşımdır. Bu teorinin özelliği, dayakla ve ceza ile iş yaptırmayı ve verimli olmayı hedeflemektedir. W harfi, dayanın İngilizcesi olan “Whiplash” dan alınmış olan bu teori,

bazı gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerin kullandıkları yöntemdir. Gelişmiş ülkelerde, çağdaş motivasyon usullerini ve modern insan kaynakları yönetim metotlarını uygulayan örgütlerin bu kuramı kullanması söz konusu değildir. Günümüzde her yöneticinin kendine göre bir motivasyon yöntemi vardır. Türkiye’de şu anda geçerli ve uygulanan yaklaşım X ve Y kuramlarının karmasıdır. Ancak, çalışanların eğitim düzeyi yükseldiğinde, ülke ekonomik olarak geliştiğinde ve ülkede demokrasi derinleştiğinde, Y kuramının Türk örgütlerinde yoğun olarak uygulanması süreci güçlenecektir.

2.4.2.5. Davranışçı Yaklaşım

Davranışlara göre güdüler, şartlanma ve model alma şeklinde ifade edilmektedir. Güdülenmede davranışsal yaklaşımın etkinliği, büyük ölçüde teşvik edici tedbirlere bağlıdır. Sınıfında öğretmenin yada arkadaşlarının sorduğu sorulara doğru cevap veren öğrencilere uygun motivasyon tedbirleri uygulandığında öğrenciler bir yandan sorulan sorulara cevap vermek için güdülenmiş, diğer yandan da öğrenmeye karşı istekli hale gelmiş olur. Bu yaklaşım dışsal güdülenmeye dayalı bir yaklaşımdır.

Bu yaklaşıma göre, çalışanları kendi amaçlarını bir kenara bırakıp, kendini ödüle götüren amaca yönelebilir. Davranışsal yaklaşım birçok örgütte yaygın bir şekilde uygulanmasına rağmen, personelin güdülenmesi konusunda tartışmalı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma getirilen ana eleştiri, dıştan güdülenmenin birey üzerindeki olumsuz etkileridir. Bu yaklaşım çalışanları sadece ödül almak için istenilen davranışı yapar hale getirebilir. Ödüller, kalite standardını karşıladığı zaman değil de, sadece verilen iş başarı ile yapıldı diye verilirse, dıştan gelen olumsuz etkilerde artış görülür.

Davranışları temel alan bir yaklaşımı bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yöneticiler; örgüt açısından arzu edilen ve istenmeyen davranışları kesin çizgilerle belirleyerek bu davranışları çalışanlara duyurmak zorundadır. Ayrıca belirlenen davranışları gösteren çalışanlara karşı tepkiler gecikmeksizin adil bir şekilde gösterilmelidir. Çünkü tepki süresinin uzaması durumunda, alınan tedbir ve verilen tepkilerin davranışlar üzerindeki etkisi azalmaktadır. Bununla birlikte mümkün olan her fırsatta çalışanların ödüllendirilmesine, yani pozitif motivasyon araçlarının kullanılmasına özel bir özen gösterilmelidir (Koçel, 1993:379).

2.4.2.6. İnsancıl Yaklaşım

“Aslında bütün insanlar güdülenmiştir. Kimse asla motivasyonsuz değildir. Bazen insanlar, bizim onların yapmasını tercih ettiğimiz şey için güdülenmemiş olabilirler. Ancak onların tamamen motivasyonsuz olduğunu söylemek doğru olmayabilir” ifadesi insancıl psikoloji yaklaşımının ana ilkesidir. İnsancıl psikoloji insanı; zihinsel, duygusal ve sosyal faktörler içinde bir bütün olarak inceler ve bu faktörlerin öğrenmeyi nasıl etkileyeceği üzerinde durur. İnsancıl yaklaşım; kişilerin algılamaları ve içten gelen ihtiyaçlarına cevap verilmesi üzerine odaklanır.

İnsancıl yaklaşım motivasyonu, insanların büyüme ve gelişmelerine neden olan, etkin bir içgüdü olarak görmektedir. Motivasyon, öğretmenin öğrenciye sınıfta dışsal olarak yaptığı bir etki değil, aksine büyüme, gelişme ve yeni tecrübeleri entegre etmek için hâlihazırda var olan pozitif bir eğilimi beslemedir. Her insan doğuştan, tüm insan davranışlarına enerji veren ve onu yönlendiren büyüme ilkesine sahiptir. Önünde oturan arkadaşını dürtükleyen küçük bir öğrencisi bile güdülenmiştir. Ancak onun güdülenmesi akademik olmayan etkinliklere yöneliktir. İnsancıl yaklaşıma göre, her birey değerlidir, çünkü insan doğuştan değerli bir varlıktır. Çevrenin öğrenme ve motivasyondaki rolünü destekleyen ikna edici kanıtlar vardır. Öğretmenler sınıfta öğrencilere sadece bilgi verip, istenen cevabı pekiştirmezler, bunun yerine hem öğrenciyi hem de öğrencilerin kişisel gelişimini destekler.

2.4.2.7. Sosyal Öğrenme Yaklaşım

Bu yaklaşım davranışsal ve bilişsel yaklaşımların özelliklerini içerir ve motivasyon kavramına yeni boyutlar ekler. Sosyal öğrenme kuramına göre, sadece dışsal uyarıcılardan etkilenmediğimiz gibi, yalnızca içsel etkilerle de hareket etmiyoruz. Çevresel değişkenler ve bilişsel özellikler kadar öz yeterlilik, bağımlılık, başarı, saldırganlık gibi kişisel özellikler de bireyin davranışlarını etkiler. Davranışlar; çevresel değişkenler ve bilişsel özelliklerin etkileşimi sonucunda ortaya çıkar. Sosyal öğrenme yaklaşımına göre, motivasyonu etkileyen üç ana etken vardır. Bunlar; bireyin amacına ulaşma beklentisi, amacın birey için değeri ve bireyin yapılacak işe yönelik tepkisidir.

Birey ilk iki maddeye olumlu cevaplar veriyorsa bu durum o kişinin özgüven duygusunu geliştirecektir. Özgüven, bireyin belirli bir işi başaracak yeteneğe sahip olduğunu düşünmesi ve algılamasıdır. Birey geçmiş yaşantılarına dayalı olarak veya başka kişilerin yaşantılarını izleyerek bir işin sonucunu tahmin eder. Beklenen sonuçlar olumlu ise

yapılacak iş ona yarar sağlayacaksa motivasyon gerçekleşir. Davranışlar büyük bir oranda önceki davranışların sonuçları tarafından yönlendirilir. Örneğin ellerimizin donmasını beklemeksizin eldivenlerimizi giyeriz. Çünkü önceki yaşantımızdan böyle bir çıkarma yaparız. Öğrenciler yeni bir yarıyla başladıklarında alacakları derslerin hangilerinde başarılı ya da başarısız olacaklarına dair bir yargı geliştirirler. Bu yargı büyük ölçüde onların elde edecekleri sonucu etkiler.

2.4.2.8. Bilişsel Yaklaşım

Neden küçük çocuklar, bu kadar istekli bir şekilde çevrelerini sorgular? Neden bulmaca oyunları 4-5 yaşındaki çocukların zamanlarının büyük bir kısmını meşgul eder? Çünkü bilişsel yaklaşıma göre, düzeni ve dünya işlerini anlama ve denge kurabilme ihtiyacından dolayı güdüleniriz. Davranışsal yaklaşımda, dışsal etkenler önemli görülürken, bilişsel yaklaşımda ise içsel etkenler önemlidir. Hoşlandığı bir dersin sınavına çalışan bir öğrenci; yorgunluğunun, açlığının veya uykusuzluğunun farkında olmayabilir. Çünkü amaçlarını gerçekleştirme gibi içsel ihtiyaçlar onu etkilemektedir. Bu nedenle öğretmenler, ders esnasında öğrencilerin içsel ihtiyaçlarını merak uyandırarak, ilginç ve şaşırtıcı sorular sorarak harekete geçirmelidir. Ancak, bütün öğrencilerde aynı zamanda içsel ihtiyaçların harekete geçirilmesi zordur. Çünkü öğrencilerin beklentileri, amaçları, değerleri ve ihtiyaçları çok farklıdır.

Bilişsel yaklaşım, öğrenciler arasındaki farklılıkları açıklamada öğretmene yardımcı olmaktadır. Bu farklılıkları; başlangıçta başarısız olmalarına rağmen;“ neden bazı öğrenciler problemi çözmeye devam eder, neden bazı öğrenciler notlarını etkileyemeyeceğini bildikleri halde bazı etkinliklere iştirak eder, neden insanlar başarılı olana kadar bir faaliyette bulunmaya devam eder ve başardıktan sonra o işi bırakır, neden öğrenciler olumsuz geri bildirim almayı, hiç geribildirim almamaya tercih eder, öğrenciler neden derslerin önemsiz yönleriyle ilgilenir ? ” gibi sorulara verilecek cevaplarla daha da belirgin hale getirmek mümkündür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAMU KURUMLARININ YÖNETİMİNDE MOTİVASYON VE MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

3.1. YÖNETİMLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi olan, yönetim bilimcilerinin üzerinde en çok güç birliği ettiği tanımlı; "yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmektir" şeklindedir. Yönetim süreci, bu süreci işleten örgütler bakımından düşünülürse yönetim çeşitleri; ailesel yönetim, siyasal yönetim ve profesyonel yönetimdir. Ekonomik ve sosyal gelişme ve değişmelerle birlikte işletme yönetiminin sosyal sistem içindeki önemi son derece artarak bir yönetsel devrimden bahsedilmeye başlamıştır.

Bu devrimin ilki, yönetimin hiyerarşik organizasyonlarda, kendine özgü bir uzmanlığı gerektiren bir fonksiyon olarak ortaya çıkmasıdır. İkincisi, büyük işletme ve organizasyonlarında yöneticiliğin ve kontrolün ayrılmasıyla yönetim işletmelerinin karmaşık ve pozisyonunun genişlemesi sonucunda yöneticilik mesleğinin (profesyonel yöneticiliğin) ortaya çıkmasıdır. Üçüncü olarak ise, günümüzde yönetime katılma anlayışı ile yönetim yeni bir boyut kazanmasıdır (Koçel, 2003: 15-19).

Yönetim, geniş anlamda başkalarını sevk ve idare etmek anlamında kullanılır. Yönetim bazen de bir kuruluşu ya da örgütü ifade eder. Her iki tanımlama birlikte düşünülecek olursa yönetim için "bir idari sistemdir" şeklinde tanımlama yapılması mümkündür (Eryılmaz, 2000: 3).

Yönetim yönetsel işlevleri yerine getiren yapı ve bu yapının tüm etkinliklerini içerir. Yönetim, en az iki kişinin bir amaç için bir araya gelmesi ve işbirliği yapması sonucu planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdüm ve denetim işlevlerinin sürekli olarak gerçekleştirilmesidir (Öztekin, 1997: 6).

Kamu yönetimi ise geniş ve dar anlamda olmak üzere iki farklı şekilde tanımlanabilir. Geniş anlamda kamu yönetimi, toplumun ve devletin genel yönetimidir. Kamu hizmeti amaçlayan tüm kamu kurum ve kuruluşlarının çalışmalarını içerir. Dar anlamda kamu yönetimi ise yürütme ile ilgili faaliyetleri kapsar. Kamu yönetimi, yasama ve yargı dışında kalan yürütme ile ilgili bütün kamu kuruluşlarını, bu kuruluştaki çalışanları ve işleri ifade eder (Gözübüyük, 1999: 2).

Yönetim, bir örgütte önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirebilmek için bir araya getirilen insanları örgütleyip eş güdümlenerek eyleme geçirme sürecidir (Başaran, 1991: 14).

Yönetim, eldeki madde ve insan kaynaklarının verimli ve uyumlu bir biçimde örgütleyerek harekete geçirilmesi ve bu işler yapılırken her aşamasında işlerin bir bütünlük içinde denetlenmesidir (Şener, 2002: 7). Bu kaynakları harekete geçirecek olan bir ögeye gereksinim duyulur. Bu öge yönetimidir (Ersoy, Kavuncubaşı, 1996:88).

Yönetim bir süreçtir ve bu süreç, iş görenler arasında çok yönlü bir işbirliğini sağlamayı, örgütün iç ve dış çevresindeki insanları etkilemeyi, örgütün işgücünü oluşturan kaynakları örgütsel amaçlara yöneltmeyi içermektedir (Başaran, 1991: 17).

Yönetim süreci, başkaları aracılığıyla belirlenen amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme faaliyetidir. Amaçları başarabilmek için yönetici, bazı temel işlevleri yerine getirmek zorundadır. Bu işlevler; Planlama, Örgütlenme, Personel, Yönelme, Denetim olarak sıralayabiliriz (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 4).

Planlama işlevi, kurumsal amaçların kararlaştırılmasına ve bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli araçların belirlenmesine dönük faaliyetleri içerir. Örgütlenme işlevi, formel yetki ve sorumluluk ilişkilerinin belirlenmesi; işbölümü ve tasarımı; bölümlendirme, eşgüdüm ve bilgi sisteminin tasarımı gibi faaliyetleri kapsar. Yönetme işlevi, iletişim, güdüleme, önderlik gibi temel süreçlerle beraber insan ögesi ile ilgili tüm faaliyetleri içine alır. Denetim işlevi, başarı standartlarının belirlenmesi, elde edilen sonuçların standartlarla karşılaştırılması ve varsa sapmaların belirlenerek gereken önlemlerin alınması faaliyetlerini içine alır. Yönetim sürecinin belirgin bir özelliği, süreklilik göstermesi yani döngüsel olması ve mantıksal bir sıra izlemesidir. Yönetimsel işlevin birbiriyle uyumlu olmasına imkân tanıyan yönetim görevi eş güdümlenmedir (Kavuncubaşı, 2000: 5-7).

Yönetimin işlevlerinden biri olan yönetme, aynı zamanda liderlik etmek demektir. Liderlik, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için personeli güdüleme, etkileme ve hedefe yöneltme sanatıdır (Aytürk, 1999: 15).

Yönetime katılma üç önemli özellik taşımaktadır (Eren, 1996: 363):

- Bir örgütün alt yönetim kademelerinin veya iş görenlerin, örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları,

- Katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik gereksinmelerini tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşması,
- Yönetici ile çalışan arasında diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, diğer bir deyimle, yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.

Yöneticiler personeline; önem ve değer verirse, personeline bağlılık duygusunu aşılabilir ve güvenirse, yetki ve inisiyatif tanırsa, personeline ceza vermek yerine, yaptığı hatayı düzelttirip kendisini yapıcı bir dille ikaz ederse, başarılı personeli ödüllendirip takdir ederse, personele danışır personelin görüş ve önerilerini alırsa, personel ile işbirliği yapar ve ekip çalışılırsa, personeline motive ederse personel arasında adil ve tarafsız olursa başarılı olurlar (Aytürk, 1999: 319-342).

1942 yılından itibaren profesyonel yönetimin güç kazanmaya başladığı görülür. Bu dönemin tipik özelliği yönetsel sorunların artmasıdır. Sorunlar yönetimde egemen olan hekim ve yönetim kurulunun çözemeyeceği kadar karmaşıklaşmıştır. 1958 yılından itibaren ise ekip önderliğinin yönetimde egemen olduğu görülür.

1970'li yıllara kadar yönetim işi, denetim yönelimli bir çerçeveden gerçekleştiriliyordu. Yöneticiler, kendi çalışmalarının başlıca odak noktasını (planlama, organize etme ve koordinasyon sağlama aşamalarının tamamlanmasından sonra) çalışma sürecini denetlemek olarak saptayan bir anlayışa göre yetişmişlerdir. Dolayısıyla başvurdukları yöntemler de çalışanların faaliyetlerine denetlemeyi öngörüyordu. Bu yönetim tarzında, başarı, belirlenmiş olan bir kişinin denetim(feedback) süreçlerini geliştirmesi şeklinde somutlaşıyor ve sonuçlara korkudan dolayı ulaşıyordu. Bu yönetim tarzı doğası gereği talim atçı bir yönetimdir.

1970'ler Denetim	1980'ler Liderlik	1990'lar Mentörlük
"Senin çalışmalarını denetlemeliyim"	"Sana nasıl yapılacağını göstereyim"	"Senin ilerlemene nasıl yardımcı olabilirim"

Şekil 6: Yönetim Modelleri

Kaynak: Şahin, 2007:43

1980’li yıllarda denetim yönelimli yönetim düşüncesinin yerine liderlik modeli almıştır: 1980’li yıllarda çıkan yöneticilere, etkin yönetimin teknik becerilerinin, yönetim becerilerinin ve liderlik becerilerinin bir bileşimden meydana geldiği öğretilmektedir. Bize de etkin yöneticilerin, çalışanların daha yüksek başarı ve performans düzeylerine çıkarabilecekleri öğretilmiştir. Daha etkin hale gelmek isteyen bilinçli yöneticiler, kişilerarası becerileri geliştirme, iletişim becerileri ve müzakere yürütme yeteneği üzerinde duruyorlardı (Şahin, 2007: 91).

Liderlik modelindeki başarılı yöneticiler, başkalarını ikna ederek, güven ve kararlılık aşılayarak ve bir problem çözücü işlevi görerek sonuçlara ulaşabilen yöneticilerdi. Akıl hocalığı (mentorluk) modeli ise pek çok kişi tarafından, destekleyici yönetim modeli şeklinde nitelenmektedir (Caldwell, 1998:61-63).

Yönetim, tek başına hareket eden bir şahıs tarafından elde edilmesi mümkün olmayan, yüksek kalitedeki sonuçlara varılması için bir ya da birden fazla şahsın, başkalarının faaliyetlerini koordine amacıyla üstlendiği bu prosestir. Yöneticiler, yönetim kavramının “insan” demek olduğunu aklından çıkarmamaları gerekir. “İnsanı” öne çıkarmak suretiyle, yöneticiler kaynaklarını gerektiği şekilde örgütlemelidirler. Yöneticilerde insandır onlarında ihtiyaçları vardır. Yönetici, başkalarına rehberlik yapan, onları yönlendiren ve onların çalışmalarını denetleyen kişidir. Bu denetleme, planladığı gibi çalışma performansının teşkilatın hedefleri ile uyum içinde olup olmadığını izler. Günümüz yönetim teorileri uzun zaman içinde ve tüm dünyada evrimleşmiştir. Toplumlar geliştikçe insanın ya da insani kaynakların üzerinde durulmaya başlamıştır (Hayran ve Sur, 1998: 175).

Yönetim kavramı artık sadece kar amaçlı ticari kuruluşlardaki beden gücüne dayalı işler için değil, aksine beden işçisi olmayan kişilerin yaptıkları işlerin verimi için de gerekli bir kavram haline gelmiştir. Bu nedenle işletmelerde çağdaş yönetim anlayışı ve ilkelerinin bilinmesi gerekmektedir. Bu anlamda gelişmiş ülkelerde olduğu gibi bizim ülkemizde de işletme yönetimlerinin “profesyonellerce” yürütülmesine gerek vardır (Hayran ve Sur, 1998: 176).

