



T.C.

GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU YÖNETİCİLERİNİN DAVRANIŞ TARZLARININ KAMU

PERSONELİNİN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİLERİ:

TOKAT İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNDE

ÇALIŞAN ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE

BİR UYGULAMA

Hazırlayan

Ahmet GÜVEN

Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Doç. Dr. Fatih YÜKSEL

TOKAT – 2007

T.C.
GAZIOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU YÖNETİCİLERİNİN DAVRANIŞ TARZLARININ KAMU
PERSONELİNİN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİLERİ:
TOKAT İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNDE
ÇALIŞAN ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE
BİR UYGULAMA

Hazırlayan

Ahmet GÜVEN

Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Doç. Dr. Fatih YÜKSEL

TOKAT – 2007

KAMU YÖNETİCİLERİNİN DAVRANIŞ TARZLARININ KAMU
PERSONELİNİN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİLERİ:
TOKAT İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNDE
ÇALIŞAN ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE
BİR UYGULAMA

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: / /

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)	İmzası
Başkan : Doç. Dr. Fatih YÜKSEL
Üye : Doç. Dr. Kadir ARDIÇ
Üye : Yrd. Doç. Dr. Ahmet ÖZKİRAZ
Üye :
Üye :

Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun/...../..... tarih ve sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Mehmet ARSLAN

Mühür
İmza

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın oluőmasında emeği geçen değerli hocalarıma, arkadaőlarıma ve aileme teőekkürü bir borç bilirim. Kısaca bu değerli insanlardan bahsedecek olursak,

Öncelikle tez danıőmanım Sayın Doç. Dr. Fatih YÜKSEL'e tezimin her aşamasında, tezime yapmış olduğu katkı ve desteklerinden ötürü teşekkür ederim. Yine tezimde kullandığım anketin oluőmasında beni sabırla dinleyen ve bana yardımlarını esirgemeyen Sayın Doç. Dr. Kadir ARDIÇ'a teşekkür ederim. Araőtırmamın analizine katkılarından dolayı Sayın Doç. Dr. Osman ÇEVİK'e ve yine tezime katkılarını göz ardı edemeyeceğim arkadaőlarım Elif BOYRAZ'a, Hümeıra SADAKLIOĞLU'na ve M. Said DÖVEN'e ayrı ayrı teşekkür ederim. Son olarak maddi manevi desteklerini hiç kesmeyen aileme özverilerinden dolayı teşekkür etmek isterim.

ÖZET

Yöneticilerin kurumsal amaç ve hedeflere ulaşmada davranış tarzları, çalışanlarını olumlu ve olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle yöneticiler kurumsal amaçlara ulaşırken, çalışanlarına karşı davranışlarında dikkatli ve özenli olmaları gerekmektedir.

Çağımızda örgütsel verimliliğin sağlanmasında motivasyon önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Kurumsal etkinlik ve verimliliğin, iyi işleyen bir yönetim tarafından gerçekleştirilebileceği kaçınılmaz bir gerçektir. İyi bir yönetim ise, çalışanlarına karşı sorumlu, onlara değer veren ve onları anlayabilen yöneticilerden oluşmaktadır.

Bu çerçevede ele alınan çalışmanın amacı; yönetici davranışlarının çalışanların motivasyon düzeyine etkisini ortaya çıkarmaktır.

Çalışmada Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı olarak çalışan öğretmenler üzerinde bir uygulama yapılmıştır. Veriler anket yöntemiyle derlenmeye çalışılmıştır. Gruplar arasındaki farklılıkları belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yönetici davranışlarının çalışanların motivasyonuna etkisini ortaya çıkarmak amacı ile korelasyon analizi kullanılmıştır.

Çalışmada, öğretmenlerin yöneticilik davranışları açısından yöneticilerini değerlendirdiklerinde, okullar arasında farklılıklar olmakla birlikte genel de yöneticilerinin davranışlarını olumlu gördükleri ve bu sonucunda öğretmenlerin motivasyonlarında olumlu etkiye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

Anahtar kelimeler: Kamu Yöneticisi, Yönetici Davranış Tarzı, Kamu Personeli, Motivasyon,

ABSTRACT

The ways of the manager's behaviors in reaching the institutional aims and goals affect their staff positively and negatively. Therefore the managers should be careful and pay attention to their staff in their behaviors.

In our age(period) motivation is evaluated as an important factor in gaining (obtaininig) productivity. It is an inevitable truth that institutional efficiency and productivity is achieved by good management. Successful management is formed of managers that are responsible for the staff, give value to the staff and understand them.

In this structure the aim of the study is to reveal the effects of the manger's behaviours on the staff's motivation level.

This research is conducted on the teachers working in Tokat National Education Authority. Survey technique is used in this study to get the data. For the difference between the groups One Way Variance Analyze is used. With(by) the aim of revealing the effect of the manager's behavior on the staff's motivation Chi Square Analyze is used.

Keywords: *Public Manager, The Way of Manager's Behaviour, Public Personel (Staff), Motivation*

İÇİNDEKİLER

	S.NO
TEŞEKKÜR	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ	viii
1.GİRİŞ.....	1
2.LİTERATÜR İNCELEMESİ	3
3.KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	7
3.1.KAMU YÖNETİCİSİ.....	7
3.2.KAMU PERSONELİ.....	10
3.2.1.Kamu Personelinin Anlamı.....	10
3.2.2. Kamu Personelinin Çeşitli Açılardan Sınıflandırılması.....	12
3.2.3.Devlet Memurları Kanununda İstihdam Türleri	13
3.3.MOTİVASYON.....	16
4.YÖNETİCİ DAVRANIŞI VE PERSONEL MOTİVASYONU.....	19
4.1.YÖNETİCİ DAVRANIŞI.....	19
4.1.1.Yönetim ve Davranış	20
4.1.2.Yönetici ve Kişilik	22
4.1.3.Liderlik, Yöneticilik ve Davranış Biçimleri	24

4.1.4.Kamusal ve Özel Alanda Liderlik Farklılaşması	27
4.1.5.Liderlik Davranışı ve Karar Alma Süreci	28
4.1.6.Lider Yöneticilik ve Güç İlişkisi	29
4.1.7.Lider Yöneticilerin Nitelikleri ve Görevleri	31
4.1.8.Lider Yöneticilerin Yönetim Biçimleri ile Yönetmel Özellikleri	32
4.1.9.Liderlik Teori ve Yaklaşımları	34
4.1.9.1.Özellikler Yaklaşımı	35
4.1.9.2.Davranışsal Yaklaşım	35
4.1.9.3.Durumsallık Yaklaşımı	36
4.1.10.Kamu Örgütlerinde Yönetici Davranışı	37
4.2.PERSONEL MOTİVASYONU	41
4.2.1.Motivasyonun Personel Açısından Önemi	41
4.2.1.1.İhtiyaçlar ve Amaçlar Yönünden	41
4.2.1.2.İş Başarısı Yönünden	42
4.2.3.Kamu Personelini Motive Eden Faktörler	42
4.2.3.1.Ekonomik Özendirme Araçları	43
4.2.3.2.Psiko-sosyal Özendirme Araçları	44
4.2.3.3.Örgütsel ve Yönetmel Özendirme Araçları	46
4.3.KAMU YÖNETİCİLERİNİN DAVRANIŞLARININ PERSONEL MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	49

4.3.1.Yönetmel Açıdan İnsan İlişkilerinin Değerlendirilmesi	49
4.3.2.Kurumsal Amaçlara Ulaşmada Yönetimin Rolü	50
4.3.3.Etkin Bir Yönetmenin Kurulabilmesinde Aranılan Başlıca Koşullar.....	51
5.TOKAT İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNDE ÇALIŞAN ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA	53
5.1.ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ.....	53
5.1.1.Araştırmanın Amacı.....	53
5.1.2.Araştırmanın Önemi	53
5.2.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	54
5.3.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	54
5.3.1.Evren ve Örneklem	54
5.3.2.Veriler Toplam Aracı	55
5.3.3.Verilerin Analizi	55
5.4.VERİLER VE BULGULAR	56
5.4.1.Araştırma Örneklemine Demografik Özellikleri.....	56
5.4.2.Araştırma Örneklemine Anketteki İfadelere Katılım Düzeyi	57
5.4.3.1.Öğretmenlerin Yaşları ile Yönetici Davranışları Arasındaki İlişki	60
5.4.3.2. Öğretmenlerin Cinsiyeti ile Yönetici Davranışları Arasındaki İlişki	60
5.4.3.3.Öğretmenlerin Hizmet Süresi ile Yönetici Davranışları Arasındaki İlişki	61
5.4.3.4.Öğretmenlerin Medeni Hali ile Yönetici Davranışları Arasındaki İlişki	62
5.4.3.5.Öğretmenlerin Çocuk Sayısı ile Yönetici Davranışları Arasındaki İlişki	62

5.4.3.6.Öğretmenlerin Branşları Açısından Yönetici Davranışlarına Bakışı	63
5.4.4.İşgören Özellikleri ve Motivasyon Düzeyi.....	65
5.4.4.1.Öğretmenlerin Yaşları ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	65
5.4.4.3.Öğretmenlerin Hizmet Süresi ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki	66
5.4.4.4.Öğretmenlerin Medeni Hali ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki .	66
5.4.4.5. Öğretmenlerin Çocuk Sayısı ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki	67
5.4.4.6.Öğretmenlerin Branşları Açısından Motivasyon Düzeyleri	67
5.4.5.Yönetici Davranışları ve Motivasyon Düzeyi	68
6.SONUÇ VE ÖNERİLER	70
KAYNAKÇA	75
ÖZGEÇMİŞ.....	83

TABLOLAR LİSTESİ

	S. NO
Tablo 4.1.Lider Davranışlarının Tanımlanması.....	25
Tablo 4.2.Lider Davranışı ve Karar Alma Süreci.....	29
Tablo 5.3.Araştırma Örnekleme ile İlgili Demografik Bulgular.....	56
Tablo 5.4.Araştırmaya Katılan Örneklemin İfadelere Katılım Ortalamaları.....	59
Tablo 5.5.Öğretmenlerin Yaşları ile Yönetici Davranışları Arasındaki İlişki.....	60
Tablo 5.6.Öğretmenlerin Cinsiyeti ile Yönetici Davranışları Arasındaki İlişki.....	61
Tablo 5.7.Öğretmenlerin Hizmet Süresi ile Yönetici Davranışları Arasındaki İlişki....	61
Tablo 5.8.Öğretmenlerin Medeni Hali ile Yönetici Davranışları Arasındaki İlişki	62
Tablo 5.9.Öğretmenlerin Çocuk Sayısı ile Yönetici Davranışları Arasındaki İlişki	62
Tablo 5.10.Araştırmaya Katılan Öğretmenin Branşlara Göre Dağılımı.....	63
Tablo 5.11.Öğretmenlerin Branşları Açısından Yönetici Davranışlarına Bakışı	64
Tablo 5.12.Öğretmenlerin Branşlarına Göre Yönetici Davranışlarına Bakışı.....	64
Tablo 5.13.Öğretmenlerin Yaşları ile Motivasyon Düzeyleri Arasında İlişki.....	65
Tablo 5.14.Öğretmenlerin Cinsiyetleri ile Motivasyon Düzeyleri Arasında İlişki.....	65
Tablo 5.15.Öğretmenlerin Hizmet Süresi ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki .	66
Tablo 5.16.Öğretmenlerin Medeni Hali ile Motivasyon Düzeyleri Arasında İlişki	66
Tablo 5.17.Öğretmenlerin Çocuk Sayısı ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki .	67
Tablo 5.18.Öğretmenlerin Branşları Açısından Motivasyon Düzeyleri.....	67

Tablo 5.19.Öğretmenlerin Branşları Açısından Motivasyon Düzeyleri	68
Tablo 5.20.Yönetici Davranışları ile Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişki	69

1.GİRİŞ

Küreselleşme süreci ile beraber ortaya çıkan aşırı rekabet ortamı ve yeni eğilimler, etkisini öncelikle özel sektörde, ardından kamu sektöründe göstermektedir.

Kamu sektörünün temel amaçlarından birinin toplumun ihtiyaçlarının karşılanması olduğu düşünüldüğünde, toplumun ihtiyaçlarının karşılanmasında kamu kurumlarına önemli görevler düşmektedir. Bu görevlerin yerine getirilebilmesi kurumların etkin ve verimli bir şekilde çalışmasına bağlıdır. Verimliliğin sağlanabilmesi için en büyük görev kurumun çalışanları yanında yöneticilerine düşmektedir. Kurum yöneticilerinin kurumsal amaç ve hedeflere ulaşmada izlemiş oldukları politika, öncelikle çalışanlarının beklentilerini karşılamaya yönelik olmalıdır. Bu nedenle yöneticilerin öncelikle kurum çalışanlarının beklentilerini karşılayacak politikalar oluşturmaları gerekmektedir.

Kurumlar, yönetici ve çalışanları ile bir bütün olarak faaliyet gösterirler. Dolayısıyla yöneticilerin kurumsal amaçlara ulaşmalarını sağlayacak stratejileri ve politikaları çalışanları ile birlikte belirlemeleri gerekmektedir. Bu nedenle yöneticiler iç dinamikleri olan çalışanlarına gerekli olan önemi ve özeni göstermelidirler. Bunu yaparken de çalışanlarına her türlü teknolojik ve psikolojik desteği vermelidirler. Sadece kurumun teknik ve fiziki olanaklarının iyileştirilmesi ile çalışanların daha mutlu ve etkin çalışması sağlanamayabilir. Çağımızda örgütsel verimliliğin sağlanmasında motivasyon önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Yöneticilerin teknik imkanlar yanında çalışanlarının motivasyonlarını artırıcı maddi ve maddi olmayan teşvik araçlarını kullanmaları gerekmektedir. Kurumsal etkinlik ve verimlilik, iyi işleyen bir yönetim tarafından gerçekleştirilebilir. İyi bir yönetim de, çalışanlarına karşı sorumlu, onlara değer veren yöneticilerden oluşmaktadır.

Bu çerçevede ele alınan çalışmanın amacı; yöneticilerin davranış tarzlarının tespit edilmesi, bu davranışların kamu çalışanlarının motivasyonu üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve konuya ilişkin uygulamada karşılaşılan sorunların giderilmesine katkı sağlamaktır. Ayrıca kamu kurumlarının etkin ve verimli çalışması için kamu yöneticilerinin göstermesi gereken davranış tarzlarının belirlenmesi de amaçlardan biridir.

Çalışma üç temel bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde, kamu yöneticisi, kamu personeli ve motivasyon kavramları incelenmiştir. Daha sonraki bölümde, öncelikle yönetici davranışları ve personel motivasyonu konusu ele alınmış, ardından yönetici davranışlarının personel motivasyonundaki etkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Son olarak çalışmanın uygulama bölümünde, Tokat il merkezinde kamu sektöründe görev yapan öğretmenler üzerinde yapılan bir anket çalışması yer almaktadır. Bu çalışmayla öğretmenlerin, yöneticilerine olan bakış açıları ve yöneticilerin öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2.LİTERATÜR İNCELEMESİ

Özel ve kamu örgütlerinin etkin ve verimli çalışmasında, örgüt yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Yöneticilerin kurumsal amaçlara ulaşmada başrol oynaması, yöneticiler üzerinde birçok araştırma yapılmasını zorunlu kılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmında yönetici davranışları, davranış kalıpları ve yönetici tipleri incelenirken bazılarında ise yöneticilerin çalışanlarını motive etmede kullandıkları araçlar, çalışanlara karşı tutum ve yöneltme becerileri incelenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmaların genel amacı, yöneticilerin örgütsel hedeflere daha etkin ve hızlı bir şekilde ulaşılmasını sağlamaktır. Bu nedenle hem kamu hem de özel sektör yöneticileri üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda bazı yöneticilik tipleri ve davranış kalıpları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Davranış tarzlarının belirlenmesi ve bu davranış kalıplarına sahip yöneticilerin, kurum çalışanlarının motivasyonları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalardan bazıları kısaca şu şekilde sıralanabilir.

Zekai Öztürk ve Hakan Dündar'ın "Örgütsel Motivasyon ve Kamu çalışanlarını Motive Eden Faktörler" adlı çalışmasında, Milli Eğitim, Sağlık ve Adalet Bakanlıkları merkez örgütü çalışanları üzerine bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda, kamu çalışanlarının manevi ödüllere parasal ödüller kadar önem verdikleri, kurumda yapılan işlerin takdiri ile yükselme olanaklarının varlığının motivasyonu sağladığı ve nihayet kurumlarda ücret adaletsizliklerinin huzursuzluğa yol açtığı belirlenmiştir (Dündar ve Öztürk ,2003).

Özdevecioğlu "Kayseri'deki Özel ve Kamu Sektörü Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Temel Kişilik Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" konulu çalışmasında, kamu ve özel sektör yöneticilerinin çalışma koşulları

arasındaki davranışsal farklılıkları belirlemek ve Eysenck'in sınıflandırmasında yer alan içedönüklük-dışadönüklük kriterine göre kişisel farklılık alanlarını belirlemek, bu farklılıkların çalışma koşullarından kaynaklanıp kaynaklanmadığını istatistiksel tekniklerle ortaya çıkarmaya çalışmıştır (Özdevecioğlu ,2002).

Leblebici, “Orta Kademe Yöneticileri'nin Örgütsel Karar Alma Davranışları Üzerine Bir İnceleme: Bir Türk Kit. Örneği” adlı çalışmasında, KİT'lerde çalışan orta kademe yöneticiler üzerinde bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada orta kademe yöneticilerinin, karar alma davranışlarının, kamu bürokrasisinin karar alma usul ve yöntemlerine paralel olup olmadığı araştırılmıştır. Leblebici araştırmasında şu sonuçlara varmıştır: Çalışanların liderlik, yöneticilik ve karar almaya ilişkin kuramsal bilgilerinin yetersiz olduğu ve yaptıkları idari veya teknik görevlerin, onların algılarını etkilediğini belirtmiştir (Leblebici ,2000).

Aycan ve Kanungo “Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri, Türkiye’de Yönetim, Liderlik, İnsan Kaynakları Uygulamaları” adlı çalışmada; Türkiye’de çalışan yönetici ve çalışanlar üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmada toplumsal ve kurumsal kültürün çalışanlar üzerine etkisi belirlenmek istenmiş ve buradan hareketle çalışanların ne tip yöneticilerle çalışmak istedikleri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, Türk kültürel ortamında, çalışanlarının çıkarlarını koruyan, onların sorunlarına ve mutluluklarına ortak olan, katılımcı, açık, iş dışındaki sorunlarla da ilgilenen, aile ortamı oluşturabilen yöneticilerin tercih edildiği belirlenmiştir (Aycan ve Kanungo, 2000).

Robert Kabacoff “Gender Differences In Organizational Leadership: A Large Sample Study” adlı çalışmada kendisinin geliştirdiği 22 liderlik davranışını kapsayan Lider Davranışı Modelini kadın ve erkek yöneticiler üzerinde uygulamış ve

yöneticilerin bu modele göre kendilerini değerlendirmelerini istemiştir. Kadın ve erkek yöneticilerin yönetsel davranışları arasındaki ilişki ve farkın tespit edilmeye çalışıldığı araştırma da Kabacoff kadın yöneticilerin kararlarında ve uygulamalarında erkek yöneticilere göre daha duygusal davrandıklarını ortaya koymuştur. Bununla beraber geliştirdiği bu ölçekte kişiye ve insana yönelik davranışlar temel alınmasına rağmen örgütün ve çalışanların durumları da göz önünde bulundurulmuştur (Kabacoff,1998).

Arıcı, “Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma”, adlı çalışmasında yöneticilerin yaşlarının liderlik davranışları üzerinde etkili olup olmadığını, varsa farklılıkların hangi boyutlarda ortaya çıktığını tespit etmek amacıyla, bankacılık sektörü yöneticileri üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda yaş değişkeninin yöneticilerin kararlarında önemli bir etken olduğu tespit edilmiştir. Yaş ilerledikçe yöneticilerin aldıkları kararlarda daha fazla düşündükleri ve acele etmedikleri ortaya konmuştur. Genç yöneticilerin ise karar alırken daha az serinkanlı oldukları belirlenmiştir (Arıcı,2002).

Ekvall ve Arvonen “Change – centred Leadership:An extension of the two dimensional model” adlı çalışmasında liderlik davranışlarının belirlendiği 36 ifadeden oluşan bir anket hazırlamış ve alt, orta ve üst yöneticilerden oluşan bir grup üzerinde bu anketi uygulamıştır. Anket sonucunda örgüt yöneticilerinin başlıca davranış kalıpları tespit edilmeye çalışılmıştır. (Ekvall ve Arvonen ,1991)

Karaköse ve Kocabaş'ın “Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri” adlı çalışması, özel ve devlet okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki herhangi bir farkın olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonucunda özel

okullarda çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin işlerinde doyuma ulaşmalarında ve işlerine motive olmalarında olumlu yönde etkisinin olduğu; devlet okullarında çalışanların ise bu görüşe daha az katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Hem özel okuldaki hem de devlet okulundaki öğretmenler; mesleklerinin kendilerine performanslarını değerlendirme şansı verdiğini, ifade etmiştir. Öğretmenler işlerini yaparken hedeflerine ulaşabileceklerini belirtmişler; ancak özel okul öğretmenlerinin mesleklerini icra ederken kendilerini daha fazla stres altında hissettiklerini ifade ettikleri ortaya çıkarılmıştır (Kocabaş ve Karaköse,2006).

Kayahan'ın "Hastane Yöneticilerinin Yönetsel Başarı Düzeyleri Üzerine Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Örnek Bir Araştırma" konulu çalışması, Sağlık Bakanlığı Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde yapılmıştır. Bu çalışma ile hastane yöneticilerinin yönetsel başarı düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak hastane yöneticilerin % 84 düzeyinde başarı düzeyine ulaştıkları saptanmış ve bu oranın daha da artırılması noktasında, yönetici geliştirme programlarının planlanması, hastane yönetimine yönelik hizmet içi kurslar verilmesi, bunlara katılımın sağlanması gerektiğini vurgulanmıştır (Kayahan, 2003).

Bu tezde ise yönetici davranışlarının çalışanların motivasyonlarına etkisi tespit edilerek, bir kamu kurumu yöneticisi olan okul müdürlerinin davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeylerine etkisi ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

3.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.1.KAMU YÖNETİCİSİ

Kamu kurum ve kuruluşlarında kamu hukuku kuralları başta olmak üzere ilgili hukuk kuralları çerçevesinde kamu örgütlerini idare eden kişilere kamu yöneticisi adı verilmektedir. Bu kişiler yönetim süreci içerisinde buldukları örgüt yönetiminde kendilerine tanınan yetki ve sorumluluklar çerçevesinde, kurumun çalışmalarını idare ederek kurumsal amaçları yerine getirmeye çalışırlar.

Kamu Yöneticisi, kamu hizmetlerinin etkin bir şekilde, devamlı olarak ve muntazam biçimde gördürülmesinden sorumlu olan kişidir. Kamu yöneticisi denilince şu beş özellik bilinmelidir (Özdevecioğlu, 2002:119):

1. Kamu yöneticisi gücünü yasalardan, yönetmeliklerden veya atama organından alır.
2. Kamu yöneticisinin temel görevi kamu hizmetinin görülmesidir ve kamunun çıkarı her şeyden önce gelmelidir.
3. Kamu yöneticisi planlanmış faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesini ve kontrolünü sağlayan kişidir.
4. Kamu yöneticisinin mülkiyet hakları bulunmadığından yani kar ya da zararı her durumda devlet elde edeceğinden risk alma eğilimi oldukça düşüktür, bu nedenle kırtasiyecilik ya da şekilcilik tarzı bir yönetim anlayışı kamuya hakim olmaktadır.
5. Kamu yöneticisi açısından başarı ya da başarısızlık kamuya aittir.

Bu çalışmada yönetici deyimini geniş anlamda ele alınacaktır. Yönetici sözcüğü dilimizde amir, lider, önder sözcüklerinin belirttiği anlamlarda kullanılmaktadır.

Yöneticiliğin birçok tanımı yapılmaktadır ve yapılmaya da devam edecektir. Bu tanımlardan bazıları şunlardır.

Bennis ve Nanus yöneticiliği başkalarına iş yaptırabilme, başkaları ile beraber iş başarmak ve amaçlara ulaşmak şeklinde ifade etmektedir. Yine Bennis ve Nanus'a göre yönetici, belirlenen görevlere ve hazırlanan planlara göre astlarının davranışlarına rehberlik eden, onların davranışlarını güdüleyen ve astların görevlerini yerine getirirken karşılaşılabilecekleri sorunları anlamak için çaba harcayan önder kişi şeklinde tanımlamaktadır (Bennis, 1985: 43). Yönetici, bir kuruluşun başında bulunan, emrinde personel çalıştıran, emir ve kumanda eden kişidir. Bir başka deyimle yönetici üst düzeyde çalışan sevk ve idarecidir (Tortop,1999:127–128).

Yönetici birçok usulden ustaca yararlanarak emrinde çalışan personelden verim elde etmelidir. Yöneticinin görevi, yalnız emrindekileri ve kendisine fikren bağlı olanları yönetmek değildir (Aydoğan,1969:2). Yönetici, usul ve metotları zamana ve koşullara en uygun biçimde uygulamalı ve yönetimde sevk ve idare unsurları olarak sıralanan planlama, örgütlenme, kumanda, koordinasyon ve denetleme biçimlerini en iyi biçimde yerine getirmelidir.

Lider ve yönetici kavramları birbiri ile karıştırılmaya ve birbirinin yerine eşanlamlı olarak kullanılmaya son derece uygundur. Örgütsel liderlik ile ilgili literatürde lider ve yönetici arasında ayrıma gidenlerle, böyle bir farklılaşmaya gitmeyenlerin bir tartışma içerisinde oldukları belirtilebilir. Örneğin, durumsallık yaklaşımının geliştiricisi olan Fiedler gibi, Rachid ve Archer gibi kuramcılar, lider ve yönetici kavramlarını özdeş olarak kullanırlarken, Selznick, Bennis – Nanus, Zalesnick, Schein gibi kuramcılar ise, iki olguyu birbirlerinden net hatlarla ayırmaktadır (Kılınç,1995:70).

Her ne kadar benzer yönleri bulunsa da, aslında, liderlik ve yöneticilik kavramları birbirlerinden önemli derecede ayrılan özellikler ve yönler taşımaktadır (Karkın, 2004:48).

Yöneticiler, temelde çalışanları kontrol ederek, belirlenmiş hedefe doğru yöneltmeye çalışırken; liderler, izleyenlerin temel ihtiyaçlarını karşılayarak, hedefe doğru güdüler. İşlevsel açıdan yöneticiler, planlama, bütçeleme, örgütlenme vb. ile ilgilenirken, liderler, yöneltme, yönlendirme ve bütünleştirme gibi işlevleri üstlenirler.

Lider ve yönetici arasındaki bu farkların ortaya konulmaya çalışılması, aslında, kamusal ve özel alanda liderlik ve motivasyon ilişkisi hakkında bir takım ipuçları vermektedir. Liderlik ve yöneticiliğin eğitimle kazanılması veya geliştirilebilmesi paralelinde, kamusal alanda idari noktada (siyasal alanda liderlik çok daha geçerli olabilir) liderliğin çok da anlamlı olmadığı, bunun yerine yöneticiliğin geçerli olduğu söylenebilir (Karkın, 2004: 49).

Liderlik ve yöneticilik kavramlarının birbirleri ile ilişkisi yönetim alanında çok tartışılan konulardan birisidir. Bu iki kavram, aslında birbirlerinden oldukça farklı anlamlara sahip olmalarına rağmen yönetim kitaplarında çoğu zaman aynı anlamda kullanılmaktadır. Liderlik ortak bir amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda insanları harekete geçirme ve yönlendirme olarak tanımlanırken yöneticilik daha çok biçimsel örgüt yapısı ile ilişkili bir kavramı ifade eder (Arıkan,2003:2).

Liderlik, yönetimin fonksiyonlarından etkilenme ile ilişkili bir kavramdır. Başka bir ifade ile yönetim liderlikten daha geniş bir anlama sahiptir ve liderlikte özellikle davranışsal bir yön ağır basarken yöneticilik, davranışsal olan ve olmayan unsurlara ilişkin bir süreci tanımlar. Bütün yöneticilerde liderlik özelliği olduğunu söylemek

imkansızdır, ancak en etkili yöneticiler uzun vadede liderlik özelliği gösterebilen yöneticilerdir (Certo, 1997: 350).

Yöneticilerin örgütlerinde daha etkin ve verimli olabilmeleri için liderlik vasıflarına da sahip olması gerektiği düşünülmektedir. Özellikle de kamu kurumlarında lider yöneticilere duyulan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Günümüzde yöneticilerin aynı zamanda liderlik yeteneklerine ve vasıflarına sahip olmaları ve resmi görevleri dışında liderlik yapmaları gerekmektedir (Koçel, 1998:397). Yöneticinin grup ve bireyler üzerinde gücünü etkin bir biçimde kullanması önemlidir. Liderlik güç kullanarak değil çalışanların yöneticinin liderliğini benimsemeleri ile ortaya çıkar. Liderlik, karşılıklı ilişkiler içinde bir roldür (Akat ve Üner,1993:190).

Lider her şeyden önce örgüt için hedefler belirler ve bu hedeflere ulaşmak için çevreyi harekete geçirir. Liderin toplayıcı, bütünleştirici ve işbirliği ruhu yaratıcı nitelikleri ile örgütün yaşayıp gelişmesi için gerekli olan atmosferi sağladığı kabul edilmektedir (Akat ve Üner, 1993:191). Lider çatışma nedenlerini ortadan kaldırmaya çalışır. Bir liderin tutum ve davranışları ile astlar üzerinde ne gibi etkiler bıraktığını bilmesi önemlidir. Çünkü örgütü yönetmesi için önce kendini yönetebilmelidir. Koçel'in de belirttiği gibi liderlik yöneticiye atfedilen bir sıfattır. Yönetici bu sıfatı çeşitli yollarla elde edebileceği gibi bu vasfın farkında da olmayabilir (Koçel, 1998: 258).

3.2.KAMU PERSONELİ

3.2.1.Kamu Personelinin Anlamı

Kamu yönetiminin insan ögesine, “kamu personeli” denilmektedir. 1961 ve 1982 anayasalarında da “kamu hizmetlileri” deyimi, kamu personeli anlamında

kullanılmıştır. Kamu personeli deyimini çoğu kez biri dar, diğeri geniş anlamda olmak üzere iki anlamda kullanılır. İster dar anlamda ister geniş anlamda olsun, birinin kamu personeli olabilmesi için, kamu kesimindeki bir örgüte bağlı çalışması gerekir. Kamu hizmeti gören herkes kamu personeli değildir. Örneğin; avukat, kamu hizmeti görür. Kamu hizmeti gören avukatın kamu personeli olabilmesi için bir kamu kurumuna bağlı olarak çalışması gerekir. Serbest çalışan bir avukat kamu görevlisi değildir. (Gözübüyük, 2002:171).

Kamu Personeli deyimini geniş anlamda kullanıldığında, kamu kesiminde görev yapan, hukuksal durumları birbirinden farklı olan tüm personeli içine alır. Geniş anlamda kamu personeli deyimini içerisine kamuda çalışan herkes girer. Dar anlamda kamu personeli deyimini ise, Anayasanın 128. maddesinde belirtildiği gibi, kamu kurum ve kuruluşlarının genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevleri yürüten kişileri kapsar. Bunlar devlet memurları ile diğer görevlilerdir.

Diğer kamu personelleri deyimini ile ifade edilmek istenen, memurlar gibi genel idare esaslarına göre, kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevleri yürüten personeldir. Bunların da memurlar gibi nitelikleri, atanmaları görev ve yerleri, hak ve yükümlülükleri aylık ve ödenekleri ve diğer özlük işlerinin kanunla düzenlenmesi gerekmektedir. Memurların dışında kalan diğer kamu personeli kapsamına hakim ve savcılar, askerler, üniversite öğretim üyeleri gibi, ayrı personel rejimine tabi olan kamu personelleri girmektedir. Devletin siyasal yapısını oluşturan görevliler ile özel hukuka tabi olan ve kamu kesiminde çalışanlar dar anlamda kamu personeli deyiminin dışında kalırlar (Gözübüyük, 2002:172).

3.2.2. Kamu Personelinin Çeşitli Açılardan Sınıflandırılması

Kamu görevlileri çeşitli açılardan kümelendirilebilir. Burada kamu görevlileri, hizmete alınma, ücret durumu, hizmette kalış süresi, asli veya yardımcı olma, uygulanan hukuk dalları açısından kümelendirilecek ve bu yol ile kamu görevlilerinin özelliklerine değinilecektir .

Hizmete alınmaları yönünden, kamu personeli, iki ana kümeye ayrılır. Bunlardan bir kümeyi kendi istekleri ile hizmete alınanlar, diğer kümeyi istekli olup olmadıklarına bakılmaksızın zorla hizmete alınanlar oluşturur. Normal olarak kamu görevlileri hizmete kendi istekleri üzerine alınırlar. Bunlar daha çok sivil hizmetlerde çalışan görevlilerdir. Bunların hizmete alınabilmeleri için, kendilerinin istekli olmaları gerekir. Buna karşılık, bazı kamu görevlileri, hizmete zorla alınırlar. Bunlara “ödevliler” denir. Bu çeşit görevlilere daha çok askerlik alanında rastlanır. Sivil hizmetlerde de ödevliler kullanılabilir, orman yangınlarında olduğu gibi. (Gözübüyük, 2002:174).

Ücret yönünden, kamu personeli de iki kümeye ayrılır. Bunlardan bir kümeyi “ücret” karşılığı çalışanlar, diğer kümeyi “ücretsiz” çalışanlar oluşturur. Genel olarak kamu görevlilerine gördükleri hizmetten dolayı bir ücret ödenir. Bu alanda ana kural, ücret karşılığı iş yapmaktır. Buna karşılık bazı kamu görevlileri için herhangi bir ücret ödemesi yapılmaz. Bunlar arasında bazı ödevliler ile seçimle işbaşına gelmiş görevliler yer alır.

Kamu görevlileri hizmetin asli ve yardımcı elamanı olma yönünden de ikiye ayrılır. Bugün yürürlükte olmayan Memurin Kanunu’na göre bunlardan birincisine “memurlar” diğerine “hizmetliler” örnek olarak gösterilir. Devlet Memurları

Kanunu'nda esas itibari ile “asli” ve “yardımcı” hizmetler ayrımını benimsemiş fakat her iki hizmetin de memurlar eliyle yürütülmesini öngörmüştür (Tortop,1999:34).

Kamu görevlileri hizmet süreleri yönünden geçici ve sürekli olmak üzere ikiye ayrılır. Genel olarak seçimle iş başına gelenlerin, ödevlilerin görevleri, belli bir süre ile sınırlandırılmıştır. Bu sürenin veya hizmetin sona ermesi ile bunların görevleri de biter. Örneğin, fakülte dekanı belli bir süre için göreve getirilir. Sürenin sona ermesi üzerine dekanlık görevi de sona erer. Bunlara karşılık kamu görevlilerinin büyük bir bölümü, memurlarda olduğu gibi “sürekli” olarak göreve alınırlar (Gözübüyük,2002:175).

Kamu kesiminde çalışan görevlilere uygulanan hukuk dalları da iki kümede toplanabilir. Kamu görevlilerinin büyük bir bölümüne, memurlarda olduğu gibi yönetim hukuku kuralları uygulanır. Kamu kesiminde çalışanların bir kesimine de işçilerde olduğu gibi özel hukuk kuralları uygulanır (Tortop,1999:34).

3.2.3.Devlet Memurları Kanununda İstihdam Türleri

Devlet Memurları Kanunu dört çeşit istihdam biçimi kabul etmiştir. Bu dört istihdam biçimi dışında personel çalıştırılması yasaklanmıştır. (md.4) Bu istihdam çeşitleri şunlardır.

- 1- Memur
- 2- Sözleşmeli personel
- 3- Geçici personel
- 4- İşçi

Devlet memurunun tanımı, Devlet Memuru Kanunu'nda, Anayasa da, Türk Ceza Kanunu'nda ve Askeri Ceza Kanunu'nda yapılmıştır.

Devlet Memuru, Devlet Memurlar Kanunu'na göre şöyle tanımlanmıştır: “Mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, devlet ve diğer kamu tüzel kişilerin genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler memurdur.” Bu tanımdan çıkarılacak özellikler şunlardır (Tortop, 1999:32):

1. Kuruluş biçimine bakılmaksızın devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerinde çalışılması,
2. Yapılan hizmetlerin genel idare esaslarına göre yürütülmesi gereken kamu hizmeti olması,
3. Görülen hizmetin asli ve sürekli bir görev olması gerekir,

Devlet Memurları Kanununda bu istihdam türlerinin tanımı yapılmış ve hangi kurumlarda çalışabilecekleri belirtilmiştir. Çalıştıkları kurumlara göre kamu personeli kendi arasında beş gruba ayrılır. Bunlar;

1. Genel ve katma bütçeli kurumlarda çalışan personel
2. İl özel idareleri personeli
3. Belediye personeli
4. İktisadi devlet teşekkülleri personeli ve
5. Köy personelidir.

Devlet Memurları Kanunu, kendi uygulama alanı içinde olan kamu kesiminde çalışan görevlileri dört kümede toplamıştır. Bunlar, memurlar, sözleşmeliler, geçici görevliler ve işçilerden oluşur. Devlet Memurları Kanununun uygulandığı kurumlarda bu dört kamu görevlisinin dışında, kamu görevlileri kullanılmaz (Tortop,1999:33) .

Devlet Memurları Kanunu'nda önce kamu görevlileri “memur” ve “hizmetli” olmak üzere iki ana kümede toplanmaktaydı. Bunlardan başka kamu kurumlarında işçiler, gündelikli teknik personel, sözleşmeli personel gibi çeşitli adlar altında kamu görevlileri de kullanılıyordu. Devlet memurları kanunu bu karışıklığa son vererek, kamu kesiminde çalışanları dört kümede toplamıştır. (Tortop,1999:33) .

Memurlar; kamu görevlilerinin ağırlık noktasını memurlar oluşturur. Bunlar kamu kuruluşlarının, yönetim hukukunca düzenlenen “asli ve sürekli” görevlerini yürüten kimselerdir.

Sözleşmeliler; kamu kuruluşlarında “sözleşmeli “denilen görevliler de çalıştırılmaktadır. Sözleşmeliler ancak, bir meslek bilgisine ve uzmanlığa gerek gösteren zorunlu ve “istisnai” hallerde, geçici veya istisnai olarak devamlı çalıştırılan kimselerdir.

Bir kurumun sözleşmeli personel çalıştırması izne bağlıdır. Sözleşmeli personel çalıştırabilmek için Devlet Personel Başkanlığı'nın ve Maliye Bakanlığı'nın görüşüne ve Bakanlar Kurulunun kararına gerek vardır. (Tortop,1999:33) .

Geçici Personel; geçici görevliler bir yıldan az süreli veya mevsimlik hizmetlerde, sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan görevlilerdir. Geçici görevli çalıştırılacak görevler, çalıştırılan görevli sayısı ve ücretleri Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye Bakanlığı'nın görüşleri alınarak Bakanlar Kurulunca saptanır.

İşçiler; kamu kuruluşlarının çalıştırdığı görevliler arasında işçiler de yer alır. Karayolları, Devlet Su İşleri gibi kamu kuruluşları çok sayıda işçi çalıştırır. Bunlara özel hukuk kuralları uygulanır. Devlet Memurları Kanunu uygulanmaz. Böylece Devlet Memurları Kanunu, kamu kuruluşlarında, özel kesim kuruluşlarındaki gibi işçi

çalıştırabileceği ve kamu kuruluşlarında çalıştırılan işçiler için ayrı bir düzenlemeye gerek olmadığı ilkesi benimsenmiştir.

3.3.MOTİVASYON

Modern yönetimin fonksiyonlarından biri olarak kabul edilen motivasyon, çok karmaşık nitelikleri olan bir kavramdır. Motivasyon, pek çok eserde isteklendirme, güdüleme ve güdülenme şeklinde ifade edilmektedir. “Motivasyon, Latince “movere” kelimesinden gelmektedir. Teşvik etmek, tesir altına almak, harekete geçirmek gibi anlamlara sahiptir” (Şenatalar,1975:221) .

Güdüleme temelde insan davranışları ile ilgilidir. Davranışlar ise, kişinin amaçlarına ulaşmak için gerçekleştireceği tepkiler şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bireylerdeki güdüler ister istemez, bilinçli ya da bilinçsiz bir hedefe yönelmeyi ve bu doğrultuda hareket etmeyi sağlayacaktır. “Güdüleme, bireylerin gereksinmelerini en iyi şekilde karşılayacak olan bir iş ortamının yaratılarak bireyin faaliyette bulunmalarını, harekete geçmesini sağlayan bir isteklendirme sürecidir” (Akat ve Üner,1993:205).

Motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaçlar ve istekler, esas itibariyle, insanın içinde bulunduğu kültürün, sosyal adalet ve toplumsal yapının, o insanın duygusal ve ruhsal yapısının etkisinde biçimlenir. İnsan motivasyonu, insanın ilişki kurduğu bütün nesnelere yakından ilgilidir(Bingöl,1997:259)

İnsan unsurunun fiziksel, ruhsal ve zihinsel gücünü örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek düşüncesi, bizi motivasyon kavramına götürmektedir. Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları sürecidir(Koçel,1998:465)

Motivasyon hakkındaki farklı bir tanımı Şimşek şöyle belirtiyor; “Motivasyon, yöneticilerin, örgüt öğelerini, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi yolunda çeşitli güdülerle teşvik etmesi eylemi olarak tanımlanır” (Şimşek,1999:168).

Diğer kaynaklarda da isteklendirme (motivasyon); yöneticilerin, örgüt üyelerini örgütün amaçlarını gerçekleşmesi yolunda çeşitli güdülerle teşvik etmesi eylemi olarak tanımlanır. Motivasyonda, iş görenlerin, eğitim durumları ve yetenekleri, kişisel çalışma kapasitelerinin tam kullanımı, yönetici bakımından bu iki etkenin harekete geçirilmesi söz konusu olmaktadır. Güdüleme, örgütün ve bireylerin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Eren,2004:316).

Personelin motivasyonu için yönetici personeli iyi tanınmalıdır. Personelin eğitim durumu ve yetenekleri, çalışma kapasitelerinin kullanımı, çeşitli ihtiyaç ve arzuları, motivasyon arzuları motivasyon araçlarını değiştirir. Bu durumda yönetici hangi asta hangi motivasyon aracını kullanacağını iyi belirlemelidir (Özkalp ve Kirel,1998:163).

Her insan farklı şekilde güdülenir. Bir kişi farklı bir isteklendirme aracı ile motive olurken, başka bir isteklendirme aracı bu insanı motive etmeyebilir.

Çalışanlar genel olarak, ruhsal ve ekonomik nedenlerle teşvik edilmek isterler. Teşvik zorunluluğunu yaratan ruhsal nedenler insanların davranışları ile ilgilidir. Ekonomik nedenler ise çalışanların karşı karşıya buldukları kişisel ve toplumsal baskılar sonucu olarak ortaya çıkar. Bu demektir ki çalışan insan, fiziksel ve toplumsal ihtiyaçları bakımından iyi bir parasal gelire muhtaçtır. Ayrıca bu parasal gelir düzeyini ailesel baskılar sonucu olarak, toplum içindeki mukayeseli yaşama düzeyi bakımından da artırmak ister (Eren,2004:316).

Örgütlerin amaçları olduğu kadar çalışanların da amaçları vardır. İnsan davranışlarının nedenlerini açıklamaya çalışan çeşitli teoriler, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için, üyelerinin amaçlarını dikkate almak zorunda olduklarını ortaya koymuşlardır. Çünkü insan başkasının işine yarayacak olan çabayı değil, kendi amaçlarına hizmet eden çabayı göstermek eğilimindedir. Kişilerin amaçları tatmin edilmemiş ihtiyaçlarından doğar. Bu eksiklikler açığa çıkana kadar kişi motive olamaz. Harekete geçirilmiş, uyarılmış ihtiyaçlara motivasyon adı verilebilir(Can,1999:173)

Kişi, bir ihtiyacı uyarıldığında onu gidermek üzere belirli bir davranışa yönelecektir. Davranış sonucu ihtiyacın tatmini ise o ihtiyaçla ilgili amaca ulaşıldığının göstergesidir. Anlaşılacağı üzere motivasyon oldukça çeşitli insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir. O halde örgütler, kendi amaçlarına ulaşmak istiyorlarsa, kendi çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamlı ve ona göre çalışanlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda motive etmelidirler. Diğer bir deyişle, çalışanların amaçlarını kendi amaçlarına hizmet edecek şekilde gerçekleştirmelidirler. (Güney,2001:225-226)

Bir yönetici astlarını örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk etmek zorundadır. Başka bir deyişle, bir yöneticinin başarısı, astlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk edebilmesine bağlıdır (Koçel, 1998: 634)

4.YÖNETİCİ DAVRANIŞI VE PERSONEL MOTİVASYONU

4.1.YÖNETİCİ DAVRANIŞI

İnsanların ihtiyaçları, umutları, düşleri, hayattan beklentileri, ulaşmak istediği hedefleri, psikolojik dünyalarını doldurur ve yaşamlarını anlamlı kılar. Her yöneticinin, bu anlamlı yaşamı daha anlamlı kılması gerekir. Bunun için de, kesinlikle emrindeki insanların ihtiyaçlarını, umutlarını, isteklerini ve ulaşmak istediği hedeflerini çok iyi bilmesi gerekmektedir. Psikolojik açıdan insanı tanıyan ve buna göre motivasyon yöntemleri geliştiren ve uygulayan yöneticilerin başarı düzeyleri oldukça yüksek olur.

Bazen insanların ihtiyaçları, amaçları, umutları ve istekleri ile işletmelerin amaçları ve hedefleri arasında benzerlik olmayabilir. İşte burada yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticilerin, eğitim programları düzenleyerek, insanların ihtiyaçları, istekleri ve hedefleri ile işletme, kurum ve kuruluşların hedefleri arasında dengeyi sağlamaları gerekmektedir. Kurulan bu denge sayesinde insanlar psikolojik açıdan doyuma ulaşırken, kurumlar da belirlenen hedeflerine ulaşırlar (Güney ve Arıkan, 2003:47) .

İnsanların davranışlarının temelinde yer alan ruhsal yapılarını bilmek, yönetim kademelerinde yer alan yöneticiler için bir gerekliliktir. Bunun için, yönetim kademesindeki insanların mutlaka bir pedagojik formasyon programından geçmeleri günümüzde bir zorunluluk hâline gelmiştir. Bu varsayımları irdelediğimizde, insanların rasgele davranış sergilemedikleri bir gerçektir. Bu varsayımlardan hareketle, sergilenen davranış ister olumlu, ister olumsuz olsun mutlaka bir nedeninin bulunduğu ve bir hedefe yönelik olduğunun yöneticiler tarafından unutulmaması

gerekmektedir. Örneğin, çalışan işe gelmemişse ya da işini çok iyi yapmıyorsa mutlaka bunun bir nedeni ve hedefi vardır. Böyle bir durumda yöneticilerin (dürüstçe ve yardım anlayışı içinde) çalışanları çağırıp sergiledikleri davranışın nedenlerini öğrenmeleri hem iş gören, hem de kurum açısından olumlu sonuçlar elde etmelerine yardımcı olur. (Güney ve Arıkan,2003:49)

İnsanların sergiledikleri tüm davranışların arkasında itici bir güç vardır. Bu güç, isteme, başarma, bağlanma, birlikte olma, arama, kaçınma, korkma gibi faktörlerden kaynaklanabilir. Bu gücün oluşumu bireyden bireye, gruptan gruba ya da kurumdan kuruma hatta toplumdan topluma dahi farklılık gösterebilir. Yöneticiler ya da kurumlar, çalışanlarını seçerken bu farklılığı da dikkate almak zorundadırlar.

İnsanları ihtiyaçlarıyla, istekleriyle, korkularıyla, değerleriyle, zayıflıklarıyla, güçlü yönleriyle, inanç ve tutumlarıyla, yetenekleriyle tanımak, onların davranışlarını bütün yönleriyle önceden tahmin ve kontrol etmek, yönlendirmek, kendi davranışlarımızı, tutumlarımızı bunlara göre düzenlemek, yakın çevremizi bu anlayışa göre oluşturmak; dengeli, başarılı, güçlü bir geleceğe ulaşmanın yolunu bulmak demektir. Daha geniş bir açıklamayla, insanların sergileyebilecekleri davranışları önceden kestirebilmek, onların inanç, tutum ve eğilimlerini araştırmak günümüzün karmaşık sosyal yaşamı için bir ihtiyaç ve zorunluluktur. Günümüzün gelişmiş endüstri toplumlarında bu uğraş bir bilim dalı (insan mühendisliği) hâline gelmiştir (Güney ve Arıkan,2003:49).

4.1.1.Yönetim ve Davranış

Kurum yönetiminde yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Günümüzde kurumların başarısı, yöneticilerinin başarıları ile ölçülür hale gelmiştir. Kurumsal amaçlara ulaşmaya çalışan yöneticiler bu amaçları gerçekleştirirken birçok faktörün

etkisi altında kalmaktadırlar. Doğal olarak bu faktörler yöneticilerin çalışanlara karşı olan davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Yönetici davranışlarını etkileyen bu faktörlerin birçok kaynağı vardır. Kurumsal yapı, kurum dışı çevre, yöneticinin kişisel özellikleri, yöneticinin davranışlarını belirleyen temel unsurlardır.

Yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli ile çalışılan ortamın fiziki yapısı çalışanların işe olan bakış açılarını etkilemektedir (Mitchell ve Larson, 1987: 139-140).

Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık, hem de işin yapılması açısından önemlidir. Çalışanlar daha fazla fiziksel rahatlık sağlayacak iş ortamı istemektedirler. Örneğin, çok fazla ısı veya az ışık fiziksel rahatsızlığa yol açmakta, kirli hava veya zayıf havalandırma tehlikeli olabilmektedir (Erdil, vd., 2004:19).

Çalışanların işlerinde kontrol ve etki etme fırsatlarının olması, güvenliklerinden emin olmaları, iş aracılığı ile sosyal ilişkiler geliştirme, fiziksel çalışma koşullarının iyi olması ve stressiz bir çalışma ortamı, iş verimini olumlu yönde etkilemektedir. (Edvardsson ve Custavsson, 2003: 149).

Çalışma koşulları personelin iş dışı yaşamında da etkilidir. Örneğin, fazla mesailer veya uzun çalışma saatleri insanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına ve kendilerini yenileyememelerine yol açabilmektedir. Çalışma saatlerinin veya çalışma zamanının uzun olması, çalışanların kendilerine zaman ayırmasını engelleyecektir (Luthans, 1995: 122).

Kurumsal amaçlara ulaşılmada çalışanların, yönetime karşı güvensiz olması durumunda, çalışma şartları ne olursa olsun, iş verimi gerçekleşemeyebilir. Bu gibi durumlarda yöneticilere çalışanların güvenini kazanma konusunda büyük görevler düşmektedir. Yönetime karşı güven oluşması durumunda, fiziksel şartlar konusundaki

şikâyetlerin azaldığı görülmektedir. Ani ve büyük değişimlerin yaşandığı durumlarda, fiziksel şartlar önem kazanmaktadır (Feldman ve Hugh, 1986: 196).

Çalışma ortamını bireylerin bir çeşit içinde buldukları duygu atmosferi olarak tanımlamak da mümkündür. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, hem çalışanın verimliliğini artıracaktır, hem de çalışanın kendine değer verildiğini algılaması sağlanarak çalışanın iş tatmini sağlanacaktır (Erdil, vd., 2004:20).

Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise, onların işlerinden memnun olmalarına bağlıdır. Bu çerçevede, çalışanların memnuniyetinin ne olduğu ve çalışanların nasıl memnun edilebileceği hususları gündeme gelmektedir (Erdil, vd., 2004:18).

Yönetim boyutunun her iki ucunda da insan ve insan ilişkilerinin olması, kişiden kişiye, kurumdan kuruma, olaydan olaya, yöneticilerde farklı davranış tarzlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Kurumların temel amaçlarını yerine getirme görevi olan yöneticilerin bu görevleri esnasında ortaya çıkardıkları tepkiler eylemler onların davranış tarzlarını meydana getirmektedir.

4.1.2.Yönetici ve Kişilik

Bireylerin yaşadıkları çevresel koşullar, kişiliklerinin bir parçasını teşkil etmektedir. Doğuştan getirilen bazı özellikler elbette değiştirilemez ya da değişmez. Ancak, çevresel koşullar değiştikçe insanların davranışları değişir ve kişiliklerinde görülür ya da görülmez bir takım değişimler ortaya çıkarabilir. Günümüzün yaygın yöneticilik özelliklerinden bazıları; "insana yakın olma", "sosyal olma", "müşteri odaklı olma"dır (Özdevecioğlu, 2002:115-116).

Yöneticilerin yönetim kabiliyetlerini ortaya çıkaran temel faktörlerden birisi de kişisel farklılıklardır. Özel veya kamu sektöründe bir yöneticiyi diğerlerinden başarılı kılan faktörlerden bir tanesi de bu kişisel farklılıklardır. Yönetim fonksiyonunun bir sanat özelliği gösteriyor olmasının altında yatan temel değişkenlerden birisi de yine kişilik ve kişisel farklılıklardır (Koçel, 2001:11).

Eysenck, kişilikle ilgili 6 farklı kategoride kişilik farklılıklarını incelemiştir. Bu altı faktör şunlardır. İçedönüklük-dışadönüklük, duygusal dengesizlik ve uyum, dik başlılık-yumuşak başlılık, espri anlayışı, cinsellik ve ortalama cinsiyet, sosyal ve siyasi tutumlar (Eysenck ve Wilson, 2000: 12).

İçedönüklük-dışadönüklük kategorisi temelde 7 karakter bileşenine yani alt faktöre bölünmüştür. Bu alt faktörler şunlardır : (Eysenck ve Wilson, 2000: 55).

Etkinlik: Bu faktöre göre etkinlik, faaliyet anlamına gelmektedir. Yani etkin olan kişiler, genellikle hareketli ve enerjiktir. Bu kişiler yoğun işler ve spor dahil olmak üzere her çeşit etkinlikten zevk alırlar. Etkin olmayanlar ise, fiziksel açıdan hareketsiz, uyuşuk ve çabuk yorulma eğilimindedirler.

Sosyallik: Sosyal olan insanlar, arkadaşlık arayışı içindedirler, parti, toplantı gibi sosyal birlikteliklerden hoşlanırlar, insanlarla bir arada bulunmakta zorluk çekmezler ve genellikle toplum içinde mutlu ve rahattırlar. Sosyal olmayan kişiler ise bu özelliklerin tam tersi özelliklere sahiptir.

Riske Girme: Riske girme eğilimindeki insanlar tehlikeli yaşamı severler ve olabilecek zararlı sonuçları pek dikkate almaksızın ödül arayışı içindedirler. Riske girmeyi sevmeyen insanlar ise, yaşamın heyecanını bir ölçüde feda etmek anlamına bile gelse iyi tanımayı, huzur ve güvenliği tercih ederler.

Ataklık: Atak kişiler, hemen eyleme geçme, acele, hatta sıklıkla yersiz karar verme eğilimleri vardır ve genellikle tasasızdırlar, değışkendirler ve ne yapacakları belli olmaz. Atak olmayan kişiler ise, karar almadan önce sorunları dikkatle ele alırlar, sistemli, düzenli, tedbirlidirler. Yaşamlarını önceden planlarlar.

Kendini İfade: Kendini ifade özelliğı yüksek olan kişiler, duygusal olma, anlayışlı olma, uğarı olma ve duygularını açığa vurma eğilimindedirler. Kendini ifade özelliğı zayıf olanlar ise kapalı, sakin, soğukkanlı ve ölçülüdür. Genellikle düşünceleri ve duyguları kontrollüdür.

Ayrıntılı Düşünme: Ayrıntılı düşünme yeteneğı güçlü olanlar, düşüncelerle, soyutlamalarla, felsefi sorularla, tartışmalarla, varsayımlarla ve bilginin kendisi uğruna bilgi ile uğraşma eğilimindedirler. Ayrıntılı düşünme yeteneğı zayıf olanlar ise, bir şey üzerinde düşünmektense onu yapmakla ilgilenirler ve fildişi kulede teori üretmeye katlanamazlar.

Sorumluluk: Sorumluluk özelliğı güçlü olan kişilerin, vicdanlı, inanılır, ciddi, kendini zorlayacak bir ölçüde titiz olması ihtimali kuvvetlidir. Tersine özellikte olanların ise, gelişigüzel davranma, verdiği sözü geç yerine getirme, ne yapacağı kestirilememe ve belki de sosyal açıdan sorumluluk duygusu taşımama eğilimindedirler.

4.1.3.Liderlik, Yöneticilik ve Davranış Biçimleri

Hızlı bir değışimin yaşandığı günümüzde değışen ve gelişen ekonomik ve sosyal koşullar karşısında örgütlerin rekabet gücünü etkileyen faktörlerden birisi de örgütlerin yöneticisi durumunda olan kişilerin sahip olduğu liderin gücüdür. Yalnızca verimliliğı ve mevcut durumu korumayı temel alan klasik yönetici anlayışı ile örgütün yoğun rekabet ortamında ve hızla değışen koşullar ve özellikle belirsizlik ortamında örgütün hedeflerine ulaşması güç bulunmaktadır. Örgütün işleyişinde rol alan, çalışanları ikna

ve motive eden, onlarla etkin iletişim içerisinde bulunan ve değişime hazırlayan yöneticiler örgütlerinde etkinliği sağlayabilir, sinerji oluşturabilir (Çağlar, 2004:91).

Tablo 4.1.Lider Davranışlarının Tanımlanması

Liderlik Davranışı	Eylem	Altında Yatan İnançlar
Otokratik	Lider sorununu tanımlar, alternatif çözüm önerileri düşünür ve yerine getirmeleri için izleyicilere nihai kararlarını bildirir.	Lider izleyicinin karara katılımının gereksiz, mantıksız ve uygulanabilir olmadığını hissederek bundan dolayı katılım için hiçbir olanak sunulmaz.
Bilgilendirici	Lider sorunu tanımlama ve nihai kararı saptama sorumluluğunu alır. Ancak kararı basitçe bildirmekten ziyade, kararı kabul etmesi için izleyicileri ikna etme yönünde çaba gösterir.	Lider nihai kararın sadece bildirilmesinden kaynaklanan olası izleyici direncinin farkındadır ve bu nedenle ikna aracılığı ile herhangi bir direnci azaltmaya çalışır.
Danışmacı	Lider sorunu tanımlar, olası çözümler için izleyicilerine danışır ve sonra nihai kararı duyurur.	Lider izleyicilerden toplana fikirlerin potansiyel değerinin farkındadır ve böyle bir hareket nihai çözüm için izleyicilerin aidiyet bağımlılığını arttıracaktır.
Katılımcı	Lider sorununu tanımlar ve sonra nihai kararın alınmasına izleyiciler katılır. Lider karar alma yetkisini tamamiyle izleyicilerle paylaşır.	Lider izleyicilerin önemli kararlar alma yeteneğinde olduğunu ve izleyicilerin doğruyu yapmayı istediğine inanır. Ayrıca lider karar alma yetkisinin tamamiyle paylaşıldığı insan kaynağından en üst düzeyde yararlandığı kanısındadır.

KAYNAK: Gordon ,1991:382

Liderlik, yöneticilik kavramlarına ilişkin tanımların ortak noktaları; gönüllülük temelinde çalışanların güdülenmesi, cesaretlendirilmesi, yönlendirilmesi ve onların yaratıcılığının ortaya çıkartılması ve harekete geçirilmesidir. Buna göre, etkin liderliğin temeli organizasyonun misyonunu belirlemeye, tanımlamaya ve bunu açık bir biçimde ortaya koymaya dayanır. Bu bağlamda liderler örgüt vizyonunu, hedefleri, öncelikleri ve standartları tespit eder ve bunların bozulmaması için gerekli önlemleri alır, uzlaşmaları sağlar. Bütün bunları yaparken de, evrenin tek hakimi olmadığını aklından çıkarmaz (Drucker, 1998:130). Dolayısıyla bu durumun, olağan bir şekilde her yönetici tarafından başarılabilir bir durum olmadığı açıktır. Bu noktada vizyonu geniş olan ve bunları uygulama konusunda kararlılık ve azimle yollarında yürüyebilecek bir yapıya sahip yöneticilere olan ihtiyaç ortadadır. Bir bakıma bu tür kişiler lider olarak nitelendirilebilir (Yüksel, 2004: 75).

Yöneticilerin davranışları üç farklı biçimde incelenebilir: Yalın davranış biçimlerine göre yönetici kişiliği (Tip – A, Tip – B, içe dönük – dışa dönük, saldırgan, sakin); duygusal istikrarlılık düzeyine göre, yönetici kişiliği (alınan, sert, nevrotik, psikotik); görev anlayışı ve ilişki eğilimlerine göre, yönetici kişiliği (demokratik, otokratik, göreve dönük, insana dönük, bürokrat, liberal) (Şencan, 1995:96).

Liderlik davranış biçimleri ise, üç grupta incelenebilir: Otokratik liderlik, demokratik liderlik ve tam serbestlik sağlayan liderlik (Güner, 2002:16).