3.2. MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER (MOTİVASYON ARAÇLARI) VE YÖNETİMSEL MOTİVASYON ARAÇLARI

3.2.1. Motivasyon Araçlarının Kapsamı ve Önemi

Bu bölümde; kamu yöneticiliğinden hareketle, yöneticinin birlikte çalıştığı personeli motive etmek, örgütte etkinlik ve verimliliği sağlamak maksadıyla kullanabileceği başlıca yönetsel motivasyon araçlarına yer verilmiştir.

Personeli çalıştığı işletmeye ve işine bağlayan sadece ekonomik amaçlar değildir. Personeli motive etmeyi amaçlayan psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları da bulunmaktadır. Bunlar ise; eğitim ve yükselme, kararlara katılma, performans değerlendirme, iş geliştirme, iş zenginleştirme, fiziksel çalışma şartları ve iletişim gibi motivasyon araçlarıdır. İş başarısının sağlanmasında çalışanların yetenek ve motivasyon düzeylerinin etkisi büyüktür.

Yeteneksiz bir kişinin başarısız olması ne kadar doğalsa, yetenekli ancak motivasyonu düşük bir kişinin de başarısız olması söz konusu olabilir. O halde, çalışanların yeteneklerini örgüt amaçları doğrultusunda tam olarak kullanmalarını sağlamak gerekir. Çalışanları motive etmek için örgütlerde motive edici, diğer bir deyişle özendirici araçların yönetimde etkin ve sistemli bir şekilde kullanılması gerekir.

Sanayileşmiş ve sanayileşmekte olan ülkelerde, hangi üretim ve hizmet sektöründe çalışırsa çalışsın, insanların belirli zamanlarda bunalıma girdiği ve bu olumsuz ortamdan çıkmakta zorluk çektiği görülmektedir. Makineleşmenin, kentleşmenin ve çevre sorunlarının, gürültünün ve aynı işi uzun süre yapmanın yarattığı monotonlaşmanın insanlar üzerinde yarattığı stres, sıkıntı ve bunalım, insanların bireysel sorunları ile de birleşince; personelin doğal olarak bu durumlardan kurtarılması gerekmektedir.

İşte bu noktada çağdaş yönetici ve liderlere büyük bir görev düşmektedir. O görev de; örgüt yönetiminde yetki ve sorumluluk sahibi çağdaş yöneticiler olarak, örgütte çalışan personelin işten veya özel yaşantısından kaynaklanan sorunlarının çözümü maksadıyla onları motive etmek ve desteklemektir. Her türlü sektörde yönetimin başarısı, yöneticinin başarısı ile doğru orantılıdır. Yöneticinin başarısı ise, çalışanların üretkenliği, verimliliği, teknoloji seviyenin yeterliliği ve çalışma ortamının huzurlu olması ve iş yaşam kalitesi ile doğrudan ilgilidir. Çalışanların başarısı ise, onların yönetilmelerine, yönlendirilmelerine, motive edilmelerine, güdülenmelerine ve uyum içinde çalışabilmelerine bağlıdır. Ancak insan

davranışlarının çok karmaşık ve anlaşılmasının güç olması, insanlar arasında kişisel ve kültürel farklılıkların bulunması motivasyon konusunda genel ilkelerin geliştirilmesini zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda motivasyon yaklaşımlarının uygulanmasına ya da yaşama geçirilmesine yardımcı olabilecek motivasyon araçlarının bilinmesi önem taşımaktadır.

Her türlü örgüt için temel unsur insan kaynaklarıdır. Gerek alt yapı, gerek sermaye ve gerek ise makine ve cihazlar kısa sürede üretime hazır hale getirilebilir. Ancak insan kaynaklarının seçimi, eğitimi ve göreve hazır hale getirilmesi çok daha zordur. Örgütlerde farklılığı yaratan, etkinlik ve verimi sağlayan, rekabette avantaj sağlayan üretim unsuru insan kaynaklarıdır. Bu gerçekten hareketle örgütlerde insan kaynaklarını yöneten, onları motive eden yönetici ve liderlerin; coşku yaratan, örnek olan, takım ruhu oluşturan, insanları seven ve sayan bir insan olması önemlidir. Örgütsel hedeflerle bireysel hedefleri uyumlu kılan, personelde yüksek motivasyon ve beklentiler oluşturabilen, inisiyatif veren, yetki ve sorumluluğu paylaşan, ölçülebilir ve kabul edilebilir riskleri göze alan liderler çalışanlarını motive edebilir (Sullivan, 1997, 250).

Çalışanları motive eden motivasyon araçları kişiden kişiye değişir. Kişilerin farklı ihtiyaç seviyeleri, sosyal, kültürel ve psikolojik yapıları nedeniyle onları motive edecek araçlar da farklıdır. Motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıklar göz önünde tutulmalıdır. Psikologlar çalışanları; emniyet arayan personel, mükemmellik isteyen personel, kendisine önem verilmesini isteyen personel, sorumluluk seven personel, prestij arayan personel ve herkes tarafından kabul edilmeyi bekleyen personel, olmak üzere altı ana psikolojik gruba ayırmaktadır. Örgütte faaliyet gösteren personel bu gruplar içinde birden fazlasının özelliklerini gösterebilirse de bunlardan bir özellik baskın olarak bulunur.

Her bir gruptaki personeli harekete geçiren motivasyon araçları farklı olduğundan, kullanılacak motivasyon aracının seçiminde, çalışanın psikolojik durumunu da dikkate almak gerekecektir. Bu konuda yapılacak uygulamalar, insan kaynakları yöneticilerinin hayal gücü, eğitim seviyesi ve şirketin bu tür uygulamalara ayırabileceği kaynaklar çerçevesinde neredeyse sınırsızdır. İnsan emeği diğer üretim faktörleriyle birleşerek örgütün amaçlarına katkıda bulunur. Fakat üretim faktörleri içinde en önemli ve kuşkusuz en zor kontrol edilen faktör insan faktörüdür. İnsanı dinamik hale getirebilecek motivasyon araçları; ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları olarak gruplandırılabilir.

Çalışma kapsamında, ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon araçları genel olarak açıklanmış, daha çok örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları üzerinde durulmuştur.

3.2.2. Ekonomik Motivasyon Araçları

Ekonomik motivasyon araçları; özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde çalışanlar için en önemli motivasyon araçlarıdır. Bunlar; ücret politikası, teşvik primleri, kâra katılma, güvenlik ve sosyal haklar verilmesi, ekonomik ve maddi ödüller gibi ekonomik araçlardır.

3.2.2.1. Ücret Politikası

Ücret; personelin organizasyonda çalışması karşılığında aldığı en temel ödüldür. Ücret; birey için yalnızca maddi bir değer değil, aynı zamanda personelin işe yaptığı katkıları, dolayısıyla iş yerindeki önemini, işveren tarafından performansının nasıl değerlendirildiğini ve organizasyonun personele bakış açısını yansıtan önemli bir unsurdur. Ücret; birey açısından ihtiyaçlarını karşılama, kendini güvende hissetme, yeteneklerini değerlendirme ve amaçlarına ulaşma aracı olarak görülür. Ücretlendirme bir geri bildirim aracıdır. Personelin işinde ilerlemesini, diğer çalışanlar arasındaki performansını ve organizasyon hiyerarşisindeki konumunu da ifade etmektedir. Ücret bireyin refah düzeyinin göstergesidir. Standart refah düzeyini sağlamayan ücret tatminsizlik yaratır, iş doyumunu ve motivasyonu olumsuz yönde etkiler.

3.2.2.2. Ekonomik Ödüller

Yöneticiler, çalışanların bir ödül aldıklarında çabalarını arttıracakları beklentisi içindedir. Ancak bunun sağlanması için verilen ödül gerçekten çaba harcamaya değer olmalıdır. Devamsızlık, işten çıkma ve düşük kaliteli üretim gibi örgüt sorunlarını önlemek ve performansı yükseltmek için yöneticiler, hedeflenen amaçlara ulaşan, fazla zaman alan bir projeyi en kısa sürede başarı ile bitiren, zaman ayırarak çalışanlara işi öğretene, belirlenen üretim sınırını geçen, örgütte tasarruf sağlayacak bir öneri getiren, işe devamı mükemmel olan çalışanları ödüllendirmelidir. Ödüller daha çok belirli kritik alanlarda şirkete önemli katkı sağlayan çalışanlara verilen, çalışanları araştırmaya ve yaratıcılığa sevk eden bir motivasyon aracıdır. Örneğin yeni bir yapım tekniği geliştirerek maliyetlerde önemli ölçüde düşüş sağlayan bir sistemi bulan ve uygulama altına koyan personelin bu kapsamda ödüllendirilmesi şirket için faydalı, ödülü alan personel için ise motive edici olacaktır.

3.2.2.3. Teşvik Primi

Çalışanlara almış oldukları sabit ücretin dışında, onları daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilecek ücrete teşvik primi denilmektedir. Bu primin

hesaplanmasında zaman ve parça başına prim kriterleri esas alınmaktadır. Bazı işletmeler, çalışanlara verimli çalışmalarını ve üretimi artırıcı çabalarını karşılığı prim vermektir. Primli ücret sistemlerini uygulamak oldukça zordur. Özellikle üretilen mal ve hizmetin ölçülmesinin kolay olmadığı durumlarda primli ücretin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır. Örneğin bakım, denetim, laboratuvar araştırması, pazarlama gibi servislerde çalışanlara prim uygulanması pek kolay değildir. Üstelik zaman esasına göre ücret alanlarla primli ücret alanlar arasında bir gerginlik doğabilir. Örneğin, primli ücret alan bir işçi, genç bir laboratuvar mühendisinden fazla ücret alabilir.

Daha kötüsü, primin hesaplanmasında ilgili personelin harcadığı ek çabaya, uygun prim verilmeyişi ya da keyfi esaslara göre prim verilmesi, çalışanlarda huzursuzluk yaratabilir. Öte yandan, primli ücret personeli daha çok çalışmaya özendirirken, kalitenin düşmesine, iş kazalarının artmasına, çalışanların daha çok yıpranmasına yol açabilir. Personeli primli ücret yoluyla motive etme amacı güdülyorsa, sistemin sakıncalarını en aza indirmek gerekmektedir.

3.2.2.4. Kâra Katılma

Ekonomik motivasyon araçlarından bir diğeri de kara katılmadır. Kâra katılma, çalışanları daha verimli ve istekli çalışmaya yöneltebilmek için uygulanan oldukça ilginç ve geçerli bir yöntemdir. Örgütün her dönem sonunda elde ettiği kârın bir bölümünün, bu kârın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan personele dağıtılması sistemin özünü oluşturur. Üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de değer taşıdığı gerçeğine dayanarak kârın bir bölümünün sermaye getirenlere, diğeri bir kısmının ise emek getirenlere dağıtılması son derece doğaldır.

3.2.2.5. Sosyal Haklar Verilmesi

Ulaşım desteği, yemek, çay ve kahve servisi, giyecek yardımı, cep telefonu ve araç tahsisi, kira yardımı, özel sağlık sigortası, ikinci emeklilik sigortası, üniversite bursu gibi tüm sosyal kolaylıkların, hangi personel gruplarına ve hangi personele uygulanabileceğinin araştırılması ile çalışanlara sağlanacak bu tür sosyal kolaylıkların şirkete olan maliyetinin çok iyi analiz edilmesi, fayda ve sakıncalarının sistemli bir şekilde belirlenmesi büyük önem taşımaktadır.

Mevcut sosyal kolaylıkların amacı, kapsadığı personel, kolaylığın ne şekilde sağlanacağı ve uygulama esasları, yetki ve sorumluluklar, bütçelemenin nasıl yapılacağı gibi

unsurların ve standartların belirlenmesi, hazırlanan planın şirket yetkili kurullarında onaylanmasından sonra duyuru ile bütün çalışanlara yayınlanması, bu tedbirlerden beklenen motivasyon etkisinin elde edilmesi bakımından gerekli görülmektedir.

3.2.3. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları

Çalışanlara ekonomik yarar sağlamadan, sosyal ve psikolojik tatmin yoluyla motivasyonu arttırmaya yönelik motivasyon araçlarıdır. Başarılı personelin sözlü veya yazılı olarak takdir edilmesi, yetki ve sorumluluk devri, terfi, eğitim ve kariyer geliştirme olanakları, rekabet, bağımsız çalışma imkânı, psikolojik güvence, sosyal katılma, danışmanlık hizmeti ve çevreye uyum gibi tedbirler, çalışanlara ekonomik bir çıkar sağlamaktan ziyade, psikolojik ve sosyal destek sağlayan başlıca psiko-sosyal motivasyon araçlarıdır.

3.2.3.1. Yetki ve Sorumluluk Devri

Yetki ve sorumluluk devri; işletmelerde personeli motive etmek için en yoğun olarak kullanılan psiko-sosyal motivasyon aracıdır. Yetki; sözlük anlamı olarak, verilen görevlerin icrasında yetki verilen kişiye belli şartlarda şu veya bu biçimde davranma ve karar verme imkânı sağlayan yasal hak olarak tanımlanmaktadır. Yetki ve sorumluluk birbirlerinden ayrılmayacak kavramlardır. Biri olmadan diğerinin olması mümkün değildir. Sorumluluk yetkiden kaynaklanmaktadır.

Yetki; sorumluluk taşıdığı bilincinde olan personel faaliyetleri boyunca karar alma ve alınan kararların uygulanması sürecinde sağlanan “Emir verme hakkı” olarak tanımlanabilir. Yetki ile kişilere karar alma ve yürütme hakkı tanınmaktadır. Ayrıca yetki beraberinde sorumluluğu da getirmektedir.

Çünkü sorumluluk; görevlerini yerine getiren, diğer bir ifadeyle yetkilerini kullanan kişi veya kişilerin üst kademelere hesap vermeleri şeklinde gerçekleşmektedir. Kısaca sorumluluk “İşe ilişkin faaliyetleri başarma yükümlülüğü” olarak tanımlanabilir.

3.2.3.2. Terfi, Eğitim ve Kariyer Geliştirme Olanakları

Örgütün personele sağladığı eğitim imkânları, yöneticinin kullanabileceği etkin bir psiko-sosyal motivasyon aracıdır. Eğitimin bir motivasyon aracı olma niteliğini, eğitime neden ihtiyaç olduğu sorusuna alınacak yanıt belirleyecektir. Eğitim ihtiyacı; yeni bilgilerin öğrenilmesi, tutum ve davranışların değişmesi ile personelde iş doyumunun sağlanması gibi

başlıca üç ana amaca dayandırılabilir. Bunlara ilave olarak, eğitimin diğer temel amacı üretimi arttırmaktır (Kaynak, 1990:99).

Terfi; yani bir üst rütbe, görev ve makam sahibi olma, çok etkin olarak uygulanan bir psiko-sosyal motivasyon aracı olarak nitelenebilir. Bu kavram gerçekten gösterilen başarının bir gereği, karşılığı ya da ödülüdür. Başarı motivesinin arkasında bir takdir, ya da bunun somut bir görüntüsü olarak, yönetim kademelerinde bir yükselme durumunun bekleneceği açıktır. Bu durumun gerçekleşme nedeni, yine bireyin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirebilme ihtiyaçlarının bir sonucudur. Birçok personel için toplumda bir statüye sahip olma, saygı görme ve takdir edilme ihtiyacı, terfi ve yeni bir unvan veya maaş artışı ile sağlanmaktadır. Parasal ödülleri beraberinde getirmesine rağmen terfi, paraya dayalı olmayan statüyle ilgili bir konudur. Mevki ve statü; toplumda başkalarının bir kişiye atfettikleri değeri ifade eden bir kavramdır. Yükselme ile kişiye daha fazla yetki ve sorumluluk yüklenmekte, daha fazla çalışmaya sevk edilmektedir. Kişinin terfi etmesi, daha yüksek bir sosyal statüye kavuşmanın göstergesidir (Feldman, 1983, 195).

3.2.3.3. Rekabet

Rekabet; işin yoğunluğunu ve monotonluğunu hissettirmeyecek, dinamizmi ve şevki artıracak, çalışmayı ve dolayısıyla verimliliği pozitif yönde etkileyecek bir araçtır. Rekabet; çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde sıkça görülen bir olaydır. Rekabet, insanın doğası gereği var olan bir özelliktir. Rekabet aynı zamanda kişinin gelişmesinde çoğu zaman olumlu etkiler meydana getirmektedir. Personelin rekabete yönelmesinin temel nedenini; saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları oluşturmaktadır. Dolayısıyla rekabet psiko-sosyal bir motivasyon aracıdır. Ne var ki yönetici bu motivasyon aracını kullanırken çok dikkatli olmak zorundadır. Çünkü rekabet, olumlu motivasyonun yanında olumsuz motivasyonu da getirebilir.

Rekabetin sonunda kazananlar ihtiyaçlarını karşılamış, kaybedenler ise gereksinimlerini giderememiş olacaklardır. Ayrıca rekabetin ‘‘İşbirliği’’ ilkesini zedeleyebileceği de ileri sürülebilir. Rekabetin faydalı bir psiko-sosyal motivasyon aracı olmasını sağlamak yöneticiye düşmektedir. Ancak organizasyon ile ilgili amaçlarla motive edilmiş personel için bu tehlike söz konusu değildir. Personel organizasyonun amaçlarına ulaşmak için rekabet yapıldığının bilincinde olmalı ve bu bilinç yöneticiler tarafından kendilerine aşılmalıdır.

Aslında çalışanların rekabete yönelmesindeki temel sebep, saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının bir görüntüsüdür ki, bu haliyle rekabet önemli motivasyon aracıdır. Başkaları tarafından parmakla gösterilmek, övülmek, saygı görmek, beğeni kazanmak bu motivenin sonucudur. Ölçüsü değişmekle birlikte, genelde her insan övülmekten, önemli işler yaptığının söylenmesinden, ilgi görmekten, kısacası beğenilmekten hoşlanır. Başkaları tarafından beğenilme duygusu çalışanları işine daha çok bağlamanın ve isteyerek çalıştırmanın en güçlü faktörüdür (Sabuncuoğlu, 1984:92).

3.2.3.4. Bağımsız Çalışma İmkânı

Personelin büyük çoğunluğu benlik duygusunu tatmin etmek yada kişisel gelişme gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacına önem verir. Bir kişi özgürlük içinde yetiştiği takdirde, kendisini grubun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde değeri olan bir eleman olarak hisseder. Çalışmada bağımsız olma her personelin istediğini yapması anlamını taşımaz. Zira şöyle bir uygulama varsa örgütsel yapının varlığından ve otoriteden bahsedilemez. Yöneticinin bu konuda yapması gereken şey, çalışanların ilgi ve yeteneklerini psiko-teknik aracılığı ile saptayıp, hiç değilse o alanda ve belirli ölçüde çalışma bağımsızlığı tanımasıdır. Böyle bir uygulama durumunda kişisel yetenekler, yaratıcı düşünce ve yapıcı bir güç ortaya çıkabilir. Dolayısıyla personele bağımsız çalışma imkânı sağlanması önemli bir motivasyon aracı olarak ifade edilebilir.