Otokratik liderlik, bürokratik toplumlarda yetişip, bu eğitimi ve nosyonu alan insanlar için uygun bir tarzdir. Liderler veya yöneticiler, izleyicilerin veya astların duygularını ve düşüncelerini çok fazla dikkate almadıkları için, iş tatminsizliği maksimum, örgüte olan bağlılık minimum düzeydedir. Otokratik lider davranış biçiminde yetki, merkezde toplanmıştır.

Demokratik liderler, sahip oldukları otoritelerini izleyicileri ile paylaşma eğilimi taşımaktadırlar. Dolayısıyla, daha etkin karar alabilme imkanı ortaya çıkmaktadır. İzleyiciler, kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak gördükleri için motivasyonları en üst seviyededir. Demokratik anlayışta, karar mekanizmasının yavaş işlemesinden kaynaklanan kayıplar olabilir. Demokratik liderler, yetki dağıtımını, paylaşımını ve görev dağılımını teşvik ederler. Daha çok kişisel güçler (uzmanlık gücü, karizmatik güç) ön plandadır. İzleyiciler, kendilerini örgüte karşı sorumlu görürler ve örgüte karşı pozitif duygular beslerler. Lider başlarında olmasa da sistem çalışır ve düzenli bir şekilde işler (Güner, 2002:17).

Tam serbestlik sağlayan liderlik, ellerindeki otoriteyi neredeyse hiç kullanmayan, izleyicilerini kendi halinde bırakan ve tanınan kaynaklar doğrultusunda

planlar hazırlamalarına olanak sunan bir liderlik tarzıdır. Liderin asıl görevi, izleyicilere malzeme veya kaynak sağlamak ya da konuyla ilgili sorunlarını çözmektir.

Tannenbaum ve Schmidt, çalışmaları sonucunda bir liderin, durumun gerektirdiği şekilde hem demokratik hem de otokratik anlayışa bürünebileceğini savunmuştur. Karar aşamasında zamanın az olduğu durumlarda; lider, astlarının karar vermede geciktiklerini veya zorlandıklarını fark ettiği anda, otokratik tarza bürünerek, olası riskleri üstlenir ve gerekli kararı verir. Ayrıca, astların yetenekleri düştükçe, liderlerin otokratik tarzı benimsemeleri doğaldır (Güner, 2002:17).

4.1.4.Kamusal ve Özel Alanda Liderlik Farklılaşması

Kamusal ve özel alandaki örgütsel yaşamda ortak olan birçok nokta olduğu gibi birbirinden ayrılan ve farklılaşan birçok yön de bulunmaktadır. Her şeyden önce gerek kamusal gerekse özel alan örgütlerinin ortak paydası insandır. Bu ortak paydadan hareketle diğer birçok ortak noktaya ulaşılabilir (Sadullah, 1998:35).

Bu temel ortak noktadan sonra, iki alan arasındaki temel bir farklılıktan da söz etmek gerekmektedir. Yönetim ve organizasyon alan yazınında fikir birliği olduğu önemli bir nokta bulunmaktadır.

Kamusal alanda gerek liderlik, gerek yöneticilik gerekse de insan kaynaklarına ilişkin olarak son derece katı bir mevzuat vardır. Dolayısıyla, kamu örgütlerinde liderlik ve yöneticiliğe ilişkin uygulamalar yasal altyapı tarafından belirlenmiş kesin ve sınırları çizilmiş, sadece yasal organlar tarafından çok az ölçüde yorumlanıp esnekleştirilebilen kurallar çerçevesinde yürümektedir. Yakın ve geniş çevrede meydana gelen değişim ve dönüşümlere, kamusal alan, çok sınırlı ve yavaş cevap verebilmektedir. Bu sınırlı ve yavaş cevap verebilme yetisi, kamusal alanın örgütsel yapısının bürokratik olmasından

kaynaklandığı gibi, kamusal alana ait olan kamu hizmeti, kamu yararı, kamu görevi ve kamu kaynaklarının tüm topluma ait olmasından da kaynaklanmaktadır (Sadullah, 1998:35).

Türk kamu örgütlerinde, kuramsal formel yapı (Weberyen anlamda bürokrasi), aslında, çok iyi kurgulanmış ve sağlam temeller üzerinde oturmuş bulunmaktadır. Uygulamada ciddi sorunlar oluşmasına rağmen, kuramsal olarak, sistem çok iyi dizayn edilmiştir. Ancak, yönetici ve çalışanların kültürel özellikleri, sistem içerisine adapte edilemediği için, Türk kamu yönetim sisteminin kültürel anlamda, Türk çalışan ve yöneticisiyle uyumlu olmadığı belirtilebilir. İdeal Weberyen bürokrasinin katı ve resmi olan kuralları aynen uygulamaya çalışıldığı noktada, yönetici ve çalışanlar “*kopya et ve aynen uygula*” yöntemini benimsemekte, bu da daha maliyetli olan örgütsel örüntüleri ortaya çıkarmaktadır (Satıcı, 2001:43).

Türk kamusal ve özel sektör örgütlerinde önemli ve güçlü bir faktör olan paternalizm olgusunun temelinde, Türk aile içi ilişkilerinin, örgütsel yaşamdaki üst–ast, lider–izleyici ilişkilerine aktarılması yatmaktadır. Dolayısıyla, paternalist yönetim biçiminde üst–ast ilişkisinin yetki ve sorumlulukları, iş bağlamının dışına taşmaktadır. Çalışanların yaşamlarının birçok yönüyle ilgilenen yöneticiler, onlara baba tarzında yaklaşır, korur ve yol gösterir (Karkın,2004:66).

4.1.5.Liderlik Davranışı ve Karar Alma Süreci

Her ortam için en uygun liderlik tarzından söz edilemeyebilir. Çünkü bu, ortama göre değişir. *Liderlik tarzını etkileyen unsurlar*; örgütün içinde bulunduğu koşullar, astların nitelikleri ve yeterliliği, üstlerin yaklaşımı, üst yönetimin yaklaşımı, toplumsal

ve kültürel değerlerdir ve bunlar *liderlikte durumsallık* olarak belirtilebilir. Aşağıda liderlik yaklaşımlarına ilişkin bir tabloya yer verilmiştir.

Tablo 4.2.Lider Davranışı ve Karar Alma Süreci

Yaklaşımlar Uygulamalar	Tam otokratik Liderlik	İlimli otokratik Liderlik	Danışmacı liderlik	Katılımcı liderlik
Amaç belirleme	Üst yönetimce gerçekleştirildi	Zaman zaman astlara başvurulur	Astların görüşü alınır.	İlgili herkesin katılımı sağlanır.
Karar alma	Astların katılımı yok.	Astların katılımı az ve danışma biçiminde.	Astlara danışılır ve görüşleri değerlendirilir.	Tüm basamaklara yayılmıştır.
İletişim	Yukarıdan aşağıya tek yönlü	Çoklukla yukarıdan Aşağıya	Yukarıdan aşağıya Aşağıdan yukarıya	Çok yönlü-Dikey iki yönlü ve yatay
Motivasyon türü	Negatif-cezalandırma	Çoklukla cezalandırıcı	Çoklukla ödüllendirici	Pozitif-ödüllendirici
Yetki devri	Yok	Çok az	Kısmen	Fazla

Kaynak: (Özsalasmanlı,2005:139)

4.1.6.Lider Yöneticilik ve Güç İlişkisi

Liderlik davranışları ile lider davranışları arasında fark vardır. *Liderlik davranışları* belirli bir davranış grubuna girmesine karşın, *liderin davranışları* hem liderlik, hem de yöneticinin davranışlarını kapsar. Liderlik davranışları, ortak bir sorunun çözümü için etkileşim yapısı kurmak, lider ile grup üyeleri arasındaki ilişkileri, iletişim kanallarını ve örgütün işleyişini belirtmek, örgüt içinde güven, saygı, içtenlik ve arkadaşlık oluşturarak, yönetim anlayışını gerçekleştirmeyi gerektirir. Liderliğin etkili ve verimli olabilmesi için, liderin grup amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunması, rolünün iyi belirtilmesi ve kabul edilmesi, grup kararı ve eylem yollarını doğru seçebilmesi, grup gereksinimlerini karşıladığının üyelerce görülmesi, grubun yaşama ve başarısını sağlaması gerekir (Özsalasmanlı,2005:138).

Gruplar halinde yaşayan insanların güç mücadelesi ya da liderlik yarışı sürekli varlığını hissettirmiştir (Özalp vd., 1996: 123-126). Liderin kullandığı gücün temel

kaynağı, izleyenlerin lideri izlemesinin gerekçelerini, liderin izleyenlerinin tavır ve davranışlarını ne ile etkileyip değiştirebildiğini açıklayan unsurları taşımaktadır.

Bu noktada, liderlerin izleyenleri etkilemede kullandıkları güç kaynakları arasında yasal güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve benzeşim gücü sayılabilir.

Yasal güç, kaynağını bu güce sahip olan bireyin hiyerarşik pozisyonundan veya formel otoritesinden almaktadır. Bu güç, seçimle veya atamayla belirli kadrolarda bulunan kimselere verilmiş olan biçimsel (resmi) bir yetkidir (Şimşek, 1999:168).

Ödüllendirme gücünde, lider, izleyicilerini motive etme noktasında hem ücret artışı, terfi, prim gibi formel hem de övgü, onaylama, takdir etme gibi informal ödüllerden faydalanmaktadır. Bu ödüllerin dağıtılması, izleyicilerin güdülenmesi, liderin güçlenmesi ve istenilenlerin başarılması arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Zorlayıcı güç tipi, ödüllendirme gücünün tam tersi işlev görmektedir. Bu güç yardımıyla lider veya yöneticiler, izleyenlere veya astlara ceza, ihtar verebilir, eleştiri getirebilir veya ücretinde birtakım kesintiler gerçekleştirebilir.

Uzmanlık güç tipi, kaynağını liderin kişisel bilgi ve tecrübesinden almaktadır, fakat kişisel olmasına rağmen bu güç tipi, bireyin faaliyet alanıyla sınırlıdır.

Benzeşim güç tipi, kaynağını, doğrudan liderin kişisel karakter ve yeteneklerinden almaktadır. Liderler, bu güce sahip olduklarında, izleyenleri bu özellikleri takdir ederek benimserler. Dolayısıyla, bu güce sahip olan liderler, izleyenleri tarafından benzetmek için referans alınan yönler barındırmaktadır. Lider, bu gücü sağlamak için, izleyenleri ile etkili bir ilişki ve iletişim içerisinde bulunmak durumundadır.

4.1.7.Lider Yöneticilerin Nitelikleri ve Görevleri

Günümüzde liderler ve lider yöneticiler, klasik yöneticilere göre farklı nitelik ve özelliklere sahiptir. Çünkü çağımız, örgütsel ve yönetsel bakımdan karmaşık ve bütünlük bir yapı arz etmektedir (Peker ve Aytürk, 2000: 55–61).

Lider yöneticilik, öğrenilebilen, bilimsel ve sanatsal boyutu olan bir meslektir. Lider yöneticilikte, bireysel akıl yerine ortak akıl; birey yerine ekip; emir yerine koç'luk; yöneticilik yerine liderlik; sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık; çok çalışmak yerine akıllı çalışmak esastır.

Lider yöneticilik, vizyon yaratabilen ve yaşatabilen; arzulanın gerçeğin ve hedefin fotoğrafını çekebilen; bu hedef ve amaç tablosunun görünürlüğünü sağlayabilen; söz konusu görüntüyü erişilir ve uygulanabilir kılan kişidir. Nitekim *Leroy Eims'in* de ifade ettiği gibi "*Lider*, başkalarından daha çok şey gören, başkalarından daha uzağı gören ve başkalarından önce gören kişidir." Diğer yandan *lider*; eğilip birine yardım edemeyecek kadar büyük değildir, becerilerini başkalarıyla paylaşamayacak kadar bilmiş değildir. Kurallara uymayacak, yasalara boyun eğmeyecek kadar korkusuz değildir. Kaybetmenin ne gibi duygular getireceğini unutacak kadar kazanacak değildir. *Lider*;"Birlikte olağanüstü işler başarabiliriz." diyen kişidir (Peker ve Aytürk, 2000:60).

Liderlerin ve lider yöneticilerin genel nitelikleri ve özellikleri şöyle sıralanabilir (Özsalasmanlı, 2005: 140-141):

Karizmatik olmak, misyon sahibi olmak, vizyon sahibi olmak, güçlü olmak, girişimci, yenilikçi ve yaratıcı olmak, hırslı ve heyecanlı olmak, etkili iletişim kurmak, üstün bir kişilik sahibi olmak; olgun ve dürüst olmak, pozitif (olumlu) olmak, inançlı olmak, azimli ve çok çalışkan olmak, başarılı ve olumlu bir imajı olmak, etkili konuşma yapmak ve iyi bir hatip olmak, güven duymak ve güvenilir olmak, genel kültür sahibi

olmak, cesur, dayanıklı, sağlıklı, sabırlı ve soğukkanlı olmak, kararlı ve tutarlı olmak, alçak gönüllü ve hoşgörülü olmak, ciddi, samimi, açık sözlü ve güler yüzlü olmak, hataları tekrarlamamak ve tecrübelerden ders almak, zamanı iyi kullanmak, özel yaşamı düzenli ve düzeyli olmak...

Liderlik aslında kişide ya vardır ya da yoktur. Fakat liderlik vasıflarının sonradan geliştirilebildiği de bilinen bir gerçektir. Bu liderlik, yönetici geliştirme programlarına katılma ve takip etme ile ve biraz da bu konuda istek ve azim gösterme neticesinde geliştirilebilir.

Lider yöneticilerin işlevleri ile görevleri şöyle sıralanabilir (Peker,1995:61-66):

Amaç ve politika belirlemek, ilke ve hedefleri tespit etmek, temsil niteliği taşımak, ekip kurmak ve ekip çalışması yapmak, sorun çözmek, karar vermek, hakemlik yapmak, koordinatör olmak, ilham vermek ve güdülemek, önerilerde bulunmak, örnek olmak, öncü ve rehber olmak, insan odaklı olmak, sosyal yönlü ve dışa dönük olmak, disiplinli olmak ve disiplini akıllıca kullanmak, fırsatları değerlendirmek, dinlemek, hizmet etmek ve hizmete önem vermek, güvenlik sağlamak, işbirliği sağlamak, baskı gruplarını önemsemek, paylaşımcı ve katılımcı olmak, risk almak, sorumluluk almak, takdir etmek ve tecziye etmek, liderliği korumak...

4.1.8.Lider Yöneticilerin Yönetim Biçimleri ile Yöneltil Özellikleri

Lider yönetici örgütte insana, insan kalitesine, insanın eğitime ve gelişimine önem verir. *Lider yönetici için;* örgütte insanın mevkii, statüsü, rütbesi, kadrosu, unvanı, görevi, yetkisi ne olursa olsun, önce onun “*İnsan*” olduğu önemlidir. Personelin, mal/hizmet alan vatandaşın yaşam kalitesi, tatmini ve memnuniyeti önemlidir. İşyerinde çalışanların sağlığı, huzuru, mutluluğu ve yaşamlarının anlamı önemlidir (Peker, 1995: 66-68).

Lider yönetici, üretilen mal/hizmetlerden sorumlu olduğu kadar, çalışanların kalitesinden ve gelişmesinden de sorumludur. Çalışanların hataları üzerine değil, iyi davranışları ve başarıları üzerine yönelir. Hataları cezalandırmaya değil, düzeltmeye çalışır; iyi davranışları ödüllendirir. Kapısı herkese açıktır. Personelinin odasına, bürosuna gider, personeliyle işyerinde görüşür ve toplantı yapar. Astlarını adları ve unvanlarıyla tanır, onlara daima adlarıyla hitap eder (Peker, 1995: 66-68).

Örgütsel ve kişisel sorunların çözümüne yardımcı olur. Çalışanlara yol göstermeye, rehberlik etmeye ve yönlendirmeye çalışır. Astlarına inisiyatif tanır, sorumluluk almalarını sağlar. O, tek adam değildir, ekip oluşturur, ekibiyle çalışır, bir koordinatördür (Özsalasmanlı, 2005: 142).

Faaliyetlerin uyumlaştırılması evresinde *yöneticinin* eşgüdüm sağlayabilme yeteneği devreye girer. İyi bir liderin özellikleri arasında, kişilerarası iletişim kurma da yer alır. Diğer yandan gerek personel seçimi, eğitimi ve yükseltilmesi; gerekse ücretlendirme, halkla ilişkiler, başarımların değerlendirilmesi ve diğer hususlarda *liderlik*, kendini açıkça gösterir.

Personelinin özel, ailesel ve sosyal yaşamıyla ilgilenir. Merkezde/taşra örgütünde bulunan en uç personelle bile doğrudan temas kurar, görüşür ve kendisine önem verdiğini gösterir. Kendi söz ve hareketleriyle çalışanlara örnek ve rehber olur. Sözünü davranışına yansıtmaya ve tutarlı olmaya önem verir. Herkese karşı adil olmaya özen gösterir. Herkesi tarafsız olarak değerlendirir. Çalışanların daha iyi yetişmesini ve gelişmesini sağlamak için eğitim programları, kurslar, konferanslar, paneller ve seminerler düzenler. Çalışanların gelişmesini ve yükselmesini temin eder. Sosyal yönlüdür, dışa dönüktür. Örgüt içinde sosyal etkinlikler düzenler ve düzenlenenlere katılır (Peker, 1995: 66-68).

Sonuç olarak örgütlerin asli ve tali amaçlarına ulaşabilmesi için birinci koşul, ya liderlik özelliklerine sahip kişilerin yönetim kademelerine getirilmesi ya da yönetim kademelerine getirilmiş kişilerin *liderlik* özelliklerini kendilerinde taşımalarıdır (Özsalasmanlı, 2005:144).

Ülkemizde kamu kuruluşlarında üst ve orta düzey yöneticiler genellikle tepeden atanmakta; bu konuda, ilgili kurumdaki personelin (özellikle astların) görüşü sorulmamakta ve dikkate alınmamaktadır. Dolayısıyla üst ve orta düzey yöneticiler, kendilerini sadece atayan üst kişiye / kurumlara karşı sorumlu hissedilen bir yönetim politikası uygulamaktadırlar. Sonuçta üst / orta düzey yöneticiler, astlarına ve vatandaşlarına karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmaktadır. Böylece otoriter, kararlara katılımın olmadığı / olamadığı, kararların gizli alındığı, hakkında karar alınan ilgili personele bile durumdan haber / bilgi verilmediği bir kamu personel yönetimi anlayışı ile karşı karşıya kalmaktadır (Özsalasmanlı, 2005:145).

Örgütlerin en değerli kaynaklarından biri olan insanoğlu, örgütsel amaçların başarılmasında son derece önemli bir rol oynamaktadır. Bir örgüt finansal kaynaklar, makine - teçhizat ve teknolojik açıdan ne kadar iyi donanımlı olursa olsun, insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmadığı takdirde başarılı olamayacaktır. İnsan kaynaklarının etkili bir biçimde kullanımı ve yönetimi ise etkili bir yöneticiyi gerekli kılmaktadır (Arıkan, 2003:1).

4.1.9.Liderlik Teori ve Yaklaşımları

Literatürde, birçok araştırmacının liderlikle ilgili çeşitli çalışmalar yapmış olduğu ve çeşitli teori ya da yaklaşım geliştirdikleri görülmektedir. Liderlik konusunda ileri sürülen başlıca yaklaşımlar; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımları olarak sınıflandırılmaktadır.

4.1.9.1.Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı liderlik konusunda geliştirilen ilk yaklaşımdır. Bu görüşü savunan yönetim bilimcilere göre, lider olabilmek için kişilerin doğuştan taşıdıkları bazı özelliklerin olması gerekmektedir. Lider doğuştan taşıdığı fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal ve kişilik özellikler açısından diğer insanlardan farklı olmalıdır (Koçel, 2001:468). Özellikler yaklaşımına göre, bir kişinin bir grup içerisinde lider olarak kabul edilmesinin ve o grubu yönetmesinin temel nedeni kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Lider, sahip olduğu özelliklerinden dolayı grup içindeki diğer üyelere farklıdır.

Liderliği belirlediği varsayılan özelliklerin çoğunun aynı anda bir kişide bulunmasının mümkün olmaması ve bazen izleyiciler arasından liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkamaması ve bu özelliklerin kolaylıkla ölçülememesi, liderlikle ilgili yeni arayışları gündeme getirmiştir. Bunun üzerine liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığı konusuna ağırlık verilmiş ve ortaya Davranışsal Önderlik Teorisi çıkmıştır (Tengilimoğlu,2005:3).

4.1.9.2.Davranışsal Yaklaşım

Bu yaklaşımın temel dayanağı, liderleri etkin ve başarılı kılan özelliklerin, liderin kişisel özelliklerinden çok, onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olmasıdır. Bu bağlamda yapılan çalışmalarda, liderlerin davranışlarının temel yönelimi belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlerin astları ile iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Ownes, 1976:226).