3.2.3.5. Sosyal Katılım

Sosyal katılım; işletmelerde uygulanan diğer bir psiko-sosyal motivasyon aracıdır. Çalışanların büyük bir kısmı işletmeye girmeleri ile birlikte örgüt içinde çeşitli sosyal yapıların arasına katılmaya çalışır. İşletmeler kişiler arası ilişkilerin yürütüldüğü enformel gruplarla doludur. Enformel gruplar, insanların başkalarıyla birlikte bulunma isteği ve psiko-sosyal bir motivasyon aracı olarak ortaya çıkmaktadır.

Kişi katılmış olduğu enformel grubun kendi özlem ve beklemeşlerine karşılık vereceği ümidini taşır. Bu gruplar ile grup üyelerinin karşılıklı ilişki kurma ihtiyaçları giderilmektedir. Ayrıca grup üyelerinin başına gelebilecek arzu edilmeyen durumlarda kişiye destek ve yardımcı olunması söz konusudur. Bu gruplar bilinçsiz ve plansız olarak kendiliğinden oluşur. Ortaya çıkışlarının tek nedeni bazı temel sosyal ihtiyaçlara cevap vermeleridir. Bu gruplar ile kişiye bağlılık duygusu kazandırılmaktadır. Personelin bir ya da birden çok gruba farklı amaçlarla girmesi, sosyal bir varlık olması dolayısıyla gayet doğaldır. Sosyal katılım ihtiyacı farklı düzeylerde gerçekleştirilir (Sabuncuoğlu, 1984:91).

3.2.4. Örgütsel ve Yönetimsel Motivasyon Araçları

Motivasyonda özendirici araçlar olarak; ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon araçları dışında, örgütsel ve yönetsel bazı motivasyon araçlarından da yararlanmak mümkündür. Personel ile örgütün birbirlerinden karşılıklı beklentileri vardır. Çalışanlar bir örgütün üyesi olarak üretime katkıda buldukları sürece örgütten bu katkılarının karşılığını almayı bekler. Çalışan bireylerin değişik kişiliklerden kaynaklanan motivasyon yapıları ve ihtiyaçları dolayısıyla her bireyin örgütten beklentileri farklıdır. Adil ve yeterli ücret, iş güvenliği, iyi iş yaşam kalitesi, ilerleme imkânları, saygınlık, yeteneklerini kullanabilme, başarı gösterebilme, bir değer olduğuna ilişkin inanç ve kendini ispatlama imkânları, personelin örgütten beklediği unsurlar arasındadır (Sabuncuoğlu, 1984:92).

Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları arasında; amaçlara göre yönetim, esnek zaman uygulamaları, personele iş güvencesi ve manevi ödüller verilmesi, kalite çemberleri oluşturulması, çalışanların yönetim ve kararlara katılması, toplam kalite yönetimi, etkin bir takım çalışması, iş tasarımı, iş değiştirme, iş basitleştirme, iş genişletme, iş zenginleştirme, performans değerlendirme, iletişim imkânlarının etkin kullanımı ve fiziksel çalışma şartlarının geliştirilmesi, sendikalarla işbirliği gibi motivasyon araçları, her seviyedeki yöneticiler tarafından organizasyonda etkin ve sistemli bir şekilde kullanılabilir.

Bu özendiricilerin çoğu işletmeye hiçbir maddi yük getirmeyen motivasyon araçlarıdır. Örgüt yöneticileri, bazen biraz mali kaynak ayırarak, bazen de hiçbir ek kaynak harcamaya gerek kalmadan, bahse konu örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarını yerinde ve zamanında etkin bir şekilde kullanarak çalışanların moral ve motivasyon seviyelerini yüksek tutabilir, personeli örgüt amaçları doğrultusunda çabalarını hızlandırmaya yönlendirebilir, etkin ve verimli çalışmalarını sağlayabilir.

3.2.4.1. Amaçlara Göre Yönetim

Bu yönetim tarzı son yıllarda özellikle ABD ve AB ülkelerinde uygulanan bir yönetim tarzıdır. Bu motivasyon yöntemine göre, öncelikle organizasyonun amaçları belirlenmektedir. Bu amaçlar; organizasyonun bütünü, her bölüm, her yönetici ve her çalışan için geçerlidir. Bu yönetim anlayışında çalışanlar amaçlarını, yönetimle birlikte belirlemekte ve performanslarının nasıl değerlendirileceğini önceden öğrenebilmekte, böylece; çalışanların motivasyon seviyelerinin ve iş yaşam kalitelerinin yükseltilmesi hedeflenmektedir (Hatiboğlu, 1993:213).

Bu yöntemde, örgüt amaçları sadece yöneticiler tarafından değil, çalışanlar ve yöneticilerin katılımıyla birlikte belirlenmektedir. Çalışanların gerek örgütsel amaçların belirlenmesinde ve gerekse elde edilen sonuçlarda sorumluluk üstlenmesi gereği üzerinde durulmaktadır. Katılım ve sonuçlar, yani bu iki anahtar sözcük çalışanların motive edilmelerine zemin hazırlayacaktır. Bu yönetim sisteminde örgüt amaçlarıyla personel amaçları arasında uyum sağlanarak, bir taraftan örgütün etkinliği arttırılırken, diğer taraftan örgüt personeline üst seviyede tatmin sağlayabilecek bir ortam oluşturulmaya çalışılmaktadır. Amaçlara göre yönetim sistemi ile çalışanlar arasında karşılıklı güven ve anlayış birliği sağlanmakta, herkes güçlerini ve yeteneklerini aynı amaç doğrultusunda birleştirmektedir (Dinçer, 1997:273).

Locke ve Latham tarafından 1979 yılında yapılan “ Goal Setting: A Motivational Technique That Works” adlı çalışmada; motivasyonu değerlendirmenin oldukça zor olduğu, paranın güdeleyici olduğu fakat tek başına motivasyonu arttıracak ve performansı yükseltecek bir değer olmadığı vurgulanarak, amaç veya hedef belirlemenin önemine ve hedef belirlemede dikkat edilmesi gereken hususlara değinilmektedir. Bu çalışmada özetle; hedef belirleme, çalışanın performansını güdülemek için basit ve oldukça etkili bir teknik olduğu ifade edilmektedir.

3.2.4.2. Esnek Çalışma Saati Uygulamaları

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler ile uluslararası rekabet ve yaygın işsizliğin, normal çalışma sürelerini ve çalışma biçimlerini yetersiz hale getirmesi nedeniyle, esnek zaman uygulamaları gündeme gelmiştir. Böylece modern sektör örgütlerindeki tipik çalışma düzeni yerini birçok ülkede esnek çalışma düzenine bırakmaya başlamıştır. Esnek çalışma saatleri ilk kez, 1967 yılında, Almanya'nın Ottowa Kenti'ndeki Bölkow Şirketi'nde, çalışanların trafik sıkışıklığı sebebiyle işe geç gelip, erken ayrılmalarını önlemek için uygulanmıştır. Uygulamanın başarılı olması üzerine esnek çalışma saatleri ülke genelinde yaygınlaşmıştır. Bu sistem 1969 yılından itibaren Avrupa ülkeleri başta olmak üzere A.B.D. Kanada, Japonya ve Avustralya'da uygulanmaya başlanmıştır (Doğan, 1997:119).

Günümüzde birçok örgütte yönetimler esnek çalışma saatleri yardımıyla çalışma zamanlarının kontrolünü çalışanlar ile birlikte düzenlemektedir. Esnek çalışma saatleri; çeşitli nedenlerle çalışanların işe geç kalmalarını, üstlerinden azar işitmelerini, prim kesilmesi ve ceza almalarını önleme amacına yönelik bir sistemdir. Bu sistemin en önemli özelliği, işe başlama ve bitirme saatlerinin çalışanların tercihine bırakıyor olmasıdır. Çalışanlara sağlanan bu iş saati seçim özgürlüğü, onların iş motivasyonunu, iş doyumunu ve

verimliliğini, iş yaşam kalitesini olumlu yönde etkilemektedir. Esnek zaman, asıl zaman aralığı dışında kalan çalışma saatlerini içermektedir. Sabah, öğle ve iş gününün son saatlerinde yer alan bu zaman aralığı, çalışanlara işe başlama ve işten ayrılma hususunda istedikleri gibi davranma imkânı sağlamaktadır. Ancak çalışanlar haftalık veya aylık olarak belirlenen süreler içinde ve belirlenen bu toplam süreyi dolduracak biçimde esnek süreleri kullanabilmektedir (Acar, 1992:70).

Esnek çalışma saatleri, çalışanların motivasyonunu yükselten ve işyerinde daha verimli olmalarını sağlayan bir yönetsel motivasyon aracıdır. Bu uygulama; çalışanların strese girmeden, verimli olduklarına inandıkları zamanlarda çalışmalarını öngörmektedir. Böylece işe geç gelmeler azalmakta ve işte devamsızlıkların önüne geçilmektedir. Çalışanlar zamanlarını iş yükü dalgalanmalarına göre ayarladıklarından, başka işlere zaman ayırma imkânını elde edecektir. Örneğin; çalışan kadınlar, ailelerine daha fazla zaman ayırabilecek ve bu nedenle herhangi bir stres yasama olumsuzluğundan kurtulacaktır. Bu uygulama ile özellikle evli kadınlar, öğrenciler ve yaşlılar gibi grupların istihdam fırsatı arttırılmaktadır. Çalışanlar kendilerini bu uygulama ile bağımsız hissedebilmekte ve çalışma sürelerini ayarlayabilmektedir. Bunun sonucunda, çalışma ortamı üzerinde zaman baskısını hissetmeyen ve en uygun zamana göre çalışma saatlerini düzenleyebilen personelin iş verimi ve iş doyumunu yükseldiğinden, hem örgüt ve hem de çalışan personel bu uygulamadan kârlı çıkmaktadır.

3.2.4.3. Yönetim ve Kararlara Katılma

Ekonomik olmayan motivasyon araçlarından biri olan örgütteki yönetim kararlarına katılım; örgütsel davranış açısından, çalışanların kendilerini örgüt amaçlarına katkıda bulunmaya ve yöneticilerle sorumluluğu paylaşmaya teşvik eden, grup faaliyetlerine zihinsel ve duygusal açıdan etkin bir rol alması olarak tanımlanır. Karar verme sürecine katılma; personelin üretim potansiyelini harekete geçirecek ve işte tatmini oluşturacak en önemli etken olarak tanımlanır. Katılma veya katılım sonuçta, kişinin kendine saygı ve tanınma ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Kararlara katılma, bir yandan örgütün alt kademelerinin etkisini genişletirken diğer taraftan yönetimin daha etkin ve sağlıklı karar almasını ve örgüt sorunlarının daha gerçekçi bir biçimde çözülmesine zemin hazırlanmaktadır. Kararların alınmasında söz sahibi olmak, çalışanlar üzerinde motive edici bir etkiye sahiptir. Böylece çalışanların iş doyum düzeyi artmakta ve moralleri yükselmektedir. Kararlara katılma, çalışanların örgüt amaçlarını benimsemelerini ve bu amaçlar doğrultusunda çaba harcamalarını sağlamaktadır. Kararlara katılma, çalışanların üretim potansiyelini uyaran ve iş

tatminini sağlayan bir uygulamadır. Personelin saygı ve tanınma ihtiyacı, kararlara katılımı karşılanabilir.

Günümüzde ön plana çıkan önemli bir gelişme; insan hakları, insani değerler, kişilik kavramı, insanın her şeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkması, genel olarak insanların eğitim ve yaşam düzeylerinin yükselmiş olması, insanların beklentilerindeki değişimler ve insanların yaratıcılığında daha fazla yararlanma konusundaki gelişmeler ve düşünceler, çalışanların yönetime ve verilen kararlara katılmasını, bu uygulamanın çalışanların moral ve motivasyonuna olan pozitif etkisini önemli kılmaktadır (Özgen, 2002:40).

Personelin örgütsel kararların alınmasında söz sahibi olmalarını sağlayan bu sistemde, kararlar eşit ve özgür tartışma temelleri üzerine oturtulur. Kararlara katılma bir yandan örgütün alt kademelerinin etkinliğini ve verimliliğini yükseltirken, öte yandan yönetimin daha etkili ve sağlıklı kararlar almasını ve örgüt sorunlarının daha gerçekçi biçimde çözümlenmesini sağlar. Kararların alınmasında söz sahibi olmak, çalışanlar üzerinde motive edici bir etkiye sahiptir. Yöneticiler astlarını ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşünceden yararlanma yollarını aramalıdır. Çünkü ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan “Biz fikri” kuvvetli bir motivasyon aracıdır (Eren, 1993:373).

3.2.4.4. Takım Çalışması

Takım veya tim çalışması olarak ifade edilen süreç; bir tim veya takımın tespit edilmiş ortak bir hedefi ele geçirmek maksadıyla icra ettiği etkin ve verimli bir çalışmadır. Bu çalışma yöneticiler tarafından çeşitli şekillerde desteklenir ve teşvik edilir. Takım çalışmasında; takımın maksadı, ilgi alanları, çalışanlara sağladığı avantajlar ve getirdiği riskler, takım unsurlarının motivasyonu için yani etkin ve verimli bir takım çalışması için önemlidir (Grazier, 2002:1).

Takım çalışmasında; o takımı oluşturan bireyler ile takımın hedefleri ve çıkarları ne ölçüde aynı paralelde işleme konabilirse, takım ve birey hedefleri birleştirilirse, o timin tim hedeflerine ulaşma yönünde motive edilmesi o ölçüde kolaylaşır. Bireyin hedefleri ne olursa olsun, takım içindeki her bireyin; şahsi çıkarları ile takım çıkarları arasında karar verme ikilemi ile karşı karşıya kalması halinde kararını tim hedeflerine ulaşma yönünde vermesi ve ona uygun davranışlar göstermesi, ideal bir tim üyesinden beklenen onurlu bir davranıştır. Aksi halde o takımda takım ruhu, takım hedeflerinin önemi ve takım içinde karşılıklı sevgi ve güvene dayalı pozitif bir ilişki seviyesine ulaşan süreçleri oluşturma yönünde yeterli

normlara ulaşılamamış demektir. Berman "Takım çalışması vasıtasıyla motivasyon" adlı makalesinde, verimliliğe ulaşmak için, yöneticilerin çalışanları tespit edilen örgütsel amaçları ele geçirecek şekilde, bir takım olarak çalışmaya motive etmeye ihtiyaç olduğunu ve bunun nasıl yapılacağını açıklamaktadır (Berman, 1999:5).

3.2.4.5. İş Değiştirme

İş değiştirme; işteki monotonluk ve sıkıcılığı ortadan kaldırmak için çalışanları bir işten diğerine geçirmek ya da uzun dönemde tek ve basit bir işi yapma zorunluluğundan kurtarmak, olarak tanımlanabilir. Çalışanların bilgi ve becerilerinin işe yaramaz hale gelmesinden dolayı değil, değişmez işlerin yapılmasının verdiği bıkkınlıktan kurtulmaları amacıyla belirli aralıklarla iş değiştirmeleri yararlı olmaktadır. Dolayısıyla iş değiştirme çalışanların psikolojik sorunlarının çözümünde etkili bir teknik olmaktadır (Can,1995, 158).

İş değiştirmede amaç, çalışanların birden fazla departmanda görev yaparak, değişik nitelikteki işleri öğrenmeleridir. Böylece bir taraftan personelin bilgi ve becerisi gelişirken diğer taraftan aynı personelin organizasyonda işlerin genel olarak nasıl yürütüldüğüne ilişkin fikir ve tecrübe sahibi olması sağlanmaktadır. Personel organizasyon içinde bir görevden diğer göreve alınırken, o personelin örgüt içinde gerektiğinde farklı görevlerde çalışarak etkinlik ve verimliliği artmakta, organizasyon her personelin alternatifi olan bir personel yetiştirerek geniş bir personel istihdam esnekliğine kavuşmaktadır (Whether, 1994:317).

3.2.4.6. İş Genişletme

Belirli bir işin, personelin daha çok ve daha çeşitli işi aynı anda yapabilecek şekilde yeniden düzenlenmesine, iş genişletmesi denilmektedir. Böylece işin döngüsü genişletilerek monotonluk azaltılmaktadır. Ayrıca işin yapılma zamanı daha esnek olmakta, kişilerin yetenek ve becerilerinden yararlanma oranı artmaktadır (Whether, 1994, 155).

İş genişletilmesinde çalışanların oryantasyonu gereklidir. Bu sayede çalışanların yeteneklerini, bilgilerini ve tecrübelerini geliştirmeleri sağlanmış olur. Aynı zamanda çalışanların motivasyonunun artması, nitelikli işlerin elde edilmesi ve daha yüksek performansın sağlanması söz konusudur. Bu yöntemle işletmeye herhangi bir maliyet çıkarmadan, yönetsel bir düzenlemeyle, hem personelin etkinlik ve verimliliği artırılırken, hem de onların moral ve motivasyon seviyeleri ile iş yaşam kalitesi yükseltilmektedir.

3.2.4.7. İletişim

İletişim; organizasyon içinde aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, yatay veya çok yönlü olarak bilgi, emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. İletişim, örgütün can damarı olarak kabul edilmektedir. Çünkü iletişim ile kişiler arasında bir bağlantı kurma ve karşılıklı duygu ve düşüncelerin yayılması sağlanmaktadır. Emir ve haberlerle birlikte duygu ve düşünceler de kişinin örgüt içi davranışını etkilemekte ve yönlendirmektedir. Örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işleri hakkında özgürce tartışmak, önerilerini iletebilmek, çalışanlarda kendilerine değer verildiği inancını kuvvetlendirir. Bundan dolayı; haberleşme çalışanlar üzerinde son derece olumlu etkiler yaparak onların kendilerine olan güvenlerini pekiştirici özelliktedir. Böylece, örgüt amaçlarını benimseme ve örgütle özdeşleşme hissi güçlenen bireyin doyum düzeyi artacaktır (Özgen, 2002:341).

Truman Bewley 1992-93 yılları arasında ABD’de, ücretler ve maaşların azalması konusunda yaptığı araştırmada; işletmelerde çalışanların moral ve motivasyonunun gelişmesi için; içten iyi ilişkiler kurulması, ekonomik güvence ve şirketi geliştirme programları hazırlanması ve uygulanması, şirketi tanıma, şirketin tanınması ve şirkete katılımların ödüllendirilmesi, şirket ürünlerinin ve sosyal katılımlarının iyi açıklanması, ürünlerin başarılarının ve çalışanların katkılarının açık bir “iletişim” yoluyla iyi anlatılmasının gerektiğini ortaya koymuştur (Bewley, 1999:35).