Davranışsal liderlik kuramının gelişmesinin de yönetim bilimcilerinin yapmış olduğu çeşitli uygulamalı ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bunlardan

başlıcaları: Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mauton'un Yönetmel Diyagram Modeli çalışmasıdır. Bütün bu çalışmaların ortak noktası, liderlerin liderlik davranışını ortaya koyarken iki konuyu önemsemeleridir: Birincisi “işe veya göreve yönelik olma”, ikincisi “kişiyeye yönelik olma” boyutlarıdır (Paksoy, 2002:171). Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlik/yöneticilik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Davranışsal kuramlar liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmakla beraber çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri nedeni ile eleştirilmişlerdir.

4.1.9.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımının temel varsayımı, en uygun liderlik davranışının koşullara ve duruma göre değişeceğidir. Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktör, içinde bulunan koşullardır. Yani liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşulları arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Bu teoriye göre, liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler; amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, organizasyonun özellikleri, lider ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri, örgütsel hava vb. faktörlerdir (Koçel; 2001:466-477).

Durumsallık yaklaşımları, değişik durum veya şartların değişik liderlik tiplerini zorunlu kıldığını varsaymaktadır. Yani, izleyicilere veya astlara nezaret etmede en iyi tek yol olmadığı, farklı tarzların geçerli olduğu koşul ve durumların mevcut bulunduğu kabul edilmiştir (Kılınç, 1995:151).

4.1.10.Kamu Örgütlerinde Yönetici Davranışı

Kamu örgütleri, temel olarak yasalar çerçevesinde kendilerine verilen görevleri, kamu yararı noktasında yerine getirmeye çalışırlar. Dolayısıyla, en önemli hareket noktaları hizmetlerin kamuya yönelmiş olmasıdır, bunun için, özel sektör örgütleri gibi, verimlilik, kar, büyüme, rekabet gibi güdülerle hareket etmezler.

Kamusal örgütler, kamu yararını diğer her şeyin üzerinde tutmak durumundadırlar. Kamu yararı ile kesiştiği noktada, özel sektörün yol ve yöntemlerinden faydalanabilirler (daha ucuz maliyetle iş görme, verimli olma vb.) fakat kamu yararının gerektirdiği noktada, özel sektör örgütlerinin tam tersi iş görme yol ve yöntemlerini de benimseyebilir. Özellikle bazı kamusal hizmetleri yerine getiren örgütler (adalet, savunma, güvenlik gibi) kesinlikle kendilerine has yol ve yöntemleri kullanmaktadırlar. Bu alanlarda özel sektör mantığıyla iş görmek düşünülmemeyeceği gibi, bu alanların, özelleştirme, ihale etme gibi yöntemlerle özel sektöre açılması imkansızdır.

Kamusal örgütlerin bu yasal ve kamusal yapıları, oluşan örgütsel kültürle birlikte, sonuç olarak, bu örgütlerde çalışan, hizmet üreten yöneticilerin yöneticilik ve liderlik davranışlarını etkilemektedir (Acuner ve İlhan, 2003:521).Örneğin, yöneticilerin en önemli avantajları olabilen işgücü veya insan kaynakları yapısı, özel sektörle karşılaştırıldığında son derece önemli hatta hiç benzemeyebilen yapılar sunabilmektedir. Kamu yönetiminde insan kaynakları, temel olarak, yasal çerçeve içerisinde düzenlenmektedir. Dolayısıyla, kamu örgütlerinde çalışan yöneticilerin ve çalışanların ne yapacağı, çalışanlara ve yöneticilere hangi durumda nasıl ceza ve ödül verileceği, yasal metinler tarafından belirlendiği için, bunun dışında hareket etmek olası değildir (Acuner ve İlhan, 2003:521).

Bu noktada, kamu yönetiminin örgütsel yapısında, yöneticilerin liderlik yapılarını etkileyen Türk kamu yönetiminin bazı özelliklerini vermek gerekmektedir. Türk kamu yönetimi kuruluş, görev ve örgütsel yapısı ile bir bütünlük taşımaktadır. Farklı gibi gözükten örgütsel yapılanmalar olsa da, sonuçta, yapılar, fonksiyonlar ve birimler arasında uyumlu ve düzenli bir standart bulunmaktadır. Örgütsel yapısında hakim olan düzen ve hiyerarşik yapı, sıkı bir ast – üst ilişkisini gerekli kılmaktadır. Bunun yanında, kamu yönetimi sistemimiz, idari yargı denilen ayrı bir yargı sistemine tabidir. Anayasal olarak idarenin tüm işlem, eylem ve kararlarına (bazı istisnaları olmakla birlikte) karşı yargı yolu açık olmak durumundadır. Ayrıca, yönetim yapısına ve örgütlerine hakim olan güçlü bir merkeziyetçilik söz konusudur. Bu durum, hem coğrafi anlamda hem de örgütsel anlamda geçerlidir. Bir diğer özellik olarak, yönetsel yapının hükümete, hükümetin ise, meclise karşı sorumluluğunun bulunması verilebilir. Örgütsel açıdan önemli olan ve diğer kamu yönetimi özellikleri ile birlikte kamu yöneticilerinin liderlik davranışlarını güçlü bir biçimde etkileyen, kamu örgütlerinin patrimonial ve hukuki – rasyonel bürokratik yapılanmayı esas almasıdır. Her ne kadar aksine gelişme gösteren durumlar olsa da, kamu yönetim yapımız, “gizlilik” ve “sır” kavramlarını önemsemektedir. İnsan kaynakları noktasında, kamu yönetiminin yasal örgütsel yapısında, insan kaynakları kariyer, liyakat ve siyasi tarafsızlık ilkelerini taşısa da, siyasi kayırmacılığın ve kişisel ilişkilerin personel yapısı üzerindeki etkisini hiç kimse ret edememektedir (Eryılmaz, 1999:82).

Kamusal örgütlerde yöneticilik yapanların önündeki engellerden bir diğeri de, performans – ödül sistemlerinin yetersizliğidir (veya olmaması). Mevcut yapıda terfi ve yükselmeler, kıdem ve olumlu sicil temel alınarak yapılmaktadır. Çok nadir olarak, yükselme ve terfi için üstün başarı şartı aranmaktadır. Performansın veya motivasyonun

artırılmasının maddi olanaklarla gerçekleştirilmesi çok olası gözükmemektedir. Kamu örgütlerinde hiç bir lider veya yönetici, yasaların kendisine veremediği ödül veya imkanı, çalışanına veremez. Ayrıca, maddi olanak sağlanmasında, genel makro iktisadi dengeler önemlidir (Eryılmaz, 1999:82).

Kamu örgütleri, kamu yararına hareket ettikleri ve kar amacı gütmedikleri için, faaliyetlerinde daha çok harcama yaparlar. Gelir kaynakları ise, sınırlı ve dışsaldır. Dolayısıyla, olmayan veya birikmeyen bir imkanın dağıtılması, ekonomik krizlerden anlaşıldığı üzere, ülkenin genel makro ekonomik dengesini bozarak, tüm ülkeyi sıkıntıya düşürmektedir. Bu durum, kamusal yaşamda motivasyon ve yönetsel liderliğin önündeki en önemli engeldir (Karkın, 2004:69).

Kamu yöneticilerinin otokratik yönetim tarzlarını benimsediklerini tespit ettikten sonra, Ergun: “Bir arada uzun süreden beri bulunan gruplarda yöneticilerin grup eylemlerini kolaylaştıran önerilerde bulunan bir lider olmaktan çok hükmedici olduklarını” belirtmektedir. Kamusal örgütlerdeki bir arada olma süresinin daha uzun olması sonucunda, yöneticiler, hükmeden fakat yenilik oluşturamayan bir rol taşımaktadırlar. Yaşlı yöneticiler, daha da otokratik bir kimliğe bürünmektedirler (Şencan, 1995:113).

Amerikan dış yardımları ve yönetsel sistemlerin uyumlaştırılması bağlamında, Türk kamu örgütlerinde danışman olarak çalışan Podol’un Türk kamu yöneticileri hakkındaki görüşlerine göre, kamu yöneticileri, inisiyatif taşımamakta, bilgi alış verişinde zayıf kalmakta ve statükoyu korumaya çalışmaktadır. Bunun yanında belirtilen olumlu özellikleri arasında, yöneticiler, batılı değerlere inanmakta, öğrenmek ve gelişmek istemektedirler (Podol, 1967:55).

Kamu örgütleri açık sistem oldukları için, yakın ve uzak çevresiyle girdi – dönüşüm – çıktı ilişkisi içindedirler. Dolayısıyla, yöneticilerin örgüt içi davranışları, çevresel etmenlerce de büyük ölçüde etkilenmektedir. Kamu yöneticileri için dış çevre, kamuoyu, çıkar grupları, hükümet, yasama, yargı ve siyasal partiler gibi etkili güçlerden oluşmaktadır. Siyasal nitelikli atama ve yer değiştirmelerin sıklaşması yöneticileri tedirgin etmektedir. Yönetici geldiği yöneticilik görevlerinde örgütle kaynaşmasını sağlayacak kadar uzun süre kalamamaktadır. Bu durum örgüt içi ilişkileri de olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütsel ve bireysel amaç bütünleştirilmesi tam anlamıyla gerçekleştirilememektedir. Yönetici çoğu kez örgütün başında uzun süre kalmadığını (kalamayacağını) da bildiği için örgütte üretimin artırılması için gerekli girişimlere gerekli ve yeterli zaman ve istek bulamamaktadır (Yıldız, 2002:244).

Sonuç olarak, bütünsel anlamda, kamusal yaşamda yöneticilerin yönetim anlayışlarına getirilen en temel eleştiri, yöneticilerin siyasal bağımlılık içerisinde olmalarıdır. Halkın siyasal ve sosyal değerleri, yönetsel yaşama bütünüyle yansımakta, siyasal güç, yönetim anlayış ve felsefesi noktasında, son derece etkili olmaktadır (Şencan, 1995:119).

Kamusal örgütlerde yönetici ve çalışanların davranışlarını belirleyenler arasında, sıkı bir yasal mevzuat, kamu yararı, kamu hizmeti, siyasal ortam, bürokratik yapı gibi çok belirleyici faktörler bulunmaktadır. Her ne kadar iş güvencesi bulunsa da, kamusal yöneticilerin çalışanlarını güdülemede kullanacakları araçlar belirli ve sınırlıdır. Kamusal örgütlerde yöneticiler, hiyerarşik yapının gereği olarak, astlarıyla formel ilişkiler kurması gerekirken, toplumun kültürünün bir yansıması olarak, informal ilişkiler de gerçekleştirmekte, bu da liderlik davranışlarını etkilemektedir (Karkın,2004:77).

4.2.PERSONEL MOTİVASYONU

4.2.1.Motivasyonun Personel Açısından Önemi

Önceki konularda da kısaca değindiğimiz gibi örgütün verimliliği personelin motive edilmesine bağlıdır. Bu bölümde personelin motivasyonunu, motivasyonun personel açısından önemi ve motivasyon araçları incelenecektir.

Motivasyonunun iş gören açısından önemi ikiye ayrılabilir; ihtiyaçlar, amaçlar yönünden; bir diğeri ise iş başarısı yönünden (Bingöl,1997:194).

4.2.1.1.İhtiyaçlar ve Amaçlar Yönünden

Motivasyon personel açısından son derece önemlidir. Motivasyonun asıl kullanılış nedeni astlardır. Çünkü iş görenlerin başarısı örgütün işine yarayabileceği gibi, kendi işlerine de yarayacaktır.

Personelin ihtiyaçları gün geçtikçe artmakta, teknolojik gelişmeler yeni buluşlar icatlar işlerin yapılmasında kullanılmakta daha önce daktilolarla yapılan kayıtlar bu gün bilgisayarlar tarafından yapılmakta yarının neler getireceği bilinmemektedir. Çağdaş insan sürekli daha fazlasını beklemektedir. Örgütte motivasyonel bir ortamın bulunması, personel için ihtiyaçları gidermede ve araçlara ulaşmada son derece yararlı olacaktır. Motivasyonun çekici olmadığı hatta bulunmadığı bir durumda ise, ihtiyaçlar ve amaçlara ulaşmak bir yana, iş görenler yetenek ve çalışma kapasitelerini tam olarak kullanamayacaklarından, moral açısından zayıf, tatmin konusunda yetersiz ve örgüte katkıda bulunma eğitiminde oldukça kısır bir durum olacaktır.

4.2.1.2.İş Başarısı Yönünden

Yapılan işin personele uygunluğu, o işe verilen ücret, iş ortamının çalışanı tatmin edecek biçimde olması, dış motivasyon etmenleridir. Yani bireyin kendi şahsından kaynaklanmaktadır. Bireyin zekası, yeteneği, becerisi kişisel ve iş deneyimi ise onun kendisinden kaynaklanan motivasyon etmenidir. Bu etmenlerin tümü bireyin başarısını belirler. Bu nedenle motivasyonun, iş başarısı yönünden taşıdığı önem oldukça açıktır (Bingöl,1997:195).

Bir örgütün ortak amaçlarının neler olduğunun saptanması, kişisel ve kolektif amaçların örgüt amaçlarıyla uzlaştırılması personel motivasyonunda zorunlu bir ihtiyaçtır. İstenilen şeyleri gerçekleştirecek bir yönetimin bulunması örgütte sosyal dayanışmanın gerçekleştirileceği bir ortam yaratmaktadır. Bunun için kuruluşta insanlar arası ilişkiler ve kişisel istekler sorununu çözümlemesi gerekir. Çünkü kişisel sorunlar, kuruluşun gelişmesini ve verimliliğini önemli ölçüde etkileyen bir unsurdur. Teknolojideki ve donanımdaki gelişmeler kadar önemli olan örgüt ve örgüt çalışanları arasındaki ilişkilerin sağlıklı yürütülmesi, personel motivasyonunda yönetim tarafından dikkat edilmesi gereken bir unsurdur.

4.2.3.Kamu Personelini Motive Eden Faktörler

İnsan davranışları son derece kompleks ve anlaşılması güç olduğundan, motivasyon prensipleri koymak güçtür. İnsanlar arasında önemli kişisel farklar vardır. İnsanlar sürekli öğrenmekte ve değişmektedir. Bununla beraber, kişileri etkileyen faktörlerin birçoğu üzerinde fikir birliği de sağlanmıştır. Kamu personelini motive eden faktörleri üç başlık halinde toplayabiliriz. Bunlar; Ekonomik Özendirme Araçları,

Psiko-sosyal Özendirme Araçları ve Yönetmel Özendirme Araçlarıdır (Akçakaya, 2004 : 211-212).

4.2.3.1.Ekonomik Özendirme Araçları

Motivasyonda ekonomik özendirme araçları, ücret artışı, ekonomik ödöl verme, lojman ve sosyal tesislerden indirimli faydalanma, emeklilik imkanları, kaza ve hastalık sigortaları gibi kategorilerde incelenebilir. Bu araçlar her kuruluş bazında değişik yöntemlerde uygulanmaktadır. Bu araçların şekli ve miktarı, çalışanlar açısından ekonomik özendirme araçlarının çalışanların motivasyonunu arttırmasında; bir örgüt üyesinin, kendi amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşmasının, örgütsel amaca ulaşmakla ayrılmaz bir bütün olduğunu anladığı zaman, etkin bir biçimde çalışma eğilimi göstermesinde önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Aksi taktirde, çalışan kişi kendi işini işin dışında para sağlayan bir araç olarak görecektir. O açıdan ekonomik özendirme araçları, çalışanlar ile kuruluşların ortak hedeflerini kesiştirmek durumunda fayda sağlayacaktır (Akçakaya, 2004: 211-212).

Kuruluşlar karlarını maksimize etmek amacıyla faaliyet gösterirken, iş görenleri çalışmaya iten en önemli faktör kendisinin ve ailesinin yaşamlarını idame ettirecek yeterli bir ücret elde etmesidir. Bu açıdan çalışan insanın en büyük korkusu, başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmesidir Ancak sadece para yeterli değildir. Bir çoklarının daha az para getiren işleri; prestij, eşit davranma ve gurur dolayısı ile seçtikleri örneklerle gösterilmiştir. Ayrıca daha çok para elde etme isteği gruptaki arkadaşların resmi olmayan baskıları ile de dizginlemektedir. İnsan sadece para ile değil, diğer psikolojik, sosyal ve duygusal gereksinimleri ile de motive edilebilir (Özdönmez vd.,1998:118) .

4.2.3.2. Psiko-sosyal Özendirme Araçları

Pek çok kurum tarafından dikkate alınmayan bu tür motivasyon araçları son zamanlarda etkinliğini fazla hissettirmeye başlamıştır. Örgüt faaliyetlerinin tümü insanın daha mutlu ve refah içerisinde yaşamasını amaçlamaktadır. Bu nedenle örgüt yöneticileri kurumlarının yapısına, çalışanların sosyal, kültürel ve psikolojik özelliklerine dikkat etmelidir. Kurum çalışanlarının, kişiliğine saygı, güvenlik, sosyal statü, yetki devri, sosyal katılım, rekabet araçlarını kullanabilme, gurur gibi psikolojik unsurları göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu çerçevede çalışan kimsenin iş güvenliğinin sağlanması kuruluş içerisinde statü artırıcı politikaların uygulanması, yapılmaya değer bir iş verilmesi, zaman zaman yetkilerin devredilmesi sosyal gruplara katılım imkanlarının genişletilmesi çalışma ortamı içerisinde çalışanlar arasında rekabet duygusunun geliştirilmesi gibi hususlar verimliliği artırıcı önemli motivasyon araçlarıdır. (Akçakaya, 2004:212).

Çoğu kişi, arkadaşlarının saygısını kazanmak, yani sosyal statülerini muhafaza ve ıslah edebilmek için bir hayli çaba harcamaya hazırdır. Bir kimsenin iş arkadaşları arasında gördüğü saygı gerçek bir teşvik aracıdır. İşgal edilen pozisyon ne olursa olsun birinci sınıf bir personel olarak kabul edilme hemen hemen herkes için bir tatmin sağlar (Newman, 1970:427).

Çalışanların yaptıkları işle övünmeleri ve yaptıkları işle gurur duymaları, çalışanların motivasyonlarını olumlu yönde etkilemekte ve örgütsel verimliliği artırmaktadır. Bununla beraber, birçok çalışan başarıdan gurur duymayı arzulamakta ve iş hayatı bunu sağlamıyorsa, spor ve benzeri hobileri ile bu arzularını gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Buda çalışanların potansiyellerini iş dışı alanda harcamalarına ve iş veriminin azalmasına neden olmaktadır.

Çalışanları yaptıkları işten gurur duymalarını sağlamak için çeşitli teknikler geliştirilebilir. Örneğin işlerin kişisel olarak ayrılması gibi üstün başarının taktir edilmesi büyük çaba göstermeyi olanaklı kılar. İş kişisel olarak ayrılamıyorsa, grup olarak ayrılabilir. Başarılı grup taktir edilir. Ayrıca işin önemi çalışanlara çeşitli yollarla gösterilebilir (Özdönmez vd.,1998:116).

Bunların yanında çalışanlar kurumlarında taktir edilir ve kendilerini kurumlarında güvende hissedersen daha iyi motive olurlar. İyi bir yönetici, astların karakterini bilmeli ve ona göre davranmalıdır. Örneğin; sessiz utangaç bir kimsenin sık sık arkasının okşanmasına ihtiyacı vardır. Bu tür kişiler arkadaşları ile iyi geçinmesi için ona yardım eden ve hareketli, şakacı işçilerin el şakalarından koruyan yöneticilere, daha çok bağlanır. Öte yandan, gürültücü, faal, halinden memnun bir kimse arkasının okşanmasından çok, kendini gösterecek bir sahneye muhtaçtır (Ertekin,1993:76).

Rekabet unsuru etkili kullanıldığında çalışanları motive eden bir diğer faktördür. Bu unsur kullanılırken personel çaba göstermeye yöneltilmeli fakat huzursuz edilmemelidir. Zira rekabet ortamı kişiyi sürekli tedirgin eder ve baskı yapar. Ancak bu etkiler bir düzeye kadar kişiyi canlı ve dinamik yapar, o düzey aşılsa yormaya ve huzursuz etmeye başlar. Rekabetin ilişkileri çığırından çıkarmasına asla izin verilmemelidir. Çalışanlar arasında tarafsız bir tutum izlenmeli, çalışanlar terfi ederken ek ücret alırken vb. durumlarda eşit şartlarda rekabet ortamından faydalandırılmalıdır.