3.2.4.8. Liderlik

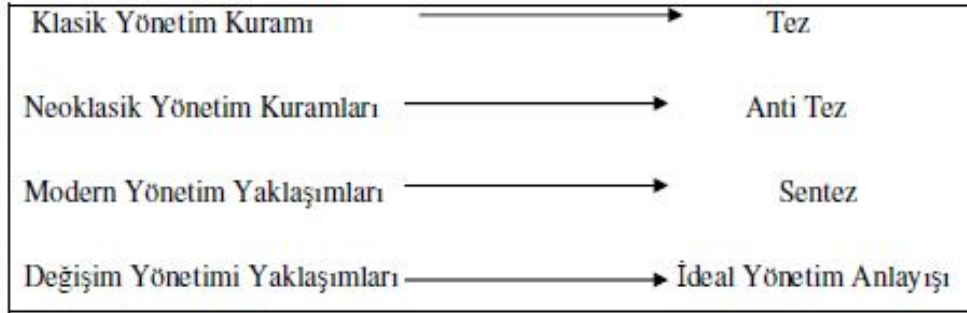
Liderlik kavramını, “Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır.” diye tanımlayabiliriz. Lider, grup üyesi olmasına rağmen örgütleme, planlama, ikna etme, harekete geçirme, yani grup üyelerini motive etme yetenekleri diğer grup üyelerine göre daha fazla olan grup üyesidir. İnsanların sosyal ve toplumsal yaşantısı incelendiğinde, onun çoğu zaman kişisel olarak hareket ettiği ve bireysel davranışlar ortaya koyduğu görülmektedir. Birey; bir harekete başlamadan önce “Bu faaliyeti yalnız başına yapması halinde hedefine ulaşır, ulaşamayacağı” sorusuna makul ve mantıklı bir cevap bulmaya çalışır. Eğer bu sorunun cevabı; “Ben yalnız başıma bu işi başaramam” şeklinde ise, bir grup veya takım olarak planlanan işi yapma ihtiyacı ortaya çıkar ki, bu ortamda takımı yönetecek ve motive edecek bir lidere olan ihtiyaç kendini gösterir.

3.3. YÖNETİM KURAMLARI VE MOTİVASYONLA İLİŞKİSİ

İnsanların toplu olarak yaşamaya başlamalarından itibaren daha etkin ve daha verimli örgütler oluşturabilmenin yolları aranmış ve bu konuyla ilgili olarak çeşitli yönetim kuramları geliştirilmiştir. Geliştirilen bu kuramlar ayrıca insanları en iyi şekilde motive etmenin yollarını ortaya koymaya çalışmışlardır. Ancak her kuram bir öncekini hem yönetim hem de motivasyon açısından yeterli görmeyip, örgüt içerisinde insanları motive eden faktörlere farklı açılardan yaklaşmışlardır.

Motivasyon açısından yönetim kuramları, bazı kaynaklarda “geleneksel kuram, insan ilişkileri kuramı ve insan kaynakları kuramı” (Griffin, 1993: 367-368) olarak sınıflandırılırken; bazılarında ise “rasyonel – ekonomik insan, sosyal insan, kendini tamamlayan insan ve karmaşık insan kuramları” olarak sınıflandırılmaktadır.

Motivasyon açısından yönetim kuramları ifadesini kullanmamızın sebebi, örgüt kuramlarının hem yönetim ve örgüt yapıları hem de motivasyonla ilgili konuları kapsamamasından ileri gelmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 76).



Şekil 7: Dünden Bugüne Yönetim Kuramları

Kaynak: Gürüz ve Gürel, 2006: 75

Yönetim kuramlarına tarihi gelişimi açısından bakıldığında üç kuramdan söz edilmektedir. Bunlar sırasıyla:

- Klasik,
- Neo – Klasik
- Modern Yönetim Kurumları'dır (Gürüz ve Gürel 2006; 76).

3.3.1. Klasik Yönetim Kuramı ve Motivasyon

Klasik yönetim kuramı adı altında bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetim süreci yaklaşımı ve bürokrasi yaklaşımı motivasyon açısından ele alınmaktadır(Koçel, 1998: 120).

Klasik Yönetim Kuramı; Frederick Taylor, Henry Fayol, Frank ve Lillian Gilberth, Henry L.Gannt, James Money, Luther Gulick, Lyndall F.Urwick, R.C Davis, Alan Reiley, Carl Barth, Harrington Emerson, Morris L. Cooke ve A. Graicunas gibi isimlerin katkılarıyla geliştirilmiştir (Gürüz ve Gürel 2006; 76).

Klasik kuram iki ana düşünce üzerine kuruludur. Birincisi, rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği, ikincisi ise, örgütün formel yapısıdır. Klasik kuram bu ana düşüncelerden hareketle etkinlik ve verimliliğin artırılması için hangi ilkelere uyulması gerektiğini araştırmış ve en iyi örgüt ve yönetim yapısını ortaya koymaya çalışmıştır (Şahin, 2004: 523-548).

Klasik Yönetim Kuramının temel özelliklerini şu şekilde özetlenebilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 77):

- Klasik Yönetim Kuramı, insan boyutunun dışındaki öğeler üzerinde durmuş ve insan öğesini ikinci planda ele almıştır. Örgüt için en iyi olan her şey insan içinde iyidir, düşüncesini savunmuştur. Yönetim yapı unsuruna değinen klasik kuramcılar, yapıyı etkinlik açısından ele almışlardır.
- Rasyonellik ve mekanik süreçler, Klasik Yönetim Kuramının hareket noktalarıdır. Klasik Yönetim Kuramında insan; kendine söylenileni yapan ve rasyonel olduğuna inanılan sisteme uyan pasif bir unsurdur.

Klasik Yönetim Kuramı, örgütü kapalı sistem anlayışı uyarınca değerlendirmiş ve bu nedenle de örgüt-çevre etkileşimi üzerinde durmamıştır.

3.3.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramı ve Motivasyon

Neo – klasik yönetim kuramı, ilk defa çalışanları insan olarak araştırıp “sosyal insan” kavramını ortaya koymuştur. Başka bir ifadeyle, bu kuram, klasiklerin ikinci plana ittiği insan unsurunu inceleme konusu yapmış ve klasik kuramın kavramlarına yeni kavramlar eklemiştir (Koçel, 1998: 146). İnsanla ilgileri nedeniyle teknik, ekonomik ve yapısal unsurlar önem kazanmıştır. Bu kuram “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” ve “İnsan Kaynaklarını Kullanma Yaklaşımı” olmak üzere iki yaklaşım içermektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 85).

Klasikler, insan unsurunu göz önünde tutma eğiliminde olmadıkları gibi “sopa ve ucundaki havuç” varsayımı geçerli kabul edilirdi. Oysaki neo-klasik yaklaşımın ana fikri, bir

örgüt yapısı içinde çalışan “insan” unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden maksimum düzeyde yararlanabilmek, yapı ve insan davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek, örgüt içerisindeki sosyal grupları ve özelliklerini tanımaktır. Dolayısıyla bu kuramın ele aldığı konular şunlardır (Ertürk, 1995: 19);

- İnsan davranışı,
- Kişiler arası ilişkiler,
- Grupların oluşumu,
- Grup davranışları,
- Enformel örgüt,
- Formel örgüt,
- Algı ve tutumlar,
- Motivasyon,
- Liderlik,
- Örgütlerde değişim ve gelişme,
- Birey ve örgüt bütünleşmesi

Görüldüğü gibi insan ilişkileri kuramı (neo–klasik) iş yerindeki sosyal süreçlerin rolü üzerinde durmaktadırlar.

3.3.3. Modern Yönetim Kuramı ve Motivasyon

Klasik ve neo – klasik yönetim kuramlarının örgütü birer kapalı sistem olarak ele almalarına karşılık, modern yönetim kuramı, örgütü çevresiyle etkileşim içinde olan bir açık sistem olarak ele almıştır. Modern yönetim kuramını diğer kuramlardan kesin çizgilerle ayırmak mümkün değildir. Çünkü bu kuram önceki kuramların temel ilke ve esaslarını yeni ve değişik bir açıdan ele alıp yorumlamış ve bir senteze ulaşmaya çalışmıştır. Klasik yönetim kuramı insanı “rasyonel – ekonomik” olarak ele alırken, neo – klasik kuram “sosyal insan” kavramını ortaya koymuştur.

Modern yönetim ise, çalışanların karmaşık olduğunu ve çeşitli faktörler tarafından motive edildiğini öne sürmektedir. Örgütler dinamik ve açık sistemler olarak ele alındığı için değişim ve karmaşıklık bu kuramın üzerinde durduğu temel noktalar olarak görülmektedir.

Bu bağlamda modern yönetim kuramı “sistem yaklaşımı ve duruşmalık yaklaşımı” olmak üzere iki ayrı yaklaşım olarak incelenmektedir.

3.3.3.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı bir metot ve bir yaklaşımdır (Koçel, 2001: 160). Sistem yaklaşımı, Ludwingvon Bertalanffy tarafından 1920’lerde gündeme getirilen genel sistem teorisine dayanmaktadır. Genel sistem teorisi tüm sistemlere uygulanabilen genel ilke ve prensipleri içeren disiplinler arası bir çalışma alanıdır (Gürüz ve Gürel 2006; 87-88).

Yaklaşımın hareket noktasını oluşturan sistem; birbirlerine bağımlı olan iki veya daha fazla parça ve alt sistemlerden oluşan, çalışma ve özellikleri itibariyle belirli bir sınırı olan ve diğer sistemlerden ayırt edilen örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2004: 51).

Genel olarak ise “sistem, belirli parçalardan oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan, bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan, birleşik bir yapı, olay veya faaliyet” olarak tanımlanmaktadır.

Yönetim açısından bakıldığında sistem yaklaşımı, yönetim olaylarını ve bu olayların meydana geldiği birimleri birbirleri ile ilişkili bir şekilde ele almaktadır. Başka bir ifadeyle, sistem yaklaşımı, yönetim olgusunu meydana getiren örgütü, çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak değerlendirmektedir. Örneğin bir örgütsel sistem, insanlar, makineler, maddi kaynaklar, görevler, resmi yetki ilişkisi ve küçük enformel gruplar gibi parçalardan oluşmaktadır (Şimşek, 2001: 90).

Sistem yaklaşımı tek neden tek sonuç ilişkisini reddetmektedir. Dolayısıyla insan davranışlarının da tek bir nedene (ihtiyaca) dayandırılarak algılanmasını ve motive edilmeye çalışılmasını kabul etmez. Bu yaklaşıma göre, insanları davranışa sevk eden birden çok neden vardır. Motivasyon açısından önemli olan, bu nedenleri bulmak ve insan davranışlarına bir anlam vermektir. Diğer taraftan sistem yaklaşımı, hem organizasyonlar ve hem de bireyler için dinamik bir denge öngörmektedir. Bu bağlamda da insanları davranışa sevk eden ve dinamik olarak dengede kalmasını sağlayan ihtiyaçlar çeşitlidir. Örneğin insan aynı anda fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlara gereksinim duyabilir. İhtiyaçların arzulanma derecesi farklılık arz edebilir. Ama önemli olan bir üst amaca hizmet etmektir. Bu üst amaç

ise insanın dinamik bir denge içerisinde yaşamını sürdürmesidir. Kısaca insanların örgüt içerisinde motive olabilmesi için ekonomik, sosyal ve psikolojik bağlamda asgari yaşam standardının bireye sunulması gerekir (Koçel: 1998; 124).

Bu yaklaşımla birlikte artık örgütler sürekli dengede duran birer açık sistem olarak algılanmaya başlanmıştır. Böylece örgütler esnek ve daha kapsamlı bir yapı olarak görülmüştür. Sözü edilen sürekli denge ise, “girdi, dönüştürme, çıktı ve geri bildirim” süreçleri ile sağlanmaktadır. Örgütlerin sürekli olmaları ve gelişmeleri yanında sağlıklı ve dinamik dengenin sağlanması için, yöneticinin örgütle ilgili bütün iç ve dış faktörleri algılaması, bilmesi, yorumlaması ve sonuç çıkartması ve bunu örgüte uyarlaması gerekir.

3.3.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, klasik, neo – klasik ve sistem yaklaşımlarının yerini alan bir yaklaşım değil, ancak onlarla birlikte ele alınan ve o yaklaşımların hangi durumlarda daha faydalı ve etkili olabileceğini araştıran ve aynı zamanda örgütleri birer sistem olarak gören bir yaklaşımdır (Şimşek, 2001: 90). Klasik ve neo – klasik kuramlar, örgütlerin yapıları hakkında bir takım öneri ve ilkeler ortaya koymuşlardır. Başka bir ifadeyle, en iyi örgüt ve yönetim yapısını belirlemeye çalışmışlar ve normatif bir düşünce ortaya koymuşlardır. Oysaki modern kuram tanımlayıcıdır. Olasılıkları göz önünde bulundurmakta ve içinde bulunan durum ve koşullara göre hangi ilkelere ne zaman ve nasıl uyulması gerektiğini araştırmaktadır (Koçel, 1998: 129).

Bu yaklaşıma göre “her insan ve durum farklıdır.” Dolayısıyla klasik ve neo – klasiklerin iddia ettiği gibi her yerde ve her zaman geçerli “en iyi yönetim tarzı” ya da “en iyi örgüt” yoktur. En iyi yönetim tarzı insana, teknolojiye ve çevreye göre değişiklik göstermektedir (Koçel, 2001: 184).

Modern yönetim kuramı, rasyonel – ekonomik insan, sosyal insan ve kendini tamamlayan insan kavramlarına yeni bir boyut getirerek “karmaşık insan” anlayışını ortaya koymuştur. Karmaşık insan anlayışına göre, birey karmaşık olduğu kadar değişebilen bir varlıktır. Dolayısıyla insanların ihtiyaçları da değişken bir niteliğe sahiptir. Örgütün kendi koşulları, çevresel koşullar, kullanılan teknoloji, bireyin sosyokültürel özellikleri ve bireyin örgütteki tecrübesi bireyin istek ve ihtiyaçlarının değişmesine yol açmaktadır. İnsanların değişik koşullar altında değişik ihtiyaç ve davranışlarının olması insan motivasyonunun tek yönlü olmadığını çok boyutlu ya da çok yönlü olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, insanların motive olabilmesi için ekonomik, sosyal ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlarını

değişik koşullarda algılayabilen ve değerlendirebilen bir yönetim ya da yöneticiye ihtiyaç vardır. İnsanlar istek ve ihtiyaçları giderildiği sürece motive olurlar (Şahin 2004: 548).

3.4. KAMU KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN ÇALIŞMA KOŞULLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Kamu sektörü sosyal hizmet anlayışı ile kurulmuştur. Temel amaç özel teşebbüslerde olduğu gibi kâr elde etmek değildir. Kamu hizmeti kullanıldığı yere göre anlamı değişen, esnek bir kavram olarak görülür ve “devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından veya bunların gözetim ve denetimleri altında genel, kolektif ihtiyaçları karşılamak, kamu yararı sağlamak için kamuya sunulmuş devamlı ve muntazam faaliyetler” olarak tanımlanır. Son yıllarda geliştirilmiş tanımlara da bakılsa aynı genel esasların korunduğu görülür. Yani kamu hizmeti su üç önemli özelliğe sahiptir (Özdevicioğlu, 2002: 118).

- Devlet veya kamu tüzel kişileri tarafından veya bunların denetimi altında yürütülmesi,
- Genel ve kolektif ihtiyaçların karşılanması ve kamu çıkarı sağlamak için kurulmuş bulunması ve genele arz edilmiş olması,
- Devamlı ve muntazam bir şekilde işlemesi.

Kamu yöneticisinin risk alma oranı düşüktür. İşletme biliminde risk ile kâr arasında doğrudan bir ilişki vardır. O halde, kamu sektöründe ve onun yöneticilerinde risk alma eğilimi azdır. Nitekim Enver Özalp ve Zerrin Sungur yaptıkları araştırmada “kamu ve özel sektörler arasında risk alma kültürü açısından, özel sektör lehine olan bir takım olumlu gelişmeler” gözlemişlerdir (Özalp ve Sungur, 2001: 207-217).

Özel sektör, profesyonel yönetici istihdam ederken seçerek alır. Kamu sektöründe ise yöneticiler 657 sayılı kanuna tabi olan devlet memurlarıdır. Bir devlet memurunu görevden uzaklaştırmanın esasları bu kanunda ayrıntılı biçimde ele alınmıştır, ancak, bu kanunda başarı ya da başarısızlık bir kriter olarak görülmemektedir (657 Devlet Memurları Kanunu, madde 125).

Rol kültürü, fonksiyonel ilişkilerin hâkim olduğu bürokrasi kültürüdür. Örgüt içinde faaliyetler, ayrı işlev gören departmanların birer fonksiyonu biçimindedir. Örgüt içinde rol, iş ve otorite tanımları açık bir şekilde yapılmış, iletişim yöntemleri belirlenmiş ve herhangi bir sorunla karşılaşıldığında çözüm yöntemleri önerilmiştir. Başka bir ifadeyle, belirlenen

kurallar ve yöntemler çerçevesinde görevlerini yerine getirirse, nihai sonuç planlandığı şekilde gerçekleşmiş olur. Önemli olan görevlerin yerine getirilmesidir. Tipik olarak Türk Kamu Yönetimi sistemini oluşturan kültür tipidir.” (Özdevicioğlu, 2002: 120).

3.5. YÖNETİM VE YÖNETİCİ AÇISINDAN MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Kurumsal insan gücü açısından niteliği vurgulanan iki önemli değişken, mesleki yeterlilik ve ortak kurum kültürüne vurgu yapmaktadır. Bu da dikkatleri sağlık hizmetlerinin kurumsal düzeydeki yönetimine, yani kurumsal liderliğe götürmektedir. Sağlık sektörü için de geçerli olan bir genel yargıya göre, kurumsal gelişmenin de çürümenin de arkasında yöneticiler vardır. Bu açıdan sağlık yöneticilerinin ana görevi; sağlık kurumunun varlığını koruma, geliştirme ve hizmet niteliğini yükseltme biçiminde ortaya çıkmaktadır (Gökçe kuş, 2007: 15).

İnsan psiko-sosyal bir canlı olarak çeşitli ihtiyaçlarına sahiptir. Bu ihtiyaçların bir kısmı fizyolojik ve somut ihtiyaçlardır. Bir kısmı ise daha soyut, gözle görünemeyen ama son derece önem taşıyan ihtiyaçlardır. İşte birey bu ihtiyaç ve arzularını tatmin edemedikçe bir iç dengesizlik durumu ortaya çıkar. Bireyin arzu ve ihtiyaçlarını belirleyen güdüler kişiseldir. Bunlar sosyal çevre ve kültürün etkisiyle zaman içinde yön değiştirebilir, gücünü kaybedebilir veya artırabilir.

Dolayısıyla, kişinin içinde bulunduğu sosyal çevresiyle çelişmeye arzu ve isteklerinin karşılanması gerekir (Şahin, 2004: 523-548).

Günümüzde insan ihtiyaçları, birinci derecede temel-fizyolojik ihtiyaçlar ve ikinci derecede tamamlayıcı ihtiyaçlar olmak üzere ikiye ayrılır. Bir işletmede çalışanların ihtiyaçlarının bilinmesi ve örgütün buna göre yapılanması motivasyon artışı sağlar. Bu nedenle, çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya yönlendirecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortam yaratılmalıdır.

Teşvikten kaçınan veya teşviki dikkate almayan yönetici, insan-davranış örgütsel amaç uyumunu sağlayamayacaktır (Genç, 1994: 26).

Yöneticinin temel amaçlarından birisi, ihtiyaçları karşılanmaya bireylerin yaşadığı dengesizlikleri keşfetmek ve gidermek. Aksi durumda ise, bireyin yaşadığı bu dengesizlik, onun davranışlarına, iş verimine, moraline, ilişkilerine olumsuz etkide bulunacaktır. Başka bir ifadeyle, bireyde iş verimsizliği performans düşüşü, iş tatminsizliği gibi sonuçlar ortaya

çıkabilecektir. Bu yüzden yönetim, çalışanın başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesine ve çalışanın işinde etkili ve verimli olmasını sağlamalıdır.

Motivasyonun konusu, insan ve insan davranışlarıdır. İnsanları kazanabilmek için ise, insanların beklentileri, amaçları, arzuları ve ihtiyaçlarının bilinmesi önemlidir. Eğer yönetici, bir şeyi arzularını ve isteklerini biliyorsa, bireyin doğru çatıda motive olmasını sağlamasını da çok zor olacaktır. Çalışanları neyin motive ettiği yönünde yapılan bir araştırmada hem yöneticilerin çalışanların istekleri konusundaki düşünceleri hem de çalışanların gerçekten istedikleri konusundaki düşünceleri hem de çalışanların gerçekte ne istedikleri konusundaki yaklaşımlarını birbirinden farklı oldukları ortaya çıkmıştır. Aşağıdaki bu sıralama farkı bize “yöneticilerin çalışanların motive eden faktörler hakkındaki düşünceleri ile çalışanların gerçekte neyin motive ettiği arasındaki uçurumu göstermektedir (Kunt, 1999: 110).

Tablo 2: Örgüt Çalışanlarını Motive Eden Faktörler

Yöneticilerin Çalışanların İstekleri Konusundaki Düşünceleri		Çalışanların Gerçekte İstedikleri
1	İyi Ücret	5
2	İş Güvenliği	4
3	Terfi ve İlerleme	6
4	İyi Çalışma Şartları	7
5	İşi İlgi Çekici Bulmaları	1
6	Anlayışlı Bir Disiplin	10
7	Çalışanlara Vefa	8
8	Yapılan İşlevin Hakkıyla Takdir Görmesi	2
9	Şahsi Problemlerinde Onlara Yardım Edilmesi	9
10	Olan Bitenlere Dâhil Edildiği Hissi	3

Kaynak: Kunt, H. 1999: 82

Kısaca ifade etmek gerekirse, motivasyon çift yönlü bir süreçtir. Yönetici hem çalışanları etkileyecek hem de çalışanlardan etkilenecektir. Önemli olan çalışanların ne istediklerini yöneticilerin tam olarak tahmin edebilmeleri ve yine kendilerini de motive edebilecek mevcut olmasıdır (Şahin, 2004: 523-548).

Rasyonel bir motivasyon sistemi çalışanlar ve işletme bakımından aşağıdaki yararları sayacaktır:

- Çalışanların temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya olanak sağlar.
- Çalışanların toplumsal ihtiyaçlarını (kültürel, çalışma saatleri, aile yardımı, vb.) karşılamaya olanak sağlayacaktır.
- Çalışanların egolarını tatmine (toplantılara katılma olanakları, danışılma olanakları) yönelecektir.
- Çalışanların yeteneklerini geliştirecek önemlerin araştırılmasına olanak hazırlayacaktır.
- İşletmelerin, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerini olanak hazırlayacaktır (Yılmaz, 2006: 44).
- Bireylerin yaratıcılık ve önderlik niteliğinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır.
- Çalışanları, sağlanan motivasyon olanakları da daha çok yararlanmaya yönelten kişiler arası olumlu rekabet geliştirecektir.
- Değişen ekonomik, teknolojik toplumsal koşullara göre işletmeleri (esnek motivasyon) sistemleri koşuluyla zorlanacaktır.

Son yıllarda, personelin kendi iç motivasyonunu yüksek tutmasının, işletmenin uygulayacağı motivasyon çalışmalarına göre çok daha etkili olduğu söylenmektedir. Bu kısmen doğrudur ama bir personel sürekli olarak haksızlığa uğruyor, maaşı ödenmiyor ve üstlerinden destek yerine azar işitiyorsa, kendi iç motivasyonu ne kadar güçlü olursa olsun, işine karşı sadakatinde azalma görülür. Bu nedenle, motivasyon konusunda personel yalnız bırakılmamalı ve iş performansı en üst düzeyde tutulmaya çalışılmalıdır (Eren, 2001: 53).

Önemleri kişiye ve kuruma göre değişmekle birlikte motivasyon araçları; gelir, güvenlik, yükselme olanakları, çekici iş, statü, kişisel yetki ve güç kazandırma, özel yaşama saygılı olma, kararlara katılma olanağı sağlama, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, iş değiştirme, iş zenginleştirme, iş genişletme, esnek zaman ayarlama olarak belirtilmektedir (Can, 1992: 67).

Motivasyon araçları iş görenleri motive etmeyi sağlayan faktörlerdendir. Motivasyon ödüllendirme ve cezalandırma yolları ile sağlanmaktadır. Ödüllendirmenin ve cezalandırmanın çeşitli şekilleri vardır. Ancak her ikisinin uygulanmasında iki unsur vardır.

Bunlar, ekonomik unsur ve sosyal unsur olarak tanımlanmaktadır. İş görenler ekonomik olarak ödüllendirilebildiği gibi (para veya para karşılığı ödül), sosyal olarak da (terfi, başarı belgesi gibi) ödüllendirilebilir. Aynı şekilde cezalandırmada da benzer yöntemler uygulanabilir (Akar ve Özalp, 2000: 84).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırma kapsamında; kamu kurumlarında görev yapan yönetici (lider) personellerinin motivasyon düzeylerini, onları motive eden faktörlerin ne derece karşılanıp karşılanmadığından yola çıkarak ölçmeyi amaçlamaktadır.

4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Araştırma, kamu kurumlarında görev yapan yönetici personelin motivasyonlarını etkileyen etmenlere ilişkin nerelerde eksikliklerin bulunduğunu, yöneticilerin motivasyon önceliklerini ve seviyesini saptamaya yöneliktir. Buna dayanılarak eksik noktalara ilişkin yeni motivasyon politikaları belirlemek mümkündür.

İlgili kurum-kuruluşların verimliliğinin ve örgüt amaçlarının sağlanabilmesi ancak çalışanlarının motivasyonunu sağlamakla mümkündür. Üretim faktörlerinin en önemlilerinden biri olan “emek” diğer bir ifade ile “insan” unsurunu güdeleyebilmek için onları nelerin etkilediğini, nelerin motive ettiğini bilmek son derece önemlidir. Ancak bunun hangi düzeyde etkili olduğunun ölçülmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çerçevede; araştırma çalışan yönetici personelinin önemli bulunduğu motivasyon faktörlerini belirleyebilmek, motivasyon faktörlerinin bugünkü çalışma ortamındaki tatmin düzeylerini incelemek, çalışanlarının motivasyonu konusunda kamu yöneticilerine kaynak oluşturmak ve yardımcı olması açısından büyük önem teşkil etmektedir.

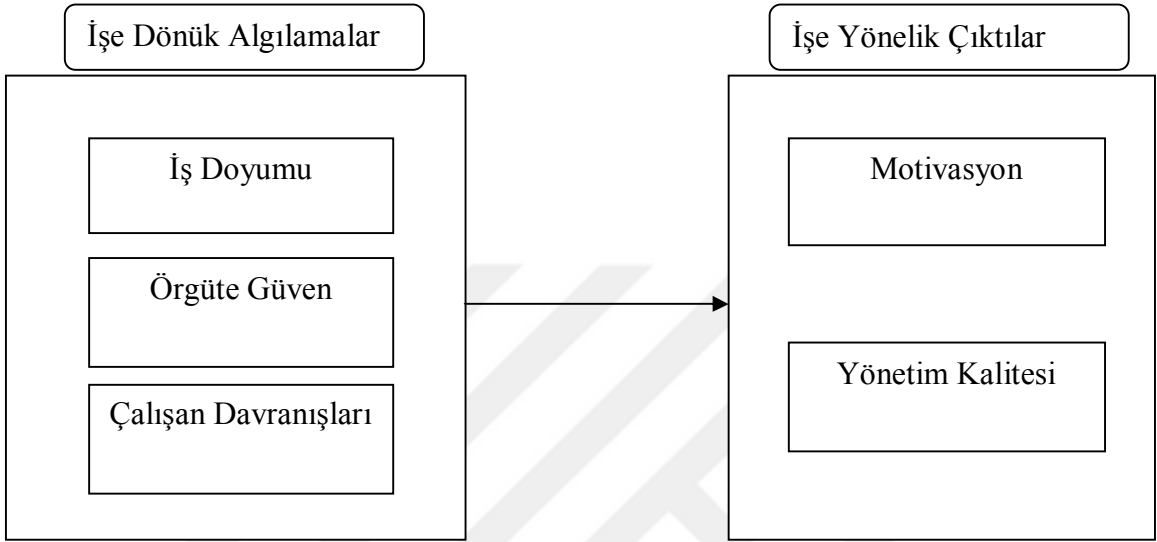
Çalışmada belirlenen örneklem kümesi üzerinden, yöneticilerin motivasyon düzeyleri ve bu düzeyi belirleyen faktörler incelenmiştir. İnceleme kapsamında elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlar araştırma kapsamında detaylı bir şekilde ortaya konulmuştur.

4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmaya başlamadan önce, farklı akademik kaynaklarda yer alan ve farklı maksatlarla hazırlanan, motivasyon ve yöneticilik ilişkisini tespit etmek için uygulanan çeşitli anketler ve araştırma modelleri incelenmiştir.

Araştırmada kullanılacak bilgileri elde etmek için temel bilgi toplama yöntemi olarak tezin ekler bölümünde yer alan anket ile araştırma yapılan Sultangazi ilçesinde görev yapan kamu kurumu yöneticilerinin Motivasyon algılarına yönelik görüş, düşünce ve beklentileri değerlendirmeye esas bilgi ve bulgular olarak araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde görülmektedir.



Şekil 8: Araştırma Modeli

4.3.1. Araştırmanın Hipotezleri

Kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin motivasyon düzeylerinin belirlenmesi ile ilgili olarak, araştırma kapsamında anket uygulaması gerçekleştirilen kamu yöneticilerinin motivasyon düzeylerine yönelik olarak bazı önemli hipotezler test edilmiştir. Araştırma öncesinde; anket soruları ve toplanan bilgiler ile belirlenen hipotezler koordine edilmiş, araştırma sonucu tespit edilen bilgiler ile hipotezlerin geçerliliği karşılaştırılmıştır.

Yapılacak araştırma için hipotezler belirlenirken, bu hipotezlerin araştırmanın amacına hizmet etmesi esas alınmıştır. Aynı hipotezlerin yapılacak araştırmada elde edilecek bilgiler ile değerlendirilmesi, gerçek durumuna uygun olması, anlamlı ve tutarlı olması ve mevcut sorunların tespiti ve çözümüne hizmet etmesi hipotezlerin ifade edilmesinde dikkat edilmesi gereken diğer kriterlerdir. Dolayısı ile hipotezlerin belirlenmesi yapılacak araştırmanın yöntemini, bilgi toplama ihtiyaçlarını ve kapsamını etkileyen en temel unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Aşağıda sırasıyla araştırma kapsamında incelenen hipotezler yer almaktadır.

H1: İş Doyumu Kamu Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Motivasyonunu Olumlu Yönde Etkilemektedir.

H2: Örgüte Güven Kamu Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Motivasyonunu Olumlu Yönde Etkilemektedir.

H3: Çalışan Davranışları Kamu Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Motivasyonunu Olumlu Yönde Etkilemektedir.

H4: İş Doyumu Kamu Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Yönetim Kalitesini Olumlu Yönde Etkilemektedir.

H5: Örgüte Güven Kamu Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Yönetim Kalitesini Olumlu Yönde Etkilemektedir.

H6: Çalışan Davranışları Kamu Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Yönetim Kalitesini Olumlu Yönde Etkilemektedir.

4.3.2. Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Araştırmaya ait belirlenen ana hipotez ve alt hipotezlerinin ortaya konmasına bağlı olarak araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri belirlenmiş ve ilgili güvenilirlik testleri kapsamında anket soruları belirlenerek tez danışmanının onayına sunulmuştur.

Bu kapsamda anket çalışması, demografik bilgiler, motivasyon özellikleri, liderlik ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği olarak 4 ayrı bölümden oluşmaktadır.

4.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM

Çalışmanın evrenini; İstanbul ili Sultangazi İlçesi kamu kurumlarında görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. 15.04.2013-15.05.2013 tarihleri arasında, İstanbul ili Sultangazi İlçesi kamu kurumlarında görev yapan yönetici sayısı 40 kişi olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda ilgili yöneticilerin tamamına anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Çalışma kapsamında anket uygulamasına katılım gösteren kurum yöneticilerinin listesi aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3: Anket Uygulaması Katılımcı Listesi

1. Sultangazi Kaymakamlığı İlçe Emniyet Müdürü
2. Sultangazi Kaymakamlığı İlçe Nüfus Müdürü
3. Sultangazi Kaymakamlığı İlçe Mal Müdürü
4. Sultangazi Kaymakamlığı İlçe Askerlik Şube Başkanı
5. Sultangazi Kaymakamlığı İlçe Müftüsü
6. Sultangazi Kaymakamlığı İlçe Tapu Müdürü
7. Sultangazi Kaymakamlığı İlçe Sağlık Müdürü
8. Sultangazi Kaymakamlığı İlçe Toplum Sağlığı Merkezi Sorumlu Hekimi
9. Sultangazi Kaymakamlığı İlçe PTT Müdürü
10. Sultangazi Kaymakamlığı İlçe Gıda, Tarım ve Hayvancılık Müdürü
11. Sultangazi Kaymakamlığı İlçe Yazı İşleri Müdürü
12. Sultangazi Kaymakamlığı İlçe Seçim Kurulu Müdürü
13. Sultangazi Kaymakamlığı İlçe Milli Eğitim Müdürü
14. Sultangazi Kaymakamlığı İlçe Halk Eğitim Merkezi Müdürü
15. Sultangazi Kaymakamlığı İlçe Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı Müdürü
16. Sultangazi Belediyesi Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürü
17. Sultangazi Belediyesi Bilgi İşlem Müdürü
18. Sultangazi Belediyesi Çevre Koruma ve Kontrol Müdürü
19. Sultangazi Belediyesi Destek Hizmetleri Müdürü
20. Sultangazi Belediyesi Emlak İstimlak Müdürü
21. Sultangazi Belediyesi Fen İşleri Müdürü
22. Sultangazi Belediyesi Hukuk İşleri Müdürü
23. Sultangazi Belediyesi İmar ve Şehircilik Müdürü
24. Sultangazi Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürü
25. Sultangazi Belediyesi İşletme ve İştirakler Müdürü
26. Sultangazi Belediyesi Kültür ve Sosyal İşler Müdürü
27. Sultangazi Belediyesi Mali Hizmetler Müdürü
28. Sultangazi Belediyesi Özel Kalem Müdürü
29. Sultangazi Belediyesi Park ve Bahçeler Müdürü
30. Sultangazi Belediyesi Plan ve Proje Müdürü
31. Sultangazi Belediyesi Ruhsat ve Denetim Müdürü
32. Sultangazi Belediyesi Teftiş Kurulu Müdürü
33. Sultangazi Belediyesi Temizlik İşleri Müdürü

34. Sultangazi Belediyesi Yapı Kontrol Müdürü
35. Sultangazi Belediyesi Yazı İşleri Müdürü
36. Sultangazi Belediyesi Zabıta Müdürü
37. 37.T.C Vakıf Bankası 50. Yıl Sultangazi Şubesi
38. T.C Vakıf Bankası Sultangazi Şubesi
39. T.C Ziraat Bankası Sultangazi Şubesi
40. T.C Halk Bankası Sultangazi Şubesi

4.4.1. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Bu araştırma, kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan yöneticilerinin motivasyon düzeylerinin belirlenmesine yönelik olduğundan anket formu uygulaması uygun yöntem olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda İstanbul ili Sultangazi ilçesi faaliyet gösteren kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan yöneticileri kapsayan bu çalışmanın varsayımları aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

1. Veri toplama aracı olarak kullanılacak ankette yer alan sorular, nitelik ve nicelik açısından yeterlidir ve bu doğrultuda, yönetici personelin araştırma kapsamındaki duygu ve düşüncelerini ortaya çıkarabilecektir.
2. Seçilen örneklem grubunun evreni temsil edebilecek nitelik ve niceliktedir.
3. Araştırmada kullanılacak olan ankete, katılan yöneticilerin içtenlikle doğru cevaplar verip tüm duygu ve düşüncelerini yansıtacaklardır.
4. Veri toplama aracının araştırmada kullanılan istatistiki analiz yöntemleri, verilere ve araştırma amacına uygun olarak yöneticilerin motivasyon düzeylerini ortaya çıkaracağı varsayılmaktadır.

4.4.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma, İstanbul ili içerisinde yer alan Sultangazi ilçesi sınırları içerisinde görev yapan kamu kurum ve kuruluşları yöneticilerini kapsamaktadır.

Bu kapsamda araştırma;

1. Uygulama alanı olarak seçilen bölgenin kamu kurumlarında görev yapan yönetici sayısı,

2. Kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerinin devlet memuru olmalarından bilgi verme kaygılılarından dolayı anket sorularına verilecek cevapların doğruluğu,
3. 2013 yılı Nisan ve Mayıs ayında araştırma kapsamındaki kamu kurumlarında ankete katılan ve sorulara cevap veren yöneticilerle,
4. Araştırma kapsamında kamu kurum yöneticilerinin motivasyon düzeyleri, yalnızca belirli bir zaman kesitinde incelenecektir. Motivasyon düzeylerinin zaman içerisindeki değişiminin belirlenebilmesi için farklı zaman aralıklarında (longitudinal) araştırmanın incelenememesi,
5. İstanbul ili içerisinde yer alan Sultangazi ilçesinde faaliyet gösteren kamu kurumları, ile sınırlıdır.

4.5. VERİLERİN TOPLANMASI

Çalışmada verilere; anket çalışması yardımı aracılığı ile birincil veri kaynaklarından ulaşılmış olup süreç kapsamında kamu kurumları yöneticilerine anketler elden dağıtılmış ve yine aynı yöntemle geri toplanmıştır.