Personel, sadece örgüt için bazı görevleri yerine getiren kişi olarak düşünülmemelidir. Her ne kadar bir kimsenin çabasının önemli bir kısmını yapmakta olduğu iş, işgal edebilirse de bunun dışında ilgi duyduğu birçok konu mevcuttur. Aile ilişkileri, ev durumu, kişisel sağlık durumu, zevk için yapılan şeyler, din, sosyal hayat, ümitler, yükümlülükler gibi hususlar da personel için önemlidir. Astların kişiliğine

saygılı olma, onların sadakat, destek ve işbirliğinin sağlanmasında önemli bir rol oynar. Astların kişiliğine saygılı olmanın basit fakat önemli bir yolu, şimdiki problemler ve gelecekte uygulanacak planlarla ilgili bilgileri astlarla paylaşmaktır (Newman, 1970: 428).

4.2.3.3. Örgütsel ve Yönetmel Özendirme Araçları

Örgüt ve yönetmel araçlarda çalışanlar arasında motivasyonu arttırıcı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlar, eğitim imkanlarının yaygınlaştırılması ve yükselme açısından çalışanların önünün açılması, örgüt bazında alınan kararlara çalışanlarına da dahil edilmesi, kuruluş içerisinde iyi bir iletişim ağının oluşturulması, çalışılan ortamın fiziksel koşullarının çalışanlar için daha cazip bir hale getirilmesi, çalışanların özel yaşamına daha saygılı olunması, iş görene danışmanlık yapılması, adaletli ve sürekli bir disiplin örgütsel ve yönetmel özendirme araçları verimliliği arttırıcı önemli faktörlerdir.

Çalışanların motivasyonunda personelin eğitim durumları ve yetenekleri, kişisel çalışma kapasitesinin tam kullanımı yönetici açısından önemle ele alınması gereken konulardandır. Yöneticiler motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadırlar. Çünkü yönetimin başarısı astların kuruluş amaçları doğrultusunda çalışmalarına, bilgi yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamasına bağlıdır. Başka bir ifadeyle, motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Bir yönetici astlarını kuruluş amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk etmek zorundadır (Akçakaya, 2004:212).

Örgütlerde çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması, yapılması gereken işlerin başında gelir. Her ne

kadar insanları çalışmaya motive eden kurumlar değil kendileriye de, örgütlerin ve yönetsel araçların çalışanların motivasyonlarında itici bir güç oldukları göz ardı edilmemelidir. Yüksek motivasyonun kaynağı, çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir (Aydın, 2000:47).

Çalışanların yönetsel kararlara katılımı örgütsel amaçlara ulaşmak ve çalışanların motivasyonları açısından son derece önemlidir. Çalışanların katılımı üç bakımdan değer taşımaktadır. Birincisi yöneticilerin daha iyi kararlar almalarını sağlar. Çünkü çalışanlar arasında birçok yetenekli kimse vardır ve bunların ileri sürdükleri fikirler kararın kalitesinin iyileşmesine katkıda bulunabilir. İkinci olarak katılma, yönetimin kararlarının kabulünü kolaylaştırır ve bu yolla daha etkin bir motivasyon oluşturur. Eğer çalışanlar oluşan kararda bir katkıları olduğunu görürlerse onu uygulamada daha istekli davranırlar. Anlaşmazlık çıkması olasılığı azalır. Üçüncüsü de katılmanın önemlilik duygusu yaratmasıdır. Çalışanlar fikirlerine değer verildiğini ve arandıklarını bilmiş olurlar. Bu normal yolla yetki devrinden farklı olup büyük bir etki yaratır ve çalışanın yaptığı işin sorumluluğuna katılmasını sağlar.

Bunların yanında çalışanların iş ile ilgili konularda açık bir şekilde bilgilendirilmeleri çalışanların motive edilmelerinde önemli bir unsurdur. Aksi takdirde, personele yapılacak iş hakkında yeterli açıklamanın yapılmaması, haberleşme eksikliklerini ve yanlış anlamaları gündeme getirir. Bu durum anlaşılmazlıklara yol açar. İş açıklaması ile çalışanlara yapmakta oldukları ve yapmaları gereken işlerin amacı, var oluş nedenleri açıklanmalıdır. Böyle bir açıklama işin yetki ve sorumluluk sınırlarının ve belli görevlerin kapsamı içinde olan işlerin neler olduğunu tanıtmalıdır. Çalışanların birçoğu, örgütte meydana gelen olay ve davranışların ardında nelerin olduğunu bilmek isterler. Bilgileri çalışanlarla ve toplumla paylaşmak mevcut sistemi

kabul ettirmek için etkili bir motivasyon tekniği sayılmaktadır (Özdönmez vd., 1998 : 114).

Yetki devri de önemli bir motivasyon aracıdır. Yetki devrinin motive edebilmesi için üstün astlarına gerekli olan sorumluluk ve yetkileri birlikte vermesi gerekir. İşe özendirmede bir diğer yöntem, eğitimidir. Eğitim çalışanların işlerinde ki başarılarını arttırmakta etkili olduğu gibi çalışanları özendirmede de etkilidir. Tüm bu yöntemlerden sonra uygulanması gereken bir yöntem de çalışanların çalışmalarının değerlendirilmesidir. Bu şekilde yönetici hangi noktada bulduklarını kavrayıp amaca ilişkin hedefleri daha iyi saptayabilir (Şenatalar, 1975: 291-293).

Eğer yönetici astlarını doğru bir biçimde ölçebilmiş ve değerlendirmiş ise yetki devri astlar üzerinde çok olumlu ve büyük bir etki yapar. Başarılı bir yetki devrinin ön koşulu yetki devredilen kişinin işin yapılmasının gerektirdiği yeteneğe sahip olmasıdır. Yetki devri etkili bir motive edici faktördür. Bu durumda ast kendi başınadır, üst ona güvenmektedir. Doğal olarak ast sonuç almak ve yeteneğini kanıtlamak için çaba sarf edecektir. Yönetici astlarını iyi tanımalı ve her biri için uygun olan motivasyon tekniğini uygulamalıdır. Ancak yönetim ilkeleri her yetki devri için bir denetim mekanizması oluşturulmasını da içerir. Hiçbir asta bir görevi yapmak için tam özgürlük verilmemeli, verilen özgürlük o ast için motive edici olacak derecede olmalıdır (Özdönmez vd.,1998:118).

4.3.KAMU YÖNETİCİLERİNİN DAVRANIŞLARININ PERSONEL MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

4.3.1.Yönetimsel Açıdan İnsan İlişkilerinin Değerlendirilmesi

Davranış bilimleri uzmanlarının insan hakkında elde ettiği bilgiler, insan davranışlarını anlamayı, yorumlamayı, açıklamayı ve onun hangi şartlarda nasıl davranacağını değerlendirmeyi amaçlar.

İnsan davranışlarının temelinde psikolojik, sosyolojik, biyolojik ve fizyolojik faktörler vardır. Gözlenip incelenebilen insan davranışı, aynı şekilde olmasa bile, bu temel faktörlerin hepsinin ya da bazılarının etkisiyle gerçekleşebilmektedir (Güney ve Arıkan, 2003:50).

Yöneticilerin liderlik davranışlarının farklı boyutlarının incelenmesi, gerek sosyolojik gerekse organizasyonel açıdan önemli bir araştırma konusu olmuş, liderlik davranışlarını farklı açılardan ele alan çok sayıda model geliştirilmiş, modellerde yöneticilerin liderlik davranışlarını etkileyen faktörler araştırılmıştır. Bu araştırmaların birçoğunda, yöneticilerin demografik özellikler olarak tanımlanan yaş, cinsiyet, eğitim, işte kalma süresi, görev niteliği vb. niteliklerinin liderlik davranışları üzerinde etkili olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır (Arıcı, 2002:2).

Kamusal alanda örgütlerin sıkı bir yasal mevzuat tarafından oluşturulup denetleniyor olması, yöneticilere çok az esneklik tanımaktadır. Bunun yanında, kamu yararı, kamu görevi, kamu kaynakları ve kamu hizmeti gibi kavramlar, kamusal alanın örgütlenme biçimini büyük ölçüde belirlemektedir (Karkın,2004:43).

İnsan, sosyal bir varlık olarak, kişisel ihtiyaçlarını gidermek için grup içerisinde yer almak durumundadır. Grup oluşturmadan, insanların birey olarak tek başına yaşayıp, bütün istek ve ihtiyaçlarını karşılaması mümkün değildir. Araç – amaç döngüsü

içerisinde, insanlar grup olarak yaşayıp ve bunun doğal bir sonucu olarak grubu yönetecek, ortak hedefe götürececek kişiye de ihtiyaç duyarlar (Eren, 2004:342).

Yönetici; belli bir durum, zaman ve koşullar altında bir grup üzerinde; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, tecrübelerini aktaran, izleyenlerinin, uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan kişidir (Werner, 1993:17).

Liderlik noktasında da, aslında, temel olarak ikili bir ayrım bulunmaktadır: Biçimsel olan ve biçimsel olmayan liderlik. Biçimsel liderlik tanımı, yönetici tanımıyla birçok noktadan kesişmektedir çünkü biçimsel liderler, izleyici veya astlarını etkilemede örgüt tarafından verilmiş güç ve yetenekleri kullanırken, biçimsel olmayan liderler, örgüt tarafından hiçbir kaynak sağlanmasa da, izleyici veya astlarını etkileyebilmektedir (Arıkan, 2003:233).

4.3.2.Kurumsal Amaçlara Ulaşmada Yönetimin Rolü

Yönetim öyle şartlar yaratmalıdır ki, örgütün bütün kademelerindeki üyeler örgüt amaçlarını başarmaya çaba sarf ederken kendilerine has amaçlarını da en iyi şekilde başarabilsinler. Geçmişte bu şartların kısmen de olsa yaratılmış olması, geleceğin örgütsel atmosferine etki edecektir. Yönetim geçmişteki tecrübelerini akıllıca kullanırsa böyle şartları sağlayabilir. Bu şekilde yaratılacak şartlar örgütsel atmosfere yapıcı nitelik kazandıracaktır (Turko,1970:19).

Örgütsel atmosfer, geniş ölçüde örgütte vuku bulmuş olaylara ve geçmişteki çalışan - yönetim ilişkilerine bağlıdır. Bir örgütün, örgütsel atmosferini etkileyen faktörler arasında; örgütün büyüklüğü, mülkiyeti, yönetim felsefesi, bulunduğu yer, sendikanın olup olmaması da sayılabilir. Bir örgüt kendi amaçlarına ve üyelerine en iyi

şekilde uyan bir atmosferi nasıl yaratır. Nasıl devam ettirir? Böyle bir amacın başarılabilmesinde çeşitli ve sayısız yolların var olduğu ileri sürülerek tartışılabilir. Beşeri kaynakların seçimi, işe yerleştirme, eğitim ve denetleme metotları yönetime örgütsel atmosferi dolaylı yoldan kontrol için fırsatlar verir (Özkan ve Süar, 1992:185).

4.3.3.Etkin Bir Yönelimden Kurulabilmesinde Aranılan Başlıca Koşullar

Yönelim işlevi, örgüt amaçlarına ulaşabilmek için örgüt içindeki görevlerini en etkin ve verimli bir biçimde yaptırmayı amaç edinir. Örgüt yönetiminde her yönetici, örgüt içi görevleri başkaları eliyle görür. Dolaylı biçimde iş görme ve araç olarak insanları kullanma zorunluluğu, iyi bir yönelimden gerekli kılar.

Bütün bu güçlükler arasında yönetici görevini en etkin şekilde yürütmek zorundadır. Bunun için bazı koşulların yerine getirilmesi gerekir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tosun,1992:249/252):

1.Takım ruhu gerçekleştirmek: Örgütü amaçlarına ulaştırmak için yönetici, insanları gelişmiş güzel bir biçimde değil verimli bir biçimde çalıştırmak durumundadır. Yani bireylerin amaçlarıyla, örgüt amaçlarını birleştirmek zorunluluğu vardır. Birbirinden farklı kabiliyetleri hedeflere kanalize etmek, işbirliği sağlamak zorundadır. İş birliği ile elbette amaçlara ulaşmak daha kolay olacaktır

2.Personel ile örgüt arasındaki ilişkileri yakından tanımak: Yönetici gerek personelin gerekse örgütün çıkarlarının korunmasına çok dikkat etmeli, örgüt amaçlarıyla bireysel amaçların aynı doğrultuda tatmin edilmesine çalışmalıdır. Bunu gerçekleştiren yöneticinin görevi, adalet duyguları ile kişilik bütünlüğü, enerji ve yetenek gibi nitelikleri uyumlaştırmaktır.

3.Yönetici benliği ve kişiliği ile iyi örnek olmalıdır: Devamlı bir disiplin ve itaatin sağlanmasının en demokratik yollarından birisi astlara iyi örnek olmaktır. Yönetici dürüstlüğü, çalışkanlığı, fedakârlığı vs. gibi daha birçok olumlu yönüyle astlara örnek olmalı, onları etkilemelidir (Tosun,1992:252).

4.Personeli devamlı denetim ve kontrol altında tutmalıdır: Yönetici emirlerinin beklenen niteliklere uygun yapılıp yapılmadığını sürekli düzgün aralıklarla kontrol etmelidir. Yalnız bunu yaparken de aşırıya kaçmamalıdır.

5.Yönetici kurmayları ile sık, sık toplantılar yapmalı ve onlardan yazılı veya sözlü raporlar almalıdır: Bu toplantılar sayesinde astlara plan, program, bütçe proje açıklamalarının emirlerin ayrıntıları ile anlatılması, kararların alınmasında herkesin fikirlerinin alınmasına olanak verilir (Tosun,1992:253).

6.Yönetici ayrıntılar içinde boğulmamaya dikkat etmelidir: Yönetici örgüt içindeki her şeyden haberdar olmalıdır. Gerektiğinde de ayrıntılarla da ilgilenmelidir. Fakat bu ayrıntılarla ilgilenmesi onun örgütün daha önemli işleri ile ilgilenmesine engel olmamalıdır. Bu gibi işlerin astlara devredilmesi daha doğru olur. “Çünkü yönetici temel olarak her şeyi göremez ve her şeyi kendisi ele alamaz.”(Özkan ve Süar, 1992:185).

5.TOKAT İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNDE ÇALIŞAN ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde, Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinde yönetici davranışlarının etkisini ölçmeye yönelik olarak yapılan araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, yöntemi ve araştırmadan elde edilen bulgular yer almaktadır.

5.1.ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

5.1.1.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeylerini belirlemek ve yönetici davranışlarının öğretmenlerin motivasyon düzeyine etkisi arasındaki ilişkinin ortaya konması amaçlanmaktadır. Ayrıca araştırmadan elde edilen veriler ışığında öğretmenlerin motivasyonlarını artırıcı yönde öneriler sunulması amaçlanmaktadır.

5.1.2.Araştırmanın Önemi

Çağımızda örgütsel verimliliğin sağlanmasında motivasyon önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Kurumsal etkinlik ve verimlilik, iyi işleyen bir yönetim tarafından gerçekleştirilebilir. İyi bir yönetim de, çalışanlarına karşı sorumlu, onlara değer veren, yöneticilerden oluşmaktadır. Özel sektörde etkinliği ve verimliliği arttırmak için kullanılan motivasyon faktörlerinin, kamu sektöründe de kullanımı düşünülebilir. Özellikle kamu kurumlarında mevcut olan; hantal, katı bürokratik yapının getirdiği olumsuzlukların düzeltilmesinde lider-yöneticilere büyük görevler

düşmektedir. Böyle bir çalışmanın ele alınmasıyla, lider-yöneticilerin davranış tarzlarının tespit edilmesi ve kamu çalışanlarının motivasyonu üzerindeki etkisi belirlenerek, konuya ilişkin uygulamada karşılaşılan sorunların giderilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

5.2.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma, zaman ve maliyet kısıtı düşünüldüğünden dolayı Tokat il merkezinde çalışan okul yöneticileri ve çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Bununla birlikte elde edilen sonuçlar Türkiye geneline ilişkin olmamakla beraber okul yöneticilerinin yönetici davranışları ve bu davranışların çalışanların motivasyonlarına etkileri hakkında bir fikir verebileceği de söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin anket sorularını aynı şekilde anladığı ve uygulamalarla ilgili gerçek durumu yansıtan bilgileri verdikleri kabul edilmiştir. Ayrıca yönetici davranışları ve motivasyon düzeylerine, yapısal ve çevresel değişkenlerin olası etkileri araştırmanın kapsamına alınmamıştır.

5.3.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

5.3.1.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu kapsamda il merkezinde 1546 öğretmenin çalıştığı tespit edilmiş ve ana kütleyi temsil edecek örneklem büyüklüğü dikkate alınarak tesadüfi olmayan örneklem metotlarından kotalara göre örnekleme ile belirlenen 400 öğretmene anket uygulanmıştır.

1600 kişi için kabul edilen örneklem büyüklüğü 310 olarak kabul edildiği hatırlanırsa, örneklemin yeterli olduğu görülmektedir (Altunışık vd. 2004:125).

5.3.2. Veri Toplam Aracı

Veri toplamada yöneticilerin sergilemiş oldukları yönetici davranışlarının çalışanların motivasyonuna etkisini belirlemek amacı ile gerekli olan birincil verilerin sağlıklı olarak elde edilip istatistiksel analize olanak verecek şekilde düzenlenebilmesi için anket aracı kullanılmıştır. Anketlerin oluşturulmasında Ekvall ve Arvonen tarafından geliştirilen ve Dilaver Tengilimoğlu'nun "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması" adlı çalışmada kullandığı, yönetici davranış anketi kullanılmıştır.

Çalışmada kullanılan anket iki kısımdan oluşmaktadır. Anketin ilk kısmında 36 maddeden oluşan ifadeler yer almaktadır. Anket maddelerinin puanlaması Likert tipi 5'li derecelendirme ile yapılmış olup ankette (1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum şeklinde sıralanmıştır.

Anketin ikinci kısmında ise okulda çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeyini tespit etmek amacı ile anketteki 36 ifadenin karşısına 5 ten 1 e doğru sıralanmış cevaplar yer almaktadır. 5 çok fazla, 4 fazla, 3 nötr, 2 az, 1 çok az, şeklinde puanlanmış bir motivasyon ölçeği eklenmiştir.

Anketin bu araştırma için yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alfa Katsayısı 0.9773 olarak tespit edilmiştir. Bu rakam anketin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

5.3.3. Verilerin Analizi

Çalışmada anket tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışmada elde edilen veriler bilgisayara aktarılarak ve SPSS 11.5 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin öncelikle güvenilirliği Cronbach Alfa Katsayısı ile test edilmiştir.

Gruplar arası karşılaştırmalarda ise, ANOVA ve Ki Kare analizleri yapılarak gruplar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada, yöneticilik davranışı ve motivasyon arasındaki ilişkinin yönü ve gücünü belirlemek için Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Korelasyon Analizinde değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ölçmek için “Pearson Korelasyon Katsayısı” hesaplanmıştır. İstatistiksel analizlerde karşılaştırmalar 0.05 anlamlılık düzeyine (p) göre değerlendirilmiştir.

5.4.VERİLER VE BULGULAR

5.4.1.Araştırma Örnekleminin Demografik Özellikleri

Tablo 5.3.Araştırma Örneklemini ile İlgili Demografik Bulgular

Değişkenler		Frekans	%	Değişkenler		Frekans	%
Cinsiyet	Erkek	206	61,5	Çocuk sayısı	Yok	89	26,6
	Kadın	129	38,5		1	77	23,0
Yaş	20-25	40	11,9		2	105	31,3
	26-35	131	39,1		3	51	15,2
	36-45	99	29,6		4	13	3,9
	46 ve üstü	65	19,4	Bekar	61	18,2	
Hizmet süresi	1-5 yıl	140	41,8	Medeni hal	Evli	265	79,1
	6-10 yıl	80	23,9		Dul	6	1,8
	11-15 yıl	34	10,1		Boşanmış	3	,9
	16-20 yıl	33	9,9	Eş Çalışma Durumu	Evet	152	45,4
	21-25 yıl	13	3,9		Hayır	183	54,6
	26 ve üstü	35	10,4	Branş Dağılımı	Branş Öğr.	158	47
Okul Dağılımı	İlköğretim	158	47		Sınıf Öğr.	64	19
	Lise	177	53		Meslek Öğr.	31	9
					Boş	82	25

Tablo 3’e göre araştırma grubunun demografik özellikleri şu şekilde ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan personelin % 61,5’i erkek, % 38,5’i kadındır.

Araştırmaya katılan personelin % 39,1’i 26-35 yaş grubu, % 29,6’sı 36-45 yaş grubu ve % 19,4’ü 45 yaş ve üstü aralığındadır.