Verilerin toplanması kapsamında dağıtılan anketlerin yüksek oranda geri dönüşünü sağlamak ve örneklem grubunun anketleri hiçbir endişe duymadan, duygu ve düşüncelerini özgürce yansıtacak şekilde doldurabilmelerini temin edebilmek için, anketin ilk sayfasında bu amaç doğrultusunda gerekli açıklamalara yer verilmiştir.

4.6. VERİLERİN İSTATİSTİKİ ANALİZİ VE YORUMLANMASI

İstanbul ili Sultangazi ilçesinde faaliyet gösteren kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin motivasyon düzeylerinin ölçümü için kullanılacak anketinin analizinde; frekans, yüzde, aritmetik ortalama gibi betimsel istatistiklerle beraber, araştırmanın amaçlarını test etmek amacıyla aşağıda açıklanan parametrik istatistikler kullanılmıştır.

Anketlerden toplanan veriler ilk olarak açıklamaları ile birlikte Office Excel programına ayrıntılı olarak işlenmiş ve SPSS for Windows (15,0) programında değerlendirilmiştir. Karşılaştırılmalarda ilişkisiz örneklem için t-Testi, Tek Faktörlü Varyans Analizi (One-WayAnova) ve ölçeğin faktörleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Korelasyon Katsayısı testleri kullanılmıştır.

4.6.1. Güvenilirlik

Çalışmamızda ankete konulan likert ölçekli soruların analizi, pek çok sorunun cevabını aydınlatmaktadır. Deneme ölçeğinde bulunan maddelerin, ölçülmesi planlanan yapıyı açıklayacak ilişki içinde olup olmadığını, her maddenin diğerleri ile ne ölçüde ilişkili olduğunu, hangi maddelerin en iyi ölçümü verdiğini ve hangi maddelerin güvenilirlik ve geçerliliğinin yüksek olduğunu bulmak bu şekilde mümkün olmaktadır. Maddelerde güvenilirlik ve geçerlilik önemli olduğundan bu iki temel özelliğe ilişkin bulgular araştırılmaktadır.

Böylelikle güvenilirlik, bir ölçme aracının duyarlı, birbiri ile tutarlı ve kararlı ölçme sonuçları verebilmesi anlamını taşımaktadır. Geçerlilik ise; bir ölçme aracının, bu araçla ölçülmek istenen özelliğin ölçülerini diğer özellik ve özelliklerin ölçekleri ile karıştırmadan değerlendirme derecesidir.

Likert tipi ölçeklerde öncelikle iç tutarlılığın test edilmesi gerekmektedir. Likert tipi bir ölçeğin güvenilirliğini test etmek için Cronbach tarafından geliştirilen ve kendi adıyla Alfa Cronbach katsayısının kullanılması gerekir. Ölçeğin katsayısı ne kadar yüksek olursa bu ölçekte kullanılan maddelerin o ölçüde birbirleri ile tutarlı ve aynı ölçeğin unsurlarını tanımlamaya yönelik maddelerden oluştuğu söylenebilir.

Likert tipi bir ölçekte yeterli sayılabilecek güvenilirlik katsayısı mümkün olduğunca 1'e yakın olmalıdır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler alır ve kabul edilebilir bir alfa değerinin en az 0.65 olması arzu edilir. Ancak inceleme türü araştırmalarda bu değer 0,5'e kadar çekilebilmektedir.

Çalışmamızda sorulan likert ölçekli maddelerin yöneticiler tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı Cronbach testi ile test edilmiştir. Test sonucu anketin tamamı için güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,944$ gibi son derece yüksek bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

4.6.2. Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Tablo 4: Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Sosyo-Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde %
Yaş Grubu	30 yaş altı	0	0%
	31-37 yaş	1	2,5%
	38-44 yaş	16	40,0%
	45-51 yaş	18	45,0%
	52 Yaş ve üzeri	5	12,5%
Cinsiyet	Erkek	25	60%
	Kadın	15	40%
Medeni durum	Bekâr	4	10%
	Evli	34	85%
	Dul	2	5%
Eğitim durumu	Ortaokul ve Altı	0	0%
	Lise	0	0%
	Ön lisans	1	2,5%
	Lisans	29	75%
	Yüksek Lisans / Doktora	10	22,5%
Görev Yaptığınız Kurumun Çalışan Sayısı	20 Kişi ve Altı	9	22,5%
	21-30 Kişi	1	2,5%
	31-40 Kişi	2	5,0%
	41-50 Kişi	4	10,0%
	51 Kişi ve üzeri	23	60,0%
Aylık Gelir Durumunuz	1500 TL ve altı	0	0%
	1501-2500 TL	0	0%
	2501-3500 TL	5	12,5%
	3501-4500 TL	27	67,5%
	4501 TL ve üzeri	8	20,0%
Annenizin Eğitim Durumu	Ortaokul ve Altı	24	60,0%
	Lise	6	15,0%
	Ön lisans	3	7,5%
	Lisans	5	12,5%
	Yüksek Lisans / Doktora	2	5,0%
Babanızın Eğitim Durumu	Ortaokul ve Altı	16	40,0%
	Lise	3	7,5%
	Ön lisans	3	7,5%
	Lisans	13	32,5%
	Yüksek Lisans / Doktora	5	12,5%
Kurumda Kaç Yıldır Görev Yapıyorsunuz?	5 Yıl ve altı	6	15,0%
	5-10 Yıl	0	0%
	10-15 Yıl	3	7,5%
	15-20 Yıl	15	37,5%
	20 Yıl ve üzeri	16	40,0%
Kurumda Yönetici Olarak Görev Yapma Süreniz?	2 Yıl ve altı	3	7,5%
	2-5 Yıl	7	17,5%
	5-10 Yıl	8	20,0%
	10-15 Yıl	14	35,0%
	15 Yıl ve üzeri	8	20,0%

Anket kapsamında gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, örneklem grubunun sosyo-demografik özellikleri ve bu konudaki sorulara vermiş oldukları yanıtların yüzdesel dağılımlarını göstermektedir.

Tablodan da görüldüğü üzere elde edilen sonuçlara göre; yaş dağılımı bazında, örneklem grubunun %2,5'inin 31-35 yaş grubuna dâhil olduğu, %40'ının 38-44 yaş grubuna, %45'inin 45-51 yaş grubuna ve %12,5'inin de 52 yaş üstü gruba dâhil olduğu görülmektedir. Cinsiyet bakımından, örneklem grubuna ait deneklerin büyük bir kısmının kadın (%60) olduğu, erkek deneklerin kısıtlı bir düzeyde (%40) yer aldığı görülmektedir. Medeni durum bazında, örneklem grubunun %85'inin evli olduğu, %10'unun bekâr olduğu ve %5'inin de boşanmış/dul olduğu görülmektedir.

Eğitim durumu bakımından, %2,5'inin ön lisans mezunu olduğu, %75'inin lisans ve %22,5'inin ise yüksek lisans/doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Çalışan sayısı bakımından, ankete katılan örneklem grubunun çalıştıkları kurumların %22,5'inin 20 kişi ve altı kişiden oluştuğu, %2,5'inin 21-30 kişi arası, %5'inin 31,40 kişi arası, %10'unun 41-50 kişi arası ve %ve %60'ının ise 51 kişi ve üzeri sayıda çalışana sahip olduğu görülmektedir.

Aylık gelir bakımından, ankete katılma örneklem grubunun %12,5'inin 2501-3500 TL arası, %67,5'inin 3501-4500 TL arası ve %20'sinin 4501 TL ve üzeri aylık gelir seviyesine sahip olduğu görülmektedir.

Annenin eğitim durumu bakımından, ankete katılma örneklem grubunun %60'ının ortaokul ve altı, %15'inin lise, %7,5'inin ön lisans, %12,5'inin lisans ve %2'sinin yüksek lisans/doktora eğitim seviyesine sahip olduğu görülmektedir.

Babanın eğitim durumu bakımından, ankete katılma örneklem grubunun %40'ının ortaokul ve altı, %7,5'inin lise, %7,5'inin ön lisans, %31,5'inin lisans ve %12,5'inin ise yüksek lisans/doktora eğitim seviyesine sahip olduğu görülmektedir.

Kurumda görev yapılan süre bakımından, ankete katılma örneklem grubunun %15'inin 5 yıldan az süredir, %7,5'inin 10-15 yıl arası, %37,5'inin 15-20 yıl arası, %40'ının 20 yıldan fazla süredir kurumda çalıştığı görülmektedir.

Kurumda yönetici olarak görev yapılan süre bakımından, ankete katılma örneklem grubunun %7,5'inin 2 yıldan az süredir, %17,5'inin 2-5 yıl arası, %20'sinin 5-10 yıl arası,

%35'inin 10-15 yıl arası, %20'sinin ise 15 yıldan fazla süredir kurumda yönetici olarak çalıştığı görülmektedir.

4.6.3. Yöneticilerin Motivasyon Düzeyine Ait Özellikleri

Tablo 5: Yöneticilerin moral ve motivasyon seviyesini etkileyen en önemli faktör

Sizce moral ve motivasyon seviyesini etkileyen en önemli faktör aşağıdakilerden hangisidir?	Frekans	Yüzde %
İşteki başarılar ve takdir edilme	0	0%
Yetki ve sorumluluklar ile kendini geliştirme imkânı	1	2,5%
Aile yaşantısı ve kişisel sorunlar	16	40,0%
Yöneticilerle ilişkiler, iletişim ve haberleşme	18	45,0%
Ücretler, sosyal haklar ve iş ortamı	5	12,5%

Yukarıdaki tabloya göre, moral ve motivasyon seviyesini etkileyen en önemli faktör; katılımcıların %45'ine göre yöneticilerle ilişkiler, iletişim ve haberleşme olup ardından %40'ına göre ise aile yaşantısı ve kişisel sorunlar, %12,5'ine göre ücretler, sosyal haklar ve iş ortamı ve %2,5'ine göre ise yetki ve sorumluluklar ile kendini geliştirme imkânı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 6: En önemli motivasyon aracı

Sizce en önemli motivasyon aracı aşağıdakilerden hangisidir?	Frekans	Yüzde %
Eğitim ve terfi imkânı	0	0%
Yönetimde kararlara katılma	0	0%
Yetki ve sorumluluk devri	1	2,5%
Ücret, sosyal haklar, ödül ve prim sistemi	29	75%
Rekabet şartları ve performans değerlendirme	10	22,5%

Yukarıdaki tabloya göre, en önemli motivasyon aracı; katılımcıların %75'ine göre Ücret, sosyal haklar, ödül ve prim sistemi olup ardından %22,5'ine göre ise rekabet şartları ve performans değerlendirme ve %2,5'ine göre ise yetki ve sorumluluk devri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 7: İş doyumunu belirleyen en önemli değişken

Size göre iş doyumunu belirleyen en önemli değişken aşağıdakilerden hangisidir?	Frekans	Yüzde %
Yükselme ve kendini geliştirme	9	22,5%
Ücret ve bireysel ihtiyaçların karşılanması	1	2,5%
Çalışma koşulları	2	5,0%
Moral ve motivasyon ile mesleki prestij	4	10,0%
İşbirliği ve iletişim	23	60,0%

Yukarıdaki tabloya göre, iş doyumunu belirleyen en önemli değişken; katılımcıların %60,0'ına göre işbirliği ve iletişim olup ardından %22,5'ine göre yükselme ve kendini geliştirme, %10'una göre moral ve motivasyon ile mesleki prestij, %5'ine göre çalışma koşulları ve %2,5'ine göre ise ücret ve bireysel ihtiyaçların karşılanması olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 8: Terfi etmede geçerli olan en önemli faktör

Size göre terfi etmede geçerli olan en önemli faktör aşağıdakilerden hangisidir?	Frekans	Yüzde %
Dış görünüş ve temsil yeteneği	0	0%
Yöneticilerle iyi ilişkiler, iletişim ve insan ilişkileri	0	0%
Dış baskılar ve işe devam durumu	5	12,5%
Eğitim, yetenek, çalışkanlık ve özveride bulunma	27	67,5%
Hizmet süresi ve tecrübe	8	20,0%

Yukarıdaki tabloya göre, terfi etmede geçerli olan en önemli faktör; katılımcıların %67,5'ine göre eğitim, yetenek, çalışkanlık ve özveride bulunma olup ardından %20'sine göre hizmet süresi ve tecrübe ve %12,5'ine göre ise dış baskılar ve işe devam durumu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 9: Yöneticide olmasını düşündüğünüz en önemli nitelik

Size yöneticide olmasını düşündüğünüz en önemli nitelik aşağıdakilerden hangisidir?	Frekans	Yüzde %
Özgüven ve inisiyatif kullanma	24	60,0%
Eğitim, bilgi, tecrübe, rütbe ve kıdem	6	15,0%
Fiziki yetenekler	3	7,5%
Planlama yeteneği ve kendini ispatlama	5	12,5%
Personeli yönlendirme ve insan ilişkileri	2	5,0%

Yukarıdaki tabloya göre, yöneticide olmasını düşünülen en önemli nitelik; katılımcıların %60'ına göre özgüven ve inisiyatif kullanma olup ardından %15'ine göre eğitim, bilgi, tecrübe, rütbe ve kıdem, %7,5'ine göre fiziki yetenekler, %12,5'ine göre planlama yeteneği ve kendini ispatlama ve %5'ine göre personeli yönlendirme ve insan ilişkileri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 10: Çalıştığınız kurumdan en fazla beklentiniz

Çalıştığınız kurumdan en fazla beklentiniz aşağıdakilerden hangisidir?	Frekans	Yüzde %
İş güvencesi ve iyi çalışma koşulları	16	40,0%
Ekip çalışması ve kararlara katılma	3	7,5%
Ücret ve sosyal haklar	3	7,5%
Yetenekleri kullanma, başarıya ulaşma ve ilerleme imkânları	13	32,5%
Tanınma, takdir edilme, sevgi ve saygı görme	5	12,5%

Yukarıdaki tabloya göre, katılımcıların çalıştıkları kurumdan en fazla beklentisi; katılımcıların %40'ına göre iş güvencesi ve iyi çalışma koşulları olup ardından %32,5'ine göre Yetenekleri kullanma, başarıya ulaşma ve ilerleme imkânları, %12,5'ine göre tanınma, takdir edilme, sevgi ve saygı görme, %7,5'ine göre ekip çalışması ve kararlara katılma ve yine %7,5'ine göre ücret ve sosyal haklar olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.6.1. Yöneticilerin Motivasyon Düzeyine Ait Değerlendirmeler

Tablo 11: Yöneticilerin Motivasyon Düzeyine Ait Değerlendirmeler Ölçeği

	1(%)	2(%)	3(%)	4(%)	5(%)	Ort.	Std. Sap.
17. Başarısız ve yetersiz olduğumda yönetimin sağladığı destekten	2	1	4	22	11	4,0	1,0
18. Bana bağlı olarak görev yapan çalışanlarım ile olan uyumdan	0	0	8	18	14	4,2	0,7
19. Kurum içinde karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı ilişki düzeyinden	0	1	6	26	7	4,0	0,7
20. Görev dağılımının belirgin ve adil olmasından	0	2	11	22	5	3,8	0,7
21. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten	0	5	7	25	3	3,7	0,8
22. Mevcut ücret sisteminden	1	9	10	16	4	3,3	1,0
23. Sağlanan maddi imkânların ülke şartlarına göre uygunluğundan	2	7	7	21	3	3,4	1,0
24. İnisiyatif kullanma ve kararlarımı uygulama derecesinden	2	4	5	24	5	3,7	1,0
25. Kurumdaki yetki ve sorumluluk dağılımından	1	7	4	21	6	3,6	1,0
26. Yaptığım iş itibarıyla aldığım rütbe ve kideden	1	4	3	27	5	3,8	0,9
27. Görevim itibarıyla aldığım yetki ve sorumluluk seviyesinden	1	2	4	26	7	3,9	0,8
28. Yönetimde alınan kararlara katılma seviyemden	2	2	10	20	5	3,6	1,0

29. Bağlı bulunduğum kamu kurumunda çalışmaktan	0	3	1	23	13	4,2	0,8
30. Şimdiki işim nedeniyle toplumda bana duyulan saygınlıktan	0	1	6	25	8	4,0	0,7
31. Yetki ve sorumluluklarımın dengeli olmasından	2	8	5	22	3	3,6	1,0
32. Kurum hedefleri ile kişisel hedeflerim arasındaki uyumdan.	0	5	4	20	11	4,0	0,9
33. Kurumdaki fiziki çalışma ortamından	1	5	6	22	6	3,7	0,9
34. Sosyal imkânlar ve faaliyetlerden	0	4	11	21	5	3,7	0,8
35. Kurumdaki gev tanımımından	2	1	3	29	5	4,1	0,5
36. Yaptığım işin beklentilerime uygun olmasından	1	4	4	25	6	4,1	0,5

(1-Hiç Memnun Değilim, 2-Memnun Değilim, 3-Kararsızım, 4-Memnunum, 5-ok Memnunum)

Yukarıdaki tablo bize, örneklem grubunun motivasyona düzeyine yönelik algıları ve bu konudaki sorulara vermiş oldukları yanıtların yüzdesel dağılımlarını, ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir.

Tablodan da görüldüğü üzere verilen cevaplara ait elde edilen sonuçlar, genellikle orta değerin (3,00=Kararsızım) bir miktar üstünde (Ortalama=3,82) seyretmektedir; **yani yöneticiler motivasyon düzeyi konusunda orta düzeyden yüksek ve memnuniyete yakın bir algıya / eğilime sahip sayılabilecek bir aralıkta bulunmaktadır.**

4.6.2. Faktör Analizi

Çalışmanın bu bölümünde anket verilerine faktör analizi uygulanmış olup elde edilen sonuçlar aracılığıyla ölçeğin yapısal geçerliliği test edilmiştir. Faktör analizinin başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak amacıyla daha anket değişkenlerini grupta ve daha az sayıdaki temel boyuta indirgeyerek özetlemektir. Başka bir ifade ile faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin ortaya çıkarılarak veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha basit bir şekilde ifade edilmesine yardımcı olan bir analiz tekniğidir.

Bu çok değişkenli analiz tekniği genel olarak kullanılan bir ölçeğin yapısal geçerliliğinin test edilmesinde en yaygın kullanılan yöntemlerden biri faktör analizidir.

Araştırma kapsamında da aşağıdaki tabloda da görüldüğü üzere, ilgili anket ölçeklerine yönelik uygulanan faktör analizi çalışması sonucunda her bir faktörün toplam

açıklanan varyansları ve faktör yükleri elde edilmiştir. Genel değerlendirme açısından elde edilen analiz sonuçlarında toplam açıklanan varyans için 0,50 değeri kabul edilebilir bir oran olarak değerlendirilmektedir (Yeniçeri ve Erten, 2008).

Anket çalışmasında faktör analiz tabii tutulan ölçekli likert tipi olmak üzere toplam 26 sorudan oluşmaktadır. Yapılan faktör analiz sonucunda her ölçeğe ait sorular motivasyon ve yönetim kalitesi olarak toplamda 2 faktöre yüklenmiş olduğu görülmüştür. Ayrıca elde edilen sonuçlar bakımında açıklanan toplam varyans %71 olarak hesaplanmıştır.

Aşağıdaki tabloda da görülebileceği üzere, işe ilişkin değişkenler ölçeği için en düşük faktör yükleme oranı 0,516 olup en yüksek faktör yükleme oranı ise 0,921 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 12: Faktör Analizi Tablosu

Faktörler		
	1	2
1. Sizce moral ve motivasyon seviyesini etkileyen en önemli faktör aşağıdakilerden hangisidir	,738	
2. Sizce en önemli motivasyon aracı aşağıdakilerden hangisidir?	,735	
3. Size göre iş doyumunu belirleyen en önemli değişken aşağıdakilerden hangisidir?	,822	
4. Size göre terfi etmede geçerli olan en önemli faktör aşağıdakilerden hangisidir?	,767	
5. Sizce yöneticide olmasını düşündüğünüz en önemli nitelik aşağıdakilerden hangisidir?	,697	
6. Çalıştığımız kurumdan en fazla beklentiniz aşağıdakilerden hangisidir?	,828	
7. Başarısız ve yetersiz olduğumda yönetimin sağladığı destekten	,882	
8. Bana bağlı olarak görev yapan çalışanlarım ile olan uyumdan	,683	
9. Kurum içinde karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı ilişki düzeyinden	,722	
10. Görev dağılımının belirgin ve adil olmasından	,827	
11. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten		,679
12. Mevcut ücret sisteminden		,665
13. Sağlanan maddi imkânların ülke şartlarına göre uygunluğundan		,771
14. İnisiyatif kullanma ve kararlarımı uygulama derecesinden		,762
15. Kurumdaki yetki ve sorumluluk dağılımından		,855
16. Yaptığım iş itibarıyla aldığım rütbe ve kıdemden		,516

17. Görevim itibariyle aldığım yetki ve sorumluluk seviyesinden		,604
18. Yönetimde alınan kararlara katılma seviyemden		,820
19. Bağlı bulunduğum kamu kurumunda çalışmaktan		,661
20. Şimdiki işim nedeniyle toplumda bana duyulan saygınlıktan		,873
21. Yetki ve sorumluluklarımın dengeli olmasından		,643
22. Kurum hedefleri ile kişisel hedeflerim arasındaki uyumdan.		,581
23. Kurumdaki fiziki çalışma ortamından		,623
24. Sosyal imkânlar ve faaliyetlerden		,921
25. Kurumdaki görev tanımımdan		,661
26. Yaptığım işin beklentilerime uygun olmasından		,873

*1-Motivasyon, 2-Yönetim Kalitesi

**Açıklanan toplam varyans oranı %71

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, ölçek 26 sorudan oluşmakta olup ölçeğe ait soruların motivasyon ve yönetim kalitesi olarak 2 faktöre ayrıldığı görülmektedir. Elde edilen faktör yükleri sonuçları ve toplam açıklanan varyans oranı bakımından ölçeklerin yapısal anlamda geçerli olduğunu söyleyebiliriz

4.6.3. Motivasyon Değişkenlerinin Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki birlikteliği ve yönü belirlemek için sıklıkla tercih edilen bir istatistik yönetimi olup karşılıklı ilişki analizi olarak da adlandırılmaktadır. Bu analiz yardımıyla doğrusal yönlü ilişkiler ortaya konmaya çalışılmakta olup analiz sonuçları doğrusal olmayan bir ilişkide anlamsız değerler alabilmektedir.

Analiz sonucundan elde edilen korelasyon katsayısı kısaca, bir değişkendeki değişimin diğer bir değişkendeki değişimin ne kadarını açıkladığını gösteren bir katsayıdır. Karşılıklı ilişkiyi gösteren korelasyon katsayısı, sebep-sonuç ilişkisini göstermediği için, bir bağımlı ve bağımsız değişken arasında aranabildiği gibi, iki bağımlı ya da bağımsız değişken arasında da aranabilmektedir (Nakip ve diğerleri, 2006).

Aşağıdaki tabloda da görüldüğü üzere, sırasıyla modeldeki değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları hesaplanmıştır. Tabloda yer verilen korelasyon katsayıları, değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerini ve yönlerini göstermektedir. Elde edilen sonuçlar bakımından sırasıyla %1 ve %5 anlamlılık düzeyinde her ilişkiye ait pozitif veya negatif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre, %1 anlamlılık düzeyinde en yüksek ilişki (,427) ile motivasyon ile yönetim kalitesi arasında görülmüş olup en düşük korelasyon katsayısına sahip ilişki ise (,143) ile örgüte güven durumu ile yönetim kalitesi arasında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 13: Korelasyon Analizi Tablosu

		μ	σ	α	1	2	3	4
1	İş Doyumu	2,45	,84	0,82				
2	Örgüte Güven	2,61	,99	0,65	-,343(**)			
3	Çalışan Davranışları	3,47	,92	0,77	,334 (**)	-,186		
4	Motivasyon	3,67	,70	0,51	,331(**)	-,018	,283(**)	
5	Yönetim Kalitesi	3,00	,85	0,67	,387(**)	-,143	,340(**)	,427(**)

** $P < 0.01$

* $P < 0.05$

4.6.4. Hipotez Testleri ve Regresyon Analizi

Bir bağımsız değişken ve buna bağlı bulunduğu varsayılan bağımlı değişken arasındaki ilişki geçmişteki gözlemler yardımı ile saptanınca, iki değişken arasında matematiksel bir ilişki bulunup bulunmadığı, var ise bunun ne biçimde olduğu ve daha sonra, bağımsız değişken bilindiği takdirde buna bağlı bulunan değişkenin ne olacağı tahmin edilebilmektedir. Bu tahmin için yapılan analize regresyon analizi denilmektedir (Ergün, 1995).

Araştırmada yer alan hipotezleri test etmek için 2 ayrı regresyon modeli oluşturulmuştur. Aşağıdaki tabloda oluşturulan regresyon modelleri görülmektedir. Modellerde iş doyumu, örgüte güven ve çalışan davranışları bağımsız değişken olarak yer almaktadır. Modellerin hepsi anlamlıdır, anlamsız model bulunmamaktadır.

Tablo 14: Genel Regresyon Modelleri Tablosu

Bağımsız Değişkenler	Model 1 Motivasyon		Model 2 Yönetim Kalitesi	
	Model 1		Model 2	
	β	t	B	t
İş Doyumu (H1, H4)	,225	,019*	,057	,625
Örgüte Güven (H2, H5)	,197	,045*	-,176	,143
Çalışan Davranışları (H3, H6)	-,165	-148	,150	,181
R^2	,242		,193	
F	7,515		5,672	
$Sig.$,000		,000	

* $P < 0.05$

** $P < 0.01$

Model 1’de F değeri $F=7.515$ olarak bulunmuştur.

R^2 değeri ise 0,242 olarak bulunmuştur. R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Diğer bir ifade ile modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü, motivasyonun %24’ünü açıklamaktadır. Modele göre iş doyumunu ve örgüte güven motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir ($P<0,05$) (H1 ve H2 Kabul, H3 Ret)

Model 2’de F değeri $F=5,672$ olarak bulunmuştur. R^2 değeri ise 0,193 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü, yönetim kalitesi değişkeninin %19’unu açıklamaktadır. Modele göre iş doyumunu, örgüte güven ve çalışan davranışları değişkenlerinin hiç biri yönetim kalitesini olumlu olarak etkilememektedir ($P<0,05$) (H4, H5 ve H6Ret)

Buna göre, araştırma hipotezlerinden sırasıyla H1 ve H2 kabul edilmiş, H3, H4, H5 ve H6 ise ret edilmiştir. Yukarıda yer alan regresyon tablosunda sonuçlar detaylarıyla görülebilmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışma, kamu kurumlarında görev yapan yönetici (lider) personellerinin motivasyon düzeylerini, onları motive eden faktörlerin ne derece karşılanıp karşılanmadığından yola çıkarak bu konuya yönelik algı ve etkilerinin belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırmada alan uygulaması olarak İstanbul ili Sultangazi İlçesi kamu kurumlarında görev yapan 40 yöneticiye anket çalışması uygulanmış ve bu anketlerin tamamı uygun görülmüştür. Çalışma sonunda anketle toplanan veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Korelasyon, faktör, güvenilirlik analizleri yapılarak önerilen model regresyon analizi ile çözümlenmiştir. Elde edilen bulgular çerçevesinde aşağıdaki sonuçlar saptanmıştır:

Bu çalışmada da bu kapsamda kamu kurumlarında yöneticiler açısından motivasyon düzeyinin ve yönetim kalitesinin, yine yöneticilerin iş doyumunu, örgüte güven ve çalışan davranışları açısından etkileri incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, anket sorularına verilen cevaplara ait elde edilen sonuçlar, genellikle orta değer (3,00=Kararsızım) bir miktar altında ya da üstünde (Ortalama=3,82) seyretmektedir; yani yöneticiler motivasyon düzeyi konusunda orta düzeyden yüksek ve memnuniyete yakın bir algıya / eğilime sahip sayılabilecek bir aralıkta bulunmaktadır.

Araştırmada yer alan hipotezleri test etmek için iki ayrı regresyon modeli oluşturulmuştur. Modellerde motivasyon ve yönetim kalitesi bağımlı değişken, iş doyumunu, örgüte güven ve çalışan davranışları bağımsız değişken olarak yer almaktadır. Modellerin hepsi anlamlıdır, anlamsız model bulunmamaktadır.

Modellerdeki bağımsız değişkenlerin tümü, işten motivasyonun %24'ünü, yönetim kalitesi değişkeninin ise %19'unu açıklamaktadır.

Hipotez sonuçlarına göre motivasyona göre iş doyumunu ve örgüte güven motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir ($P < 0,05$). Yönetim kalitesine göre ise, iş doyumunu, örgüte güven ve çalışan davranışları değişkenlerinin hiç biri yönetim kalitesini olumlu olarak etkilememektedir ($P < 0,05$). Araştırma sonucunda, hipotezlerden H1 ve H2 kabul edilmiş, H3, H4, H5 ve H6 ise ret edilmiştir.

Araştırmada, iş doyumunu, örgüte güven, çalışan davranışları değerleri ölçüldükten sonra, bu değişkenlerin demografik özelliklerle ve yönetim kalitesi, motivasyon ile olan ilişkileri incelenmiştir. Araştırmaya ilişkin en önemli bulgular arasında, yöneticilerin iş

doyumunu ve örgüte güvenlerinin motivasyonlarını olumlu olarak etkilediği ve çalışan davranışlarının ise motivasyonu olumlu yönde etkilemediği tespitleri yer almaktadır. Ayrıca iş doyumunu, örgüte güven ve çalışan davranışlarının, yönetim kalitesinin de olumlu yönde etkilemediği tespit edilmiştir.

Genel ortaya konan sonuçlar incelediğinde bu araştırmanın, sadece bir bölgede gerçekleştirilmiş olması önemli bir kısıtlılıktır. Bu sebeple burada elde edilen sonuçların Türkiye'deki tüm ilçelere yönelik genelleme yapılabilmesi olasılığı oldukça düşüktür. Fakat Türkiye'de kamu sektöründe yapılacak çalışan motivasyonu alanına yönelik yapılacak farklı bilimsel çalışmalarda daha çok ili ve ilçeyi kapsayacak çalışmaların yapılması o bölgeye yönelik farklı çözümler geliştirilebilmesinde önemli faydalar sağlayabilir.

Bu çalışma gelecekte kamu sektöründe yöneticilerin motivasyon algıları ile ilgili yapılacak araştırma ve diğer çalışmalarda araştırmacılara ve bu alanda görev yapan profesyonellere katkı sağlayacaktır.

EKLER

Ek-1: Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Kamu Kurumlarında Görev Yapan yöneticilerin Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Sultangazi İlçesi Örneği” başlıklı lisansüstü bitirme tez çalışmasına yönelik olarak hazırlanan anket formunun amacı örnekleme yer alan Sultangazi ilçesinde görev yapan kamu kurumu yöneticilerinden hareketle kamu kurumlarından motivasyonun önemi, yöneticiler açısından motivasyonu etkileyen faktörler ve mevcut motivasyon düzeyinin ölçülmesidir.

Araştırma bulguları tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak olup kişiler özelinde değil, tüm örneklemeye dönük genel değerlendirme şeklinde yapılacak ve katılımcı bilgileri kesinlikle gizli tutulacaktır. Katılımcıların talep edilmesi halinde araştırmanın genel sonuçlarına yönelik geribildirimde bulunulacaktır. İlginiz ve anketi yanıtlamak için ayırdığınız zaman için teşekkür ederiz. Saygılarımızla.

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Naim DENİZ

Osman AVCI
Hasan Kalyoncu Üniversitesi
İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM – 1: DEMOGRAFİK BİLGİLER

YAŞ GRUBUNUZ	CİNSİYETİNİZ	MEDENİ DURUMUNUZ	EĞİTİM DURUMUNUZ
<input type="radio"/> 30 Yaş ve altı <input type="radio"/> 31–37 Yaş <input type="radio"/> 38–44 Yaş <input type="radio"/> 45–51 Yaş <input type="radio"/> 52 Yaş ve üzeri	<input type="radio"/> Erkek <input type="radio"/> Kadın	<input type="radio"/> Bekar <input type="radio"/> Evli <input type="radio"/> Dul / Boşanmış	<input type="radio"/> Ortaokul ve altı <input type="radio"/> Lise <input type="radio"/> Önlisans <input type="radio"/> Lisans <input type="radio"/> Yüksek Lisans/Doktora

GÖREV YAPTIĞINIZ KAMU KURUMUNUN ÇALIŞAN SAYISI (İLÇE BİLGİLERİ)	AYLIK GELİR DURUMUNUZ
<input type="radio"/> 20 Kişi ve altı <input type="radio"/> 21-30 Kişi <input type="radio"/> 31-40 Kişi <input type="radio"/> 41-50 Kişi <input type="radio"/> 51 Kişi ve üzeri	<input type="radio"/> 1500 TL ve altı <input type="radio"/> 1501-2500 TL <input type="radio"/> 2501-3500 TL <input type="radio"/> 3501-4500 TL <input type="radio"/> 4501 TL ve üzeri

ANNENİZİN EĞİTİM DURUMU	BABANIZIN EĞİTİM DURUMU	KURUMDA KAÇ YILDIR GÖREV YAPIYORSUNUZ	KURUMDA YÖNETİCİ OLARAK GÖREV YAPMA SÜRENİZ
<input type="radio"/> Ortaokul ve altı <input type="radio"/> Lise <input type="radio"/> Önlisans <input type="radio"/> Lisans <input type="radio"/> Yüksek Lisans	<input type="radio"/> Ortaokul ve altı <input type="radio"/> Lise <input type="radio"/> Önlisans <input type="radio"/> Lisans <input type="radio"/> Yüksek Lisans	<input type="radio"/> 5 Yıl ve altı <input type="radio"/> 5-10 Yıl <input type="radio"/> 10-15 Yıl <input type="radio"/> 15-20 Yıl <input type="radio"/> 20 Yıl ve üzeri	<input type="radio"/> 2 Yıl ve altı <input type="radio"/> 2-5 Yıl <input type="radio"/> 5-10 Yıl <input type="radio"/> 10-15 Yıl <input type="radio"/> 15 Yıl ve üzeri

BÖLÜM – 2: MOTİVASYON DÜZEYİNE AİT ÖZELLİKLER

11. Sizce moral ve motivasyon seviyesini etkileyen en önemli faktör aşağıdakilerden hangisidir?

- () İşteki başarılar ve takdir edilme () Yetki ve sorumluluklar ile kendini geliştirme imkânı
() Aile yaşantısı ve kişisel sorunlar () Yöneticilerle ilişkiler, iletişim ve haberleşme
() Ücretler, sosyal haklar ve iş ortamı

12. Sizce en önemli motivasyon aracı aşağıdakilerden hangisidir?

- () Eğitim ve terfi imkânı () Yönetimde kararlara katılma
() Yetki ve sorumluluk devri () Ücret, sosyal haklar, ödül ve prim sistemi
() Rekabet şartları ve performans değerlendirme

13. Size göre iş doyumunu belirleyen en önemli değişken aşağıdakilerden hangisidir?

- () Yükselme ve kendini geliştirme () Ücret ve bireysel ihtiyaçların karşılanması
() Çalışma koşulları () Moral ve motivasyon ile mesleki prestij
() İşbirliği ve iletişim

14. Size göre terfi etmede geçerli olan en önemli faktör aşağıdakilerden hangisidir?

- () Dış görünüş ve temsil yeteneği () Yöneticilerle iyi ilişkiler, iletişim ve insan ilişkileri
() Dış baskılar ve işe devam durumu () Eğitim, yetenek, çalışkanlık ve özveride bulunma
() Hizmet süresi ve tecrübe

15. Sizce yöneticide olmasını düşündüğünüz en önemli nitelik aşağıdakilerden hangisidir?

- () Özgüven ve inisiyatif kullanma () Eğitim, bilgi, tecrübe, rütbe ve kıdem
() Fiziki yetenekler () Planlama yeteneği ve kendini ispatlama
() Personeli yönlendirme ve insan ilişkileri

16. Çalıştığınız kurumdan en fazla beklentiniz aşağıdakilerden hangisidir?