Araştırmaya katılan personelin % 41,8'i 1-5 yıl, % 23,9'u 6-10 ve % 10,4'ü 26 ve üstü yıllık hizmet süresi içerisinde çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan personelin % 79,1'i evli, % 18,2'si bekdir.

Araştırmaya katılan personelin % 31,3'ü 2 çocuğa sahiptir. % 26,6'sının çocuğu yoktur.

Araştırmaya katılan personelin % 54,6'sının eşi çalışmakta, % 45,4'ünün eşi ise çalışmamaktadır.

Araştırmaya katılan personelin % 24,5'i branşını belirtmemiştir, % 19,1'i sınıf öğretmenidir.

Araştırmaya katılan personelin % 47'si ilköğretimde % 53'ü liselerde çalışmaktadır.

5.4.2.Araştırma Örnekleminin Anketteki İfadelere Katılım Düzeyi

Yapılan anket çalışması ile örneklemin, yöneticilerinin ankette yer alan 36 ifadeyi ne düzeyde yerine getirip getirmediği ve yöneticilerin bu davranışları yerine getirip getirmemesinin örneklemin motivasyon düzeyine ne oranda etki ettiği belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu bilgiler çerçevesinde örneklemin ankette yer alan ifadelerle bakış açıları incelendiğinde şu sonuçlar elde edilmiştir.

“Yöneticimiz arkadaşçadır.” ifadesine çalışanların %32,2'si kesinlikle katılıyorum, %21,8'i katılıyorum, %25,1'i kararsızım derken aynı ifadenin motivasyon düzeyleri üzerine etkisine %33,4'ü çok olumlu, %22,1'i olumlu, %24,2'si nötr, %13,4'ü olumsuz etkide bulunur cevabını vermiştir.

“Yöneticimiz astlarına güvenir.” ifadesine çalışanların %31'i kesinlikle katılıyorum, %28,7'si katılıyorum, %24,8'i kararsızım derken aynı ifadenin motivasyon

düzeyleleri üzerine etkisine %28,4'ü çok olumlu, %30,4'ü olumlu, %23,6'sı nötr, %11'i olumsuz etkide bulunur cevabını vermiştir.

“Yöneticimizin açık ve dürüst bir yönetimi vardır.” ifadesine çalışanların %40,6'sı kesinlikle katılıyorum, %25,4'ü katılıyorum, %19,1'i kararsızım derken aynı ifadenin motivasyon düzeyleri üzerine etkisine %37,6'sı çok olumlu, %27,8'i olumlu, %18,5'i nötr, %9'u olumsuz etkide bulunur cevabını vermiştir

“Yöneticimiz yeni fikirleri teşvik eder.” ifadesine çalışanların %33,1'i kesinlikle katılıyorum, %30,1'i katılıyorum, %20,3'ü kararsızım derken aynı ifadenin motivasyon düzeyleri üzerine etkisine %31,6'sı çok olumlu, %30,4'ü olumlu, %20'si nötr, %13,4'ü olumsuz etkide bulunur cevabını vermiştir.

“Yöneticimiz eleştirilere açıktır.” ifadesine çalışanların %23,6'sı kesinlikle katılıyorum, %23,3'ü katılıyorum, %27,2'si kararsızım derken aynı ifadenin motivasyon düzeyleri üzerine etkisine %25,1'i çok olumlu, %23'ü olumlu, %27,2'si nötr, %13,7'si olumsuz etkide bulunur cevabını vermiştir.

“Yöneticimiz kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.” ifadesine çalışanların %38,2'si kesinlikle katılıyorum, %31,3'ü katılıyorum, %17,9'u kararsızım derken aynı ifadenin motivasyon düzeyleri üzerine etkisine %34,3'ü çok olumlu, %32,5'i olumlu, %18,5'i nötr, %8,4'ü olumsuz etkide bulunur cevabını vermiştir.

“Yöneticimiz iyi çalışmalarını taktir eder.” ifadesine çalışanların %31'i kesinlikle katılıyorum, %29,9'ü katılıyorum, %23,3'ü kararsızım derken aynı ifadenin motivasyon düzeyleri üzerine etkisine %32,2'si çok olumlu, %28,7'si olumlu, %20,6'sı nötr, %12,8'i olumsuz etkide bulunur cevabını vermiştir.

Tablo 5.4.Araştırmaya Katılan Örneklemin İfadelere Katılım Ortalamaları

İfadeler	Yönetici davranışlarına yönelik ortalamalar	Motivasyon düzeyine yönelik ortalamalar	
1	Arkadaşçadır.	3,5910	3,6179
2	Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.	3,6478	3,6239
3	Düzeni sağlar.	3,9701	3,8955
4	Astlarına güvenir.	3,6925	3,6299
5	Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.	3,5749	3,5329
6	Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.	3,8985	3,8269
7	Açık ve dürüst bir yönetimi vardır.	3,8388	3,7970
8	Yeni fikirleri teşvik eder.	3,7463	3,7134
9	Tutarlıdır.	3,6687	3,6119
10	Eleştirilere açıktır.	3,3284	3,3672
11	Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.	3,6090	3,6090
12	Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.	3,8925	3,8000
13	Güven vericidir.	3,8030	3,7910
14	Gelecek hakkında planlar yapar.	3,7970	3,7910
15	Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.	3,7791	3,7343
16	İyi çalışmalarını takdir eder.	3,7104	3,6836
17	Gelişmeleri teşvik eder.	3,6866	3,6418
18	Amaçları belirgindir.	3,6060	3,6328
19	Diğerlerinin düşüncelerine önem verir.	3,5881	3,5970
20	Yeni projeler üretir.	3,6239	3,6119
21	Uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle durur.	3,7104	3,7284
22	Astlarını savunur.	3,7254	3,7313
23	Yeniliklere açıktır.	3,8149	3,8358
24	İşin denetiminde titizdir.	3,8418	3,7881
25	Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.	3,5881	3,5701
26	Çatışmaları ortadan kaldıracak ortamlar yaratır.	3,6687	3,6090
27	Çalışma gereksinmelerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder.	3,7104	3,6955
28	Astlarına adil davranır.	3,7015	3,6478
29	Gerektiğinde çabuk karar alır.	3,7970	3,7403
30	Planları dikkatli yapar.	3,7343	3,7254
31	Karar verirken astlarına söz hakkı verir.	3,6448	3,6657
32	Esnektir ve değişime açıktır.	3,6507	3,6597
33	Talimatlarını açık bir şekilde verir.	3,8269	3,7881
34	Astlarına bir birey olarak saygı gösterir.	3,7851	3,7463
35	İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.	3,8209	3,8149
36	Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.	3,7731	3,7493

Yukarıdaki tabloda ankete katılan örneklemin, yönetici davranışlarına yönelik ifadelerle verdikleri cevapların ortalamaları ile bu ifadelerin motivasyon düzeylerine etkilerinin ortalamaları verilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı gibi yönetici davranışlarına yönelik ifadelerle verilen cevapların ortalaması 3,5 ile 4 arasındadır.

Yani ankete katılan öğretmenler yöneticilerinin davranışlarını genelde olumlu olarak değerlendirmektedir. Bununla yanında, yöneticilerin bu davranışlarının öğretmenlerin motivasyon düzeylerine etkilerinin ortalamasının da 3,5 ile 4 arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre de öğretmenler genellikle yöneticilerinin davranışlarından olumlu yönde etkilenmektedir ve motive olmaktadır.

5.4.3.İşgören Özellikleri ve Yönetici Davranışları

5.4.3.1.Öğretmenlerin Yaşları ile Yönetici Davranışları Arasındaki İlişki

Öğretmenlerin yaşları ile yönetici davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan ki kare analizi sonucunda yaş faktörü ile yönetici davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ($p=0,286 > 0.05$)

Tablo 5.5.Öğretmenlerin Yaşları ile Yönetici Davranışları Arasındaki İlişki

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık derecesi
Pearson ki-kare	7,394	6	,286
Olabilirlik katsayısı	7,654	6	,265
Doğrusallık katsayısı	,274	1	,600
Geçerli birim sayısı	335		

* $\alpha = 0,05$

Bu sonuca göre Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı olarak çalışan her yaştaki öğretmenin yöneticisinin davranış tarzlarını büyük ölçüde benzer gördüğü, yöneticilerin ise çalışanların, yaşlarını dikkate almaksızın her öğretmene aynı şekilde davrandıkları söylenebilir.

5.4.3.2. Öğretmenlerin Cinsiyeti ile Yönetici Davranışları Arasındaki İlişki

Öğretmenlerin cinsiyetleri ile yönetici davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan ki kare analizi sonucunda cinsiyet faktörü ile yönetici davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ($p= 0,667 > 0.05$)

Tablo 5.6.Öğretmenlerin Cinsiyeti ile Yönetici Davranışları Arasındaki İlişki

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık derecesi
Pearson ki-kare	,809	2	,667
Olabilirlik katsayısı	,798	2	,671
Doğrusallık katsayısı	,242	1	,623
Geçerli birim sayısı	335		

* $\alpha = 0,05$

Bu sonuca göre Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı olarak çalışan öğretmenlerin cinsiyet farkı olmaksızın yöneticilerinin davranış tarzlarını büyük ölçüde benzer gördüğü, yöneticilerin ise çalışanların, cinsiyetlerini dikkate almaksızın her öğretmene aynı şekilde davrandıkları söylenebilir.

5.4.3.3.Öğretmenlerin Hizmet Süresi ile Yönetici Davranışları Arasındaki İlişki

Öğretmenlerin hizmet süreleri ile yönetici davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan ki kare analizi sonucunda hizmet süresi faktörü ile yönetici davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ($p= 4,87 > 0.05$)

Tablo 5.7.Öğretmenlerin Hizmet Süresi ile Yönetici Davranışları Arasındaki İlişki

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık derecesi
Pearson ki-kare	7,473	8	,487
Olabilirlik katsayısı	6,518	8	,589
Doğrusallık katsayısı	1,614	1	,204
Geçerli birim sayısı	335		

* $\alpha = 0,05$

Bu sonuca göre Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı olarak çalışan öğretmenlerin hizmet süreleri farklılıklarına rağmen yöneticilerinin davranış tarzlarını büyük ölçüde benzer gördükleri, yöneticilerin ise çalışanların, hizmet sürelerini dikkate almaksızın her öğretmene aynı şekilde davrandıkları söylenebilir.

5.4.3.4. Öğretmenlerin Medeni Hali ile Yönetici Davranışları Arasındaki İlişki

Öğretmenlerin medeni halleri ile yönetici davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan ki kare analizi sonucunda medeni hal faktörü ile yönetici davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ($p=0,322 > 0,05$)

Tablo 5.8. Öğretmenlerin Medeni Hali ile Yönetici Davranışları Arasındaki İlişki

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık derecesi
Pearson ki-kare	4,680	4	,322
Olabilirlik katsayısı	4,984	4	,289
Doğrusallık katsayısı	,373	1	,541
Geçerli birim sayısı	335		

* $\alpha = 0,05$

Bu sonuca göre Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı olarak çalışan öğretmenlerin medeni hal farkı olmaksızın yöneticilerinin davranış tarzlarını büyük ölçüde benzer gördükleri, yöneticilerin ise çalışanların, medeni hallerini dikkate almaksızın her öğretmene aynı şekilde davrandıkları söylenebilir.

5.4.3.5. Öğretmenlerin Çocuk Sayısı ile Yönetici Davranışları Arasındaki İlişki

Öğretmenlerin çocuk sayıları ile yönetici davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan ki kare analizi sonucunda çocuk sayısı faktörü ile yönetici davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ($p = 0,341 > 0,05$)

Tablo 5.9. Öğretmenlerin Çocuk Sayısı ile Yönetici Davranışları Arasındaki İlişki

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık derecesi
Pearson ki-kare	9,014	8	,341
Olabilirlik katsayısı	8,992	8	,343
Doğrusallık katsayısı	3,138	1	,076
Geçerli birim sayısı	335		

* $\alpha = 0,05$

Bu sonuca göre Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı olarak çalışan öğretmenlerin çocuk sayıları farklılıklarına rağmen yöneticilerinin davranış tarzlarını büyük ölçüde benzer gördükleri, yöneticilerin ise çalışanların, çocuk sayılarını, dikkate almaksızın her öğretmene aynı şekilde davrandıkları söylenebilir.

5.4.3.6.Öğretmenlerin Branşları Açısından Yönetici Davranışlarına Bakışı

Ankete katılan öğretmenler temel olarak üç branşta sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmada sınıf öğretmenleri, meslek dersi öğretmenleri ve branş ders öğretmenleri ayırımına gidilmiştir. Bu ayırımın nedeni bu gruplardaki öğretmenlerin benzer ve yakın alanlarda çalışıyor olmasıdır.

Sınıflandırma ve ankete cevap veren öğretmenlerin branşlara göre dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 5.10.Araştırmaya Katılan Öğretmenin Branşlara Göre Dağılımı

BRANŞLAR	BRANŞLAR	YÜZDE
Meslek dersleri öğretmenliği	Teknik tasarım öğretmenliği	2,4
	Bilgisayar öğretmenliği	,6
	Meslek dersleri öğretmenliği	4,2
	Sağlık öğretmenliği	,3
	Ana sınıfı öğretmenliği	,6
	Rehberlik öğretmenliği	1,8
Branş dersleri öğretmenliği	Türkçe öğretmenliği	3,3
	Matematik öğretmenliği	9,3
	Fen bilgisi öğretmenliği	1,5
	Sosyal bilgiler öğretmenliği	3,0
	İngilizce öğretmenliği	5,1
	Resim öğretmenliği	2,4
	Müzik öğretmenliği	3,3
	Beden eğitimi öğretmenliği	2,1
	Türk dili edebiyatı öğretmenliği	6,3
	Din kültürü öğretmenliği	2,4
	Fizik öğretmenliği	1,8
	Kimya öğretmenliği	,9
	Biyoloji öğretmenliği	1,2
	Coğrafya öğretmenliği	,3
	Tarih öğretmenliği	3,0
	Felsefe öğretmenliği	,9
Sınıf öğretmenliği		19,1
Boş		24,5
Toplam		100,0

Öğretmenlerin branşları ile yönetici davranışları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için ANOVA Analizi yapılmıştır. Aşağıda analiz sonuçlarını gösteren tablolara yer verilmiştir.

Tablo 5.11.Öğretmenlerin Branşları Açısından Yönetici Davranışlarına Bakışı

	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama kareler	F	Anlamlılık
Gruplar arası	5,426	3	1,809	4,160	,007
Gruplar içi	143,929	331	,435		
Toplam	149,355	334			

* $\alpha = 0,05$

Tablo 11'e göre, branşlar itibari ile öğretmenlerin yönetici davranışlarına bakış açılarının farklı olduğu anlaşılmaktadır. ($p = 0,007$)

Hangi öğretmen grubunun diğerinden / diğerlerinden farklı olduğunu tespit etmek için yapılan One-way Anova (Scheffe) testi sonuçları aşağıdaki Tablo 12 de verilmiştir.

Tablo 5.12.Öğretmenlerin Branşlarına Göre Yönetici Davranışlarına Bakışı

BRANŞLAR	BRANŞLAR	Ortalama fark	Standart hata	Anlamlılık
Boş	Sınıf öğretmenliği	,0274	,10999	,996
	Branş öğretmenliği	-,2495	,08975	,054
	Meslek dersleri öğretmenliği	-,2105	,13903	,515
Sınıf öğretmenliği	Boş	-,0274	,10999	,996
	Branş öğretmenliği	-,2769(*)	,09771	,047
	Meslek dersleri öğretmenliği	-,2379	,14429	,438
Branş öğretmenliği	Boş	,2495	,08975	,054
	Sınıf öğretmenliği	,2769(*)	,09771	,047
	Meslek dersleri öğretmenliği	,0390	,12953	,993
Meslek dersleri öğretmenliği	Boş	,2105	,13903	,515
	Sınıf öğretmenliği	,2379	,14429	,438
	Branş öğretmenliği	-,0390	,12953	,993

* $\alpha = 0,05$

Öğretmenlerin branşları ile yönetici davranışları ifadelerine katılım düzeyi arasında yapılan one way ANOVA (Scheffe) testi sonucunda sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. ($p = 0,047$) Çıkan sonuca göre sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerine göre

yöneticilerinin davranışlarını daha az olumlu görmektedir. Sınıf öğretmenleri, yöneticilerinin davranışlarından, branş öğretmenlerine göre daha az memnundurlar.

5.4.4.İşgören Özellikleri ve Motivasyon Düzeyi

5.4.4.1.Öğretmenlerin Yaşları ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki

Öğretmenlerin yaşları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan ki kare analizi sonucunda yaş faktörü ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ($p = 0,720 > 0,05$)

Tablo 5.13.Öğretmenlerin Yaşları ile Motivasyon Düzeyleri Arasında İlişki

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık derecesi
Pearson ki-kare	3,676	6	,720
Olabilirlik katsayısı	3,795	6	,704
Doğrusallık katsayısı	,052	1	,820
Geçerli birim sayısı	335		

* $\alpha = 0,05$

Bu sonuca göre Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı olarak çalışan her yaştaki öğretmenin motivasyon düzeyinin yaş kriterleri açısından, yöneticilerinin davranışlarından aynı seviyede etkilendikleri tespit edilmiştir.

5.4.4.2.Öğretmenlerin cinsiyetleri ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki

Öğretmenlerin cinsiyetleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan ki kare analizi sonucunda cinsiyet faktörü ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ($p= 0,919 > 0,05$)

Tablo 5.14.Öğretmenlerin Cinsiyetleri ile Motivasyon Düzeyleri Arasında İlişki

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık derecesi
Pearson ki-kare	,170	2	,919
Olabilirlik katsayısı	,169	2	,919
Doğrusallık katsayısı	,100	1	,752
Geçerli birim sayısı	335		

* $\alpha = 0,05$

Bu sonuca göre Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı olarak çalışan farklı cinsteki öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin cinsiyet kriteri açısından, yöneticilerinin davranışlarından aynı seviyede etkilendikleri tespit edilmiştir.

5.4.4.3. Öğretmenlerin Hizmet Süresi ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki

Öğretmenlerin hizmet süreleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan ki kare analizi sonucunda hizmet süresi faktörü ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ($p = 0,692 > 0,05$)

Tablo 5.15. Öğretmenlerin Hizmet Süresi ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık derecesi
Pearson ki-kare	5,603	8	,692
Olabilirlik katsayısı	4,965	8	,761
Doğrusallık katsayısı	1,543	1	,214
Geçerli birim sayısı	335		

* $\alpha = 0,05$

Bu sonuca göre Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı olarak çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, hizmet süresi kriteri açısından, yöneticilerinin davranışlarından aynı seviyede etkilendikleri tespit edilmiştir.

5.4.4.4. Öğretmenlerin Medeni Hali ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki

Öğretmenlerin medeni hali ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan ki kare analizi sonucunda medeni hal faktörü ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ($p = 0,390 > 0,05$)

Tablo 5.16. Öğretmenlerin Medeni Hali ile Motivasyon Düzeyleri Arasında İlişki

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık derecesi
Pearson ki-kare	4,121	4	,390
Olabilirlik katsayısı	4,674	4	,322
Doğrusallık katsayısı	,173	1	,678
Geçerli birim sayısı	335		

* $\alpha = 0,05$

Bu sonuca göre Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı olarak çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, medeni hal kriteri açısından, yöneticilerinin davranışlarından aynı seviyede etkilendikleri tespit edilmiştir.

5.4.4.5. Öğretmenlerin Çocuk Sayısı ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki

Öğretmenlerin çocuk sayısı ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan ki kare analizi sonucunda çocuk sayısı faktörü ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ($p = 0,474 > 0,05$)

Tablo 5.17.Öğretmenlerin Çocuk Sayısı ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık derecesi
Pearson ki-kare	7,592	8	,474
Olabilirlik katsayısı	7,392	8	,495
Doğrusallık katsayısı	2,101	1	,147
Geçerli birim sayısı	335		

* $\alpha = 0,05$

Bu sonuca göre Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı olarak çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin öğretmenlerin sahip olduğu çocuk sayısı kriteri açısından yöneticilerinin davranışlarından, aynı seviyede etkilendikleri tespit edilmiştir.