- () İş güvencesi ve iyi çalışma koşulları () Ekip çalışması ve kararlara katılma
() Ücret ve sosyal haklar () Yetenekleri kullanma, başarıya ulaşma ve ilerleme imkânları
() Tanınma, takdir edilme, sevgi ve saygı görme

Motivasyon Düzeyi ile ilgili aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı değerlendiriniz?					
1-Hiç Memnun Değilim, 2-Memnun Değilim, 3-Kararsızım, 4-Memnunum, 5-Çok Memnunum					
1. Başarısız ve yetersiz olduğumda yönetimin sağladığı destekten	1	2	3	4	5
2. Bana bağlı olarak görev yapan çalışanlarım ile olan uyumdan	1	2	3	4	5
3. Kurum içinde karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı ilişki düzeyinden	1	2	3	4	5
4. Görev dağılımının belirgin ve adil olmasından	1	2	3	4	5
5. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten	1	2	3	4	5
6. Mevcut ücret sisteminden	1	2	3	4	5
7.Sağlanan maddi imkânların ülke şartlarına göre uygunluğundan	1	2	3	4	5
8. İnisiyatif kullanma ve kararlarımı uygulama derecesinden	1	2	3	4	5
9. Kurumdaki yetki ve sorumluluk dağılımından	1	2	3	4	5
10. Yaptığım iş itibarıyla aldığım rütbe ve kıdemden	1	2	3	4	5
11. Görevim itibarıyla aldığım yetki ve sorumluluk seviyesinden	1	2	3	4	5
12. Yönetimde alınan kararlara katılma seviyemden	1	2	3	4	5
13. Bağlı bulunduğum kamu kurumunda çalışmaktan	1	2	3	4	5
14. Şimdiki işim nedeniyle toplumda bana duyulan saygınlıktan	1	2	3	4	5
15. Yetki ve sorumluluklarımın dengeli olmasından	1	2	3	4	5
16. Kurum hedefleri ile kişisel hedeflerim arasındaki uyumdan.	1	2	3	4	5
17. Kurumdaki fiziki çalışma ortamından	1	2	3	4	5
18. Sosyal imkânlar ve faaliyetlerden	1	2	3	4	5
19. Kurumdaki görev tanımından	1	2	3	4	5
20. Yaptığım işin beklentilerime uygun olmasından	1	2	3	4	5

ANKETİMİZE KATKIDA BULUNDUĞUNUZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

KAYNAKÇA

A) Kitaplar

- Acar, N. (2000): "*İnsan Kaynakları Yönetimi*", Milli Prodüktivite Merkezi Yayınlar No:640 2.Baskı Ankara.
- Ak, B. (1990) : "*Hastane Yöneticiliği*", Özkan Matbaacılık Sanayi, Ankara.
- Akar, Ç. ve Özalp H. (2000): "*Sağlık Hizmetlerinde ve İşletmelerinde Yönetim*", Somgür Eğitim Hizmetleri Yayıncılık Ltd. Şti. Ankara.
- Altunışık, R.,Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2007): "*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*", Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 5. Baskı.
- Ataman, G.(2001),"*İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*", Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Assael, H. (1993): "Marketing", 2'nd ed..Orlando,FL:The Dryden Pres.
- Aytürk, N. (1999): "*Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri*", Yargı Yayınları, 3.Baskı, Ankara.
- Başaran, İ.E. (1991): "*Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*", İkinci Baskı, Gül Yayın Evi, Ankara.
- Baykal, B. (1982): "*Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*", İst. Üniversitesi Yayınları, No:2524, İstanbul.
- Bentley, T., (2000):"*Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme*", (Çev.: Onur Yıldırım), Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.
- Berger, P., (2005):"*Kutsal Şemsiye*", Çevirmen: Ali Coşkun, 3. Baskı, Rağbet Yayınları, İstanbul.
- Berry, L. L. (1980): "*Service Marketing Is Different*", Business, Vol.30, (Mayıs-Haziran).
- Boone, L.E. (1987): "*The Greate Writings in Management and Organizational Behavior*", Erwin McGraw–Hill Company.
- Caldwell, C.(1998): "*Stratejik Yönetim*", Sistem Yayıncılık, No:184, İstanbul.
- Can, H, (1985): "*Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı*", H.Ü.İ.İ.B.F., Yayın No:12, Ankara.
- Can, H. (1994): "*Organizasyon ve Yönetim*", Siyasal Kitabevi, Ankara.

- Can, H.(1999): "*Organizasyon ve Yönetim*", Siyasal Kitabevi, Cem Web Ofset, Ankara.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, S. (2001): "*Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*", Siyasal Kitap Evi, Ankara.
- Can, H.; Tuncer, D.; Ayhan, D. Y.(1998): "*Genel İşletmecilik Bilgileri*", 9. Basım,Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Cüceoğlu, D. (1994): "*İnsan ve Davranışı*", 2.Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Çelik, A. (2004): "*Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Cowel D.,(1984):"*The Marketing Of Services*", Butterworth–Heinemann, London.
- Davis, K. (1998): "*İşletmede İnsan Davranışı (Örgütsel Davranış)*", Çev.: Kemal Tosun vd., İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yayın No:95
- Dinçer, Ö., (1997), "*İşletme Yönetimine Giriş*", Beta Basımevi.
- Draffe, M. ve Kossen, W.S (1997): "*The Human Side of Organizations*", Addison–Wesley, New York.
- Efil, İ. (1999): "*İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*", Alfa Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan, İ.(1996): "*İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*", Beta Basın Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eren, E. (2001): "*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*", 7. Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım AS. İstanbul.
- Eren, E. (2004): "*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*", Beta Yayınevi, İstanbul.
- Eroğlu, F.(2000): "*Davranış Bilimleri*", Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Ersoy, K. ve Kavuncubaşı, S. (1996): "*Örgütsel Yapı ve Başarı: SSK Hastanelerinin Yapısal Analizi: Yayınlanmamış Araştırma Raporu*", Ankara Hacettepe Üniversitesi Araştırma Fonu Başkanlığı.
- Ertürk, M.(1998): "*İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*", Beta Yayınları, İstanbul,
- Eryılmaz, B. (2000): "*Kamu Yönetimi*", Erkam Matbaası, İstanbul.

- Fayol, H. (2005): "*Genel ve Endüstriyel Yönetim*", Çeviren: Asım Çalıköğlü; Adres Yayınları Ankara.
- Genç, N. (1994): "*Zirveye Götüren Yol*", Timaş Yayınları, İstanbul.
- Genç, N. (2004): "*Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*", 1. Baskı Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.S. Ankara.
- Griffin, R.W. (1993): "Management, International Student Edition", 4th Edition, Boston.
- Güney, S. (1997): "Davranış Bilimleri", K.H.O. Basımevi, Ankara.
- Gözler, K. (2002): "*İdare Hukukuna Giriş*", Ekin Kitabevi, Bursa.
- Günbayı, İ. (2000): "*Örgütlerde İş Doyumu ve GÜdüleme*", Özen Yayımcılık, Ankara.
- Günday, M., (1996), "*İdare Hukuku*", İmaj Yayımevi, Ankara.
- Gürüz H. ve Gürel R., (2006) "*Yönetim ve Organizasyon Bireyden Örgüte Fikirden Eyleme*", Nobel Yayınları, Ankara.
- Herzberg, F., (1982): "*The Managerial Choice*" World Pub., New York.
- Hodgetts, R. L. F. (1994): "*International Management*", McGraw Hill Inc.
- İncir, G. (1990): "*Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*", MPM Yayını: 401, Ankara.
- Keser, A. (2006): "*Çalışma Yaşamında Motivasyon*", Alfa Akademi Basım Yayın Dağıtım, 1. Baskı.
- Kimmel, T. (1993): "*Güçlü Kişilikler*", John Wiley & Sons Inc.
- Koçel, T. (1998): "*İşletme Yöneticiliği*", Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Koçel, T. (2001): "*İşletme Yöneticiliği*", Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Koparal, C. (1999): "*Güdüleme, Yönetim ve Organizasyon*", Editör: İnan Özalp, 2. Baskı T.C. Anadolu Üniversitesi Yay. No: 951 Eskişehir.
- Kotler, P. (1994): "*Marketing Management*", 8th ed. (Englewood Cliffs, N.J.; Prentice-Hall), International Inc.
- Kunt, H. (1999): "*İnsanları Motive Etme Sanatı*", Çev. Can İkizler, Alfa Yayınları, 1. Baskı, Temmuz.

- Küçükahmet, L. (2001): "*Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar*", Nobel Yayınları, İstanbul.
- Locke E.,Latham, G. (1994):"*Goal Setting: A Motivational Technique That Works*", Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Lovelock, C.,(1991):"*Services Marketing*", Prentice-Hall International Editions, Second Edition, ABD.
- Luthans, F. (1992): "*Organizational Behavior*" Sixth Edition, McGraw HillInc. New York.
- Maslow, A. (1970): "*A theory of Human Motivation*", içinde V.H. Vroomand E.L.DECI, (ed.), Management and Motivation, Penguin Books, London.
- Mullins, J.L. (1996):"*Manegement and Organizational Behavior*", Four Edition, Pitman Publishing, London.
- Mutlu, E. (2004): "*İletişim Sözlüğü*", Bilim ve Sanat Yayınları Ankara.
- Newstrom, W.J. ve Pierce, J.L. (1997): "*The Manager's Bookshelf*" 3rd., Edition, Addison-Wesley Educational Publishers, Boston.
- Newstrom, W.J. ve Davis, K. (2002): "*Organizational Behavior Human Behavior At Work*" 11th., Edition, McGraw, HillIrwin, Boston.
- Onar, S.S.,(1996):"*İdare Hukukunun Umumi Esasları*", Cilt 1, 11. Baskı, İstanbul.
- Onaran, O. (1981): "*Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*", SBF. Yayınları.
- Önen L, Tüzün, B. (2005): "*Motivasyon*", Epsilon Yayınları 1.Baskı İstanbul.
- Öz, M. (2004): "*Hasta Memnuniyeti ve SSKB Ankara Eğitim Hastanesinde Bir Uygulama*", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi Ankara.
- Özalp, İ. (1985): "*İşletmelerde Yönetim (Fonksiyonlar ve Organizasyon)*", Baytes A.S. Yayınları, Eskişehir.
- Özgen, H. (2002):"*İnsan Kaynakları Yönetimi*",Nobel Kitabevi, İstanbul
- Öztekin, A. (1998): "*Türk Kamu Yönetiminde Personel Sorunları ve Çözüm Önerileri*", T.C. Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı Yayın No: 275, Ankara.

- Öztürk, A. (1998): “*Hizmet Pazarlaması*”, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No:3, Eskişehir.
- Peker, H., (2003):“*Din Psikolojisi*”, Çamlıca Yayınları, İstanbul.
- Pritchard, E., (1998):“*İlkelerde Din*”, Çevirmen: Hüsen Portakal, Öteki Yayınları, Ankara.
- Robbins, S.P. (1998): “*Organizational Behaviour (Eight Edition)*”, Prentice Hall International, Inc., New Jersey.
- Sabuncuoğlu, Z., (1984), “*Çalışma Psikolojisi*”, Uludağ Üniversitesi İİBF Yayını.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz,T. (1998): “*Örgütsel Psikoloji*”, Alfa Basım Yayın Bursa.
- Seymen, O. ve Bolat, T. (2000): “*Örgütsel Öğrenme*”, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- Simpson, A.W. (2001): “*Motivasyon*”, Yöneticiye Notlar Dizisi Ağustos, Yeryüzü Yayın Evi Çeviren: Mesut Aykan
- Sözen, C. ve Özdevecioğlu, M. (2002): “*Sağlık Hizmetlerinde ve İşletmelerinde Yönetim*”, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, M. S. (2001): “*Yönetim ve Organizasyon*”, 6. Baskı, Konya.
- Şimşek, S. (1999): “*Yönetim ve Organizasyon*”, 5. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Şimşek, M. S.,Akgemci, T., Çelik, A. (1998): “*Davranış Bilimlerine Giriş*” ve Örgütlerde Davranış”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Şimşek, S.,Akgemci, T., Çelik, A. (2005): “*Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*”, Yasar Ofset, Konya.
- Taylor, F.W. (1997): “*Bilimsel Yönetim İlkeleri*”, Çeviren H.Bahadır Akın; Çizgi Kitabevi Yayınları; Servet Ofset.
- Toprak, Z. (1998): “*Yerel Yönetimler*”, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları", 4. Baskı, İzmir.
- Wehrich, H. ve Koontz, H. (1993): “*Management a Global Perspective*”, 10thEdition, Mc. Graw-Hill Series, New York.
- Wilson, J.Q. (1996): “*Bürokrasi; Kamu Kuruluşları, Neyi, Niçin Yaparlar?*”,Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.

- Vroom, V. H., (1964):“*Work and Motivation*”, John Wiley and SonsInc, New York.
- Young, P.T. (1996): "*Motivation and Emotion: A Survey Of The Determinants of Human And Animal Activity*", 3th Edition, New York.

B) Dergiler, Akademik Bildiriler ve Sempozyumlar

- Arıkan, S. (2001): "*Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi*", H.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt,19, Sayı:1,Ankara.
- Bewley, T., (1999): “*Why Wages Don't Fall during a Recession*”, Journal of Economic Issues, Vol. 35, No. 1 (March, 2001), s.208-210.
- Canman, D. (1993): "*Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Kesimindeki Uygulama*", AİD, C. 26, S. 1, Mart 1993, s. 166.
- Erkmen, T. ve Ordun. G, (2001): “*Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, İstanbul.
- Hökelekli, H., (2007):“*Dini Hayatın Bütünlüğü Açısından Ahiret İnancının Psikolojik Temelleri*”, Kelam Anabilim Dalı XII. Koordinasyon Toplantısı ve İslam’da Ahiret İnancı Sempozyumu, Sivas.
- Özdevicioğlu, M. (2002): "*Kamu ve Özek Sektör Yöneticileri arasındaki davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*",Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 19, Temmuz-Aralık 2002 s.115–134
- Özkal, E. (1982): "*Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*", E.İ.L.B. A.Yayın No: 249 / 16 Eskişehir.
- Özkalp, E. ve Z. Sungur. (2001), “*Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Risk Kültürü ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama*”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, İstanbul.
- Park, S., (2005):“*Religion as a Meaning-Making Framework in Copingwith Life Stress*”, Journal of SocialIssues, v.61, n.4.

- Şahin, A. (2004): "*Yönetim Kurumları ve Motivasyon İlişki*", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi, Konya.
- Ting, Y. (1997): "*Determinants of Job Satisfaction of Federal Government Employees*", Public Personnel Management, 26(3), New York.
- Toker, B. (2007). "*Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama*", Doğuş Üniversitesi Dergisi.
- Tuna, M. ve Türk, M.S. (2006): "*Kamu ve Özel Sektör Matbaa İşletmelerinde Çalışanların İçsel Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması*", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi, s.16.

C) Tezler

- Balcı, F., (2011): "*Psikolojik ve Öznel İyi Olma Hali ile Dini İnançlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme*", Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Felsefe ve Din Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Çiçek, D. (2005): "*Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*", Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Adana.
- Gölcük, A.F.,(1992), "*Kamu Hizmeti Kavramı*", Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Hukuku Anabilim Dalı, Konya.Gülan, A.,(1987), "*Kamu Hizmeti Görüş Usulleri*", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kantarcı, K. (1997): "*Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve İş Gören Performansına Etkileri*", Doktora Tezi, D.E.Ü., SBE.,İzmir, (Yayınlanmamış)
- Karatepe, O.,(2002):"*Algılanan Hizmet Kalitesi, Müşteri Tatmini ve Müşteri Satın Alma Niyeti Arasındaki İlişki : K.KT.C. Gazimağusa İlçesi'nde Banka*

- Müşterileri Üzerine Bir Araştırma*”, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Keskin, B.,(2006), “*Kamu Hizmetinin Görülmesine İlişkin Sözleşmeler ve Bu Sözleşmelerden Doğan Uyuşmazlıkların Tahkim Yoluyla Çözümü*”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Hukuku Anabilim Dalı, Ankara.
 - Öney, N.,(1998):“*Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ve Şile Bölgesinde Bir Araştırma*”,Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
 - Özçalık, F.,(2007):“*Yüksek Öğretimde Eğitim Hizmet Kalitesinin Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
 - Özdamar, D. (2003): "*Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Uygulama*", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Yüksek Lisans Tezi Ankara.
 - Şahin, A. (2007): "*Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu*", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
 - Şener, E. (2002): "*Hemşirelerin İş doyum Düzeyleri İle Yaşam Düzeyleri İlişkisi*", Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
 - Taşpınar, F. (2006): "*Motivasyon araçlarının İş gören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*", Afyonkarahisar, Yüksek Lisans Tezi.
 - Yılmaz, M.K. (2006): "*Stres ve Motivasyonun Satış Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi: Erzurum'daki İlaç Satış Mümesilleri Üzerinde Bir Uygulama*", Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
 - Yiğit A. (2004): "*Lider Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ankara.
 - Yumuşak, N.,(2006):“*Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler: Uşak Ticaret ve Sanayi Odası Uygulaması, Yüksek*

Lisans Tezi”,Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı,Yönetim Organizasyon Programı, İzmir.

D) Online Kaynaklar

- Afyon Kocatepe Üniversitesi, *Eğitim Bilimleri Kütüphanesi*, Erişim: <http://www.egitim.aku.edu.tr>, Erişim Tarihi: 19.09.2013.
- Bilgilik, *Elektronik Bilgi Gazetesi*, Erişim: www.bilgilik.com, Erişim Tarihi: 05.10.2013.
- E-kitap Yayın, “*Yerel Yönetimler ve Kamu Hizmetleri*”, Erişim:<http://www.ekitapyayin.com/id/027/birincibolum.htm>, Erişim Tarihi: 18.09.2013.
- Milli Gazete, İnanç ve Motivasyon, Erişim: http://www.milligazete.com.tr/haber/Inanc_ve_motivasyon/31863#.UuotXPI_sko, Erişim Tarihi: 24.01.2014.
- Resmi Gazete, *657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu*, Tarih: 23.07.1965 Sayı: 12056, "Devlet Personel Başkanlığı, Ankara. Erişim: <http://www.dpb.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 01.10.2013.
- Tuncil, V.,“*Kamu Hizmeti*”, Türk Hukuk Sitesi İnternet Sitesi, Erişim:http://www.turkhukuksitesi.com/makale_199.htm.Erişim Tarihi: 19.09.2013.
- Türk Kalite Derneği, Erişim: <http://www.kalder.org>, Erişim Tarihi: 26.08.2013.

ÖZGEÇMİŞ

23.10.1972 İstanbul doğumluyum. İlk, orta ve lise öğrenimimi İstanbul'da tamamladım. 1995 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi lisans bölümünden mezun oldum. İstanbul Valiliğinin açmış olduğu sınavı birincilikle kazanarak 26.12.1996 tarihinde İstanbul İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü'nde Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni kadrosuyla göreve başladım. 2004 yılı Görevde Yükselme Sınavlarına (Şeflik) katılarak başarılı oldum. Gaziosmanpaşa Dernekler Bürosu Şefliğine Şef olarak 29.11.2004 tarihinde atandım. 25.02.2005 tarihinde Valilik Makamının Olurları ile İstanbul Valiliği İl Dernekler Müdürlüğü emrine Şef kadrosuyla görevlendirilerek (Kuruluş Büro, Dış İlişkiler ve Yurtdışı Denetim, Beyanname ve İstanbul Valiliği İl Özel Denetim Ekibi) gibi ilgili bölümlerde görev yaptım. 2008 Yılı Görevde Yükselme Sınavlarına katılarak (İlçe Yazı İşleri Müdürlüğü) Edirne Valiliği'nden katılmış olduğum İlçe Yazı İşleri Müdürlüğü'nü sınavımı 1. sırada kazanarak Edirne İli, Keşan İlçesi, İlçe Yazı İşleri Müdürlüğü kadrosuna 12.05.2008 tarihinde atandım.

Büyükşehir Belediyesi Sınırları İçerisinde İlçe Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkındaki 06.03.2008 kabul tarihli 5747 Sayılı Kanun gereği İstanbul İlinde yeni kurulan ilçelerden kendi isteğim ile Sultangazi İlçesine (Gaziosmanpaşa İlçesinden ayrılan) Kurucu İlçe Yazı İşleri Müdürü olarak 25.08.2008 tarihinde atandım.

Halen (İçişleri Bakanlığı-İstanbul Valiliği), Sultangazi Kaymakamlığı İlçe Yazı İşleri Müdürü olarak görevimi ifa etmekteyim.

2012 yılında Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yüksek lisans eğitimime başladım.

Yabancı dilim İngilizce olup, özel ilgi alanlarım kamu yönetimidir.

Osman AVCI