5.4.4.6.Öğretmenlerin Branşları Açısından Motivasyon Düzeyleri

Öğretmenlerin branşları ile motivasyon düzeyleri arasında yapılan ANOVA Analizi sonucunda branşlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.($p = ,012 > 0,05$)

Tablo 5.18.Öğretmenlerin Branşları Açısından Motivasyon Düzeyleri

	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama kareler	F	Anlamlılık
Gruplar arası	5,030	3	1,677	3,683	,012
Gruplar içi	150,713	331	,455		
Toplam	155,743	334			

* $\alpha = 0,05$

Ancak hangi branşlar arasında farklılık olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Scheffe Testinde, Tablo 19 ‘da da görüldüğü üzere, branşlar arsında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 5.19.Öğretmenlerin Branşları Açısından Motivasyon Düzeyleri

BRANŞALAR	BRANŞALAR	Ortalama fark	Standart hata	Anlamlılık
Boş	Sınıf öğretmenliği	-,0057	,11255	1,000
	Branş öğretmenliği	-,2476	,09184	,066
	Meslek dersleri öğretmenliği	-,2592	,14227	,346
Sınıf öğretmenliği	Boş	,0057	,11255	1,000
	Branş öğretmenliği	-,2419	,09998	,121
	Meslek dersleri öğretmenliği	-,2535	,14766	,401
Branş öğretmenliği	Boş	,2476	,09184	,066
	Sınıf öğretmenliği	,2419	,09998	,121
	Meslek dersleri öğretmenliği	-,0116	,13255	1,000
Meslek dersleri öğretmenliği	Boş	,2592	,14227	,346
	Sınıf öğretmenliği	,2535	,14766	,401
	Branş öğretmenliği	,0116	,13255	1,000

Buna göre sınıf öğretmenleri, branş öğretmenleri ve meslek dersi öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinin, yöneticilerinin davranışlarından aynı yönde ve aynı düzeyde etkilendiği söylenebilir.

5.4.5.Yönetici Davranışları ve Motivasyon Düzeyi

Yönetici davranışı ile motivasyon düzeyi arasındaki ilişkinin yönü ve derecesini belirlemek için korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon Analizinde değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ölçmek için “Pearson Korelasyon Katsayısı” hesaplanmıştır. Yönetici davranışlarıyla, motivasyon arasındaki ilişkinin derece ve niteliğini belirten Korelasyon Analizleri sonuçları Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 5.20. Yönetici Davranışları ile Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişki

		Yönetici davranışları	Motivasyon düzeyi
Yönetici davranışları	Pearson korelasyonu	1	,959
	Anlamlılık	.	,000
	Birim sayısı	335	335
Motivasyon düzeyi	Pearson korelasyonu	,959	1
	Anlamlılık	,000	.
	Birim sayısı	335	335

* $\alpha = 0,01$

Person Korelasyon Matrisinde Faktörler arasındaki ilişki incelendiğinde yönetici davranışlarıyla ile motivasyon arasında $p = 0,000$ pozitif yönde kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. ($p = 0,959$)

6.SONUÇ VE ÖNERİLER

Kamusal hizmetlerin üretim ve dağıtımında dünyadaki değişim ve gelişmelere paralel olarak ülkemizdeki kamu kurumlarının da bu sürece ayak uydurmaya çalıştıklarını görmekteyiz. Bu değişim ve gelişim sürecinde hiç kuşkusuz en büyük görev kurum çalışanları yanında kurum yöneticilerine düşmektedir. Bu anlamda kurum yöneticilerinin, halkla bütünleşmesi ve kurumsal amaçlara ulaşmaları; kurum personeli ile sıcak ilişkiler geliştirmesine bağlıdır.

Bu tezde, kamu personelinin motivasyon düzeylerinin, yöneticilerin davranışlarından ne düzeyde etkilendiği Tokat'ta görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen bir anket çalışmasıyla ortaya konmaya çalışılmıştır.

Öğretmenlerin motivasyonları üzerinde, yönetici davranışlarının büyük rolü vardır. Yöneticilerin çalışanlarına gerekli önemi ve özeni göstererek, onları yeteri kadar motive etmesi, kaliteli bir eğitim hizmetinin verilmesinde son derece önemlidir.

Eğitimin olmazsa olmaz olduğu bir çağda, eğitimin kaynağı olan ilk ve orta öğretimde çalışan öğretmenler üzerine yapılan bu çalışmayla eğitim kurumlarında yönetici davranışlarından kaynaklanan sorunların azaltılması, kaliteli bir eğitim hizmetinin sağlanması için yöneticilere düşen görevlerin belirlenmesi ve yöneticilerin kaçınması gereken davranışların ortaya konulmasına çalışılmıştır. Yöneticilerin öğretmenler üzerindeki davranışlarının öğretmenlerin öğrencilerine olan davranışlarını etkileyeceği göz önüne alınırsa konunun önemi daha da iyi anlaşılmaktadır.

Bu çerçevede ele alınan çalışmanın uygulama bölümüne Tokat il merkezinde çalışan 335 öğretmen katılmıştır. Bu öğretmenlere yöneticilerinin davranış tarzlarını

belirlemek, için 36 ifadeden oluşan iki bölümlü, bir anket uygulanmıştır. Anketin birinci kısmında belirtilen 36 ifadenin, okul yöneticileri tarafından ne düzeyde yerine getirilip getirilemediği ölçülmeye çalışılmıştır. Anketin ikinci kısmında ise bu 36 ifadenin yöneticilerinde olup olmamasının, öğretmenlerin motivasyon düzeyine hangi yönde etki ettiği tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmada, öğretmenlerin yöneticilik davranışları açısından yöneticilerini değerlendirdiklerinde, okullar arasında farklılıklar olmakla birlikte genel de yöneticilerinin davranışlarını olumlu gördükleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte yöneticilerinin davranışlarından memnun olmayan öğretmenlerin sayısı da göz ardı edilmemelidir.

Anketin ikinci kısmına verilen yanıtlarla ilk kısım arasında bir benzerlik olduğunu rahatlıkla söylenebilir. Yöneticilerinin davranışlarını olumlu bulan öğretmenler yöneticilerinin bu davranışlarından olumlu yönde motive olduklarını belirtmişlerdir. Verilen yanıtlardan da anlaşılacağı gibi, çalışanların motivasyonu ve çalışanların iş verimleri üzerinde yönetici davranışları önemli bir etkidir.

Çalışmada yapılan diğer bir analizde, iş gören özellikleri ile yönetici davranışları arasında ki kare testi yapılmış; yaş grupları, cinsiyet, medeni hal, çocuk sayısı ve hizmet süresine göre çalışan öğretmenlerin, yönetici davranış tarzlarına bakışları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yani çalışanların demografik özellikleri ve çalışanlar arasındaki demografik farklılıklar, çalışanların yönetici davranışlarına olan bakış açılarında bir farkın olmadığını ortaya koymuştur.

Öğretmenlerin yönetici davranışlarına yönelik ağlarında branşlar arasında bir farklılaşmanın olup olmadığı ANOVA (tek yönlü varyans analizi) ile anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.($p = 0,007 < 0,05$) Çıkan sonuca göre sınıf öğretmenleri branş

öğretmenlerine göre yöneticilerinin davranışlarını daha az olumlu görmektedir. Yani sınıf öğretmenleri yöneticilerinin davranışlarından branş öğretmenlerine göre daha az memnundur. Bunun nedenleri okul yöneticileri tarafından araştırılmalı ve yönetim açısından gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

Yine iş gören özellikleri ile motivasyon düzeyleri arasında da yapılan ki kare analizi sonucunda $p > 0.05$ olduğu tespit edilmiş ve bundan dolayı anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır. Yani, öğretmenlerin yaş, cinsiyet, hizmet süresi, çocuk sayısı, medeni hal bakımından motivasyonları üzerinde bir fark tespit edilememiştir.

Son olarak çalışmada, yönetici davranışı ile motivasyon düzeyi arasındaki ilişkinin yönü ve derecesini belirlemek için Korelasyon Analizi yapılmıştır. Korelasyon Analizinde değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ölçmek için “Pearson Korelasyon Katsayısı” hesaplanmış, yönetici davranışları ile motivasyon düzeyi arasında ki kare korelasyon katsayısı 0,959 olarak bulunmuş ve yüksek bir oranda ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tüm bu sonuçlardan da görülebileceği gibi yönetici davranışları, çalışanların motivasyonları üzerinde önemli bir etkidir. Çalışanların motivasyon düzeyinin yüksek olması ise yapılan işin kalitesinin ve veriminin artırılmasında önemli bir unsurdur.

Bunun bilincinde olan yöneticiler çalışanlarını işe daha iyi motive edebilmek için ellerinden gelen çabayı sarf etmelidir. Gerekirse gerekli teknik ve psikolojik desteği almaktan kaçınmamalıdır. Hatta bu psikolojik desteği çalışanlarına yönelik çeşitli yöntemlerle, kurslarla, seminerlerle, hizmet içi eğitim programlarıyla ya da benzeri tarzdaki etkinliklerle desteklemelidirler.

Yöneticilerin, çalışanlarına arkadaşça davranması, onların fikirlerine önem vermesi, aynı iletişim kanallarını yakalaması, çalışanlarını desteklemesi ve onların her

zaman yanında olması, çalışanlarına adaletli davranması, çalışanların başarılarını ödüllendirmesi, gururlu ve kibirli olmaması, kurumda çalışanlarına rahat bir ortam temin etmeleri, çalışanlarına emirler vererek değil de, onları işe karşı ikna ederek yönlendirmeleri, her türlü kurum içi kurum dışı sıkıntıya rağmen çalışanlarına her zaman güler yüz göstermeleri, çalışanlarını motive etmek için yöneticilerin yapması gerekenlerden bazılarıdır.

Kurum yöneticileri, kurumsal hedef ve amaçlara tek başlarına istenilen oranda ulaşamayabilir. Dolayısıyla kurumsal amaçlara ulaşmada çalışanların rolünün farkında olan yöneticiler, hedeflerine ve kurumsal amaçlara ulaşma olasılığı artırmaktadır. Yöneticiler kurumsal hedeflere ve amaçlara ulaşmada çalışan faktörünü iyi değerlendirmelidir. Çalışanlardan kurumsal amaçlar çerçevesinde etkin ve verimli bir şekilde yararlanabilmek için çalışanların motivasyonuna önem verilmelidir.

Bazen bir tebessüm bazen ufak bir ödül çalışanların daha verimli bir şekilde kuruma bağlanmasına ve daha etkin bir şekilde çalışmalarına neden olabileceği unutulmamalıdır. Bazen de tam tersi, aksi bir söz, adaletsiz iş dağılımı, hak etmeyen bir kişinin ödüllendirilmesi gibi davranışlar, çalışanların kuruma karşı bağlılığını zayıflatmakta ve yaptığı işin etkinliğini azaltabilmektedir.

Tüm bunlar, yöneticiler tarafından dikkatle izlenmeli ve yöneticiler, çalışanlarına karşı onları motive eden davranışlar sergilemelidir. Personelini motive edebilen ve personeli ile bir bütün olarak çalışabilen yöneticilerin, kurumsal amaçlara daha hızlı ve etkin bir şekilde ulaşması kaçınılmaz bir gerçektir.

Bu tezde okul yöneticilerinin, öğretmenlerin motivasyonlarına etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu ve benzeri çalışmalar akademisyenler tarafından farklı kamu kurumlarında ve özel sektör örgütlerinde kurumsal bazda ya da kurumlar arası

karşılaştırmalı bir şekilde de yürütülerek kurum ve örgüt çalışanlarının yöneticileri ile olan ilişkileri değerlendirilmek sureti ile örgütsel ve kurumsal etkinliğin artırılmasına katkı sağlayabileceği düşünülebilir.

KAYNAKÇA

- Acuner, T. ve T. İlhan (2003), “Türk Toplumuna ve Liderlik Davranışlarına İlişkin Kültürel Bir Çözümleme”, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 22 – 24 Mayıs, Afyon.
- Akat, İ. ve N.Üner (1993), *İşletme Yönetimi*, 2. Baskı, İzmir.
- Akçakaya, M. (2004), “Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi: Keçiören Belediyesi Örneği”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6-2,187-214. Ankara.
- Altunışık, R.,R.Coşkun, S., Bayraktaroğlu ve E.,Yıldırım (2004), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* , Sakarya Kitapevi, Sakarya.
- Arıcı, D. (2002), “Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma”, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3-1-20
- Arıkan, S.(2003), “Kadın Yöneticilerin Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 5, S.1, Bahar, Ankara.
- Aycan, Z. ve R.,N., Kanungo (2000), *Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri*, Türkiye’de Yönetim, Liderlik, İnsan Kaynakları Uygulamaları, Ed. Z. Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, N. 121, Ankara.
- Aydın, M. (2000), *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.
- Aydoğan, E. (1969), “Yönetici ve Önder Ruhu”, Cumhuriyet Gazetesi , 13 Ekim 1969

- Bennis, W. And B.Nanus (1985), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper and Row,. New York, p. 48-53.
- Bingöl D.(1997), *Personel Yönetimi* 3. Baskı, Beta Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Çağlar, İ. (2004), “ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 2
- Can , H. (1999), *Organizasyon ve Yönetim* 5. Baskı, Siyasal Kitapevi
- Certo, S., (1997), *Modern Management*, Prentice- Hall Int. Inc.
- Drucker, P.,F.(1998), *Yeni Gerçekler*, 7.Baskı, (Çev:Birtane Karanakçı), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No:327, Ankara.
- Dündar, H., Z. Öztürk (2003), “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , C.4, S.2
- Edvardsson, B., B.O. Gustavsson, (2003), *Quality In The Work Environment: A Prerequisite For Success In New Service Development*. *Managing Service Quality*, Volume 13, Number 2, Pp. 148-163.
- Erdil; O.,H.,Keskin, S.,Z. İmamoğlu, S. Erat, (2004), “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Taktir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygumla”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5,1,2004,17-26.
- Eren, E.(2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ertekin, Y. (1993), *Stres ve Yönetim*, Devlet İstatistik Enstitüsü yayını, Ankara.
- Eryılmaz, B.,(1999) , *Kamu Yönetimi*, Erkam Matbacılık, İstanbul.

- Ekvall, G. ve J.Arvonon (1991),” Change –centred Leadership:An extension of the two dimensional model”, *Scandinavian Journal of Management*, 7,7-26
- Eysenck, H.J. ve G. Wilson. (2000), *Kişiliğinizi Tanıyın*, 4.Baskı, (Çev: Erol Erduran), Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Feldman, D., A. Hugh, (1986), *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, McGraw-Hill International Book Company: Auckland.
- Gordon, J.(1991), A. Diagnostic Approach to Organizational Behavior ,Third Edition , Boston.
- Gözübüyük, A. Ş.(2002), *Yönetim Hukuku*. 16. Baskı, Turhan Kitapevi, Ankara.
- Güner, Ş., (2002), *Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, S.D.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Güney, S. ve S. Arıkan.(2003), “Yönetsel Açıdan İnsan Psikolojisinin, Kişiliğinin ve Benliğinin Değerlendirilmesi”, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, Eylül 2003-2
- Güney, S. (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, 1.Basım, Nobel Yayınları, Ankara.
- Kabacoff, R.,(1998), *Gender Differences In Organizational Leadership: A Large Sample Study*, Mrg, Portland, Usa.
- Karaköse, T. ,İ. Kocabaş (2006),“Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri”, *Çanakkale Üniversitesi,Eğitim Fak. Arşt. Dergisi*, 2,1, 2006 Çanakkale.
- Karkın, N.,(2004), “Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi”, *Türk İdare Dergisi*,

- Kayahan, C.,(2003), *Hastane Yöneticilerinin Yönetmel Başarı Düzeyleri Üzerine Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Örnek Bir Araştırma*, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 22 – 24 Mayıs, Afyon.
- Kılınç, T., (1995),“Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I): Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi)”, *İstanbul Üniversitesi. İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 24, S. 2, Kasım 1995.
- Koçel, T., (2001), *İşletme Yöneticiliği*, 8. Baskı, Beta Yay., İstanbul.
- Koçel, T.,(1998), *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Leblebici, D. N.,(2000), “Orta Kademe Yöneticileri'nin Örgütsel Karar Alma Davranışları Üzerine Bir İnceleme: Bir Türk Kit. Örneği”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 18, S. 1,
- Luthans, F. (1995), *Organizational Behavior*, 7th Ed. Mcgraw Hill, New York.
- Mitchell, T.R., J.R. Larson (1987), *People In Organizations: An Introduction To Organizational Behavior*. Third Edition, Singapore, Mcgraw- Hill.
- Newman, W. H., (1970), “*Sevk Ve İdare*” (Çeviren Kenan Sürgit), TODAIE. Yay.No:115 , Ankara.
- Owens, J. (1976), “ The Uses Of Leadership Theory”, *Management Organization And Human Resources*, (Eds: H.Hicks And J.Powell),Mc Graw Hill Book Comp.
- Özalp, İ., C. Koparal ve B. Güneş (1996), *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi AÖF. Yay. No 951, Eskişehir.

- Özdevecioğlu, M.,(2002), “ Kamu Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”,*Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, S.19, Kayseri.
- Özdönmez, M. A. Akesen, ve A. Ekizoğlu (1998), *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul Üniversitesi Yay., İstanbul.
- Özkalp, E. ve Ç. Kirel (1998), *Örgütsel Davranış*, Ankara .Üniversitesi Yay., No. 928,
- Özkan I. ve T. Süar, (1992), *İşletme Ekonomisi ve Verim*, S.179. İzmir.
- Özsalasmanlı, A.Y., (2005), “Türkiye de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. S.13.
- Paksoy, M. (2002), *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No.282.İstanbul.
- Peker, Ö. (1995), *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, TODAIE Yayını No 258, S.61-68. Ankara.
- Peker, ve N. Aytürk (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Podol, R., (1967),“*Modern Sevk ve İdarenin Türkiye’deki Anlamı*”, Amme İdaresi Bülteni, Ankara.
- Sadullah, Ö., (1998), “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak Tky’nin Kamu Organizasyonlarına Uygulanabilirliği”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Dergisi*, C. 27, S. 2, Kasım 1998
- Satıcı, Ö., (2001), “*Kültürün Ülkemiz Kamu Çalışanlarının Performansına ve Kamu Örgütlerinin İşleyişine Olan Etkileri*”, Y. Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ankara.
- Şenatalar, F., (1975), *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Doğu Matbaası, İstanbul.

- Şencan, H., (1995), “Yöneticilerin Kişilik Yapıları ile Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 24, S. 2.
- Şimşek, M. Ş.,(1999), *Yönetim ve Organizasyon*, 5. Baskı, Nobel Yay. Dağ. , Ankara.
- Tengilimoğlu, D., (2005), “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* ,www.E-Sosder.Com Issn:1304-0278 C.4 S. 14 (1-16)
- Tortop, N., (1999), *Personel Yönetimi* ,Yargı Yayınları, Ankara.
- Tosun, K., (1992), *İşletme Yönetimi* , Savaş Yay., Ankara.
- Turko, R. M., (1970), *Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon*, Sevinç Matbaası, Ankara.
- Werner, I.,(1993), *Liderlik ve Yönetim*, Çev: V. Üner,: Rota Yay., İstanbul
- Yıldız, M., (2002), “Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları”, *Türk İdare Dergisi*, Ankara.
- Yüksel F., (2004), *Çağdaş Kent Yönetimi ve Yönetici Vizyonu*, Detay Yayıncılık, Ankara.

17	Gelişmeleri teşvik eder.													
18	Amaçları belirgindir.													
19	Diğerlerinin düşüncelerine önem verir.													
20	Yeni projeler üretir.													
21	Uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle durur.													
22	Astlarını savunur.													
23	Yeniliklere açıktır.													
24	İşin denetiminde titizdir.													
25	Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.													
26	Çatışmaları ortadan kaldıracak ortamlar yaratır.													
27	Çalışma gereksinmelerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder.													
28	Astlarına adil davranır.													
29	Gerektiğinde çabuk karar alır.													
30	Planları dikkatli yapar.													
31	Karar verirken astlarına söz hakkı verir.													
32	Esnektir ve değişime açıktır.													
33	Talimatlarını açık bir şekilde verir.													
34	Astlarına bir birey olarak saygı gösterir.													
35	İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.													
36	Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.													

BÖLÜM II

Bu bölümde kişisel bilgiler istenmektedir. Lütfen size uygun olan seçeneği (x) işaretleyiniz.

- 1.Cinsiyetiniz:** () Erkek () Kadın
- 2.Yaşınız :** () 20–25 () 26–35 () 36 – 45 () 46+
- 3.Kurumdaki hizmet süreniz:** () 1–5 Yıl () 6–10 Yıl () 11–15 Yıl () 16–20 Yıl
() 21–25 Yıl () 26+ Yıl
- 4.Medeni Haliniz:** () Bekar () Evli () Dul () Boşanmış
- 5.Evli İseniz Çocuk Sayınız:** () Yok () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ve üstü
- 6.Eşiniz Çalışıyor mu:** () Evet () Hayır
- 7.Branşınız.....**

ÖZGEÇMİŞ

28 Şubat 1983'te Samsun'da doğdum. İlk ve Orta öğrenimimi Niksar da tamamladım. 2004 Yılında Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesini Kamu Yönetimi Bölümünden mezun oldum. Halen Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalında yüksek lisans yapmaktayım.