

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖZEL VE KAMU EĞİTİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN
MOTİVASYON DÜZEYLERİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

Ayten EBEOĞLU

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Mehmet ERYILMAZ**

BURSA, Kasım 2014

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖZEL VE KAMU EĞİTİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN
MOTİVASYON DÜZEYLERİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

**Ayten EBEOĞLU
(Enstitü No: 112001205)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Mehmet ERYILMAZ**

BURSA, Kasım 2014

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda 112001205 numaralı Ayten EBEOĞLU'nun hazırladığı “ Özel ve Kamu Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Motivasyon Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma” konulu Yüksek Lisans Tezi ile ilgili tez savunma sınavı, 28 / 11 / 2014 günü 10.00 – 11.00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin(başarılı / başarısız) olduğuna..... (oybirliği / oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye
(Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)
Doç. Dr. Mehmet ERYILMAZ
Uludağ Üniversitesi

Üye
Doç. Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ
Uludağ Üniversitesi

Üye
Doç. Dr. Tolga DEMİRBAŞ
Uludağ Üniversitesi

ÖNSÖZ

Hızla küreselleşen ve küçülen dünyada eğitim sektörü, değişime uyum sağlama ve yenilikleri takip etme aşamasında diğer birçok sektöre öncülük etmektedir. Teknolojiyi ve sektör ile ilgili yenilikleri yakından takip etme konusunda tüm yöneticilerin çağı yakalama zorunluluğunun olduğu bir gerçektir. Ülkelerin geleceklerinin şekillendirilmesinde eğitim örgütlerini idare eden yöneticilere çok büyük sorumluluklar düşmektedir. Eğitim örgütlerinin başında bulunan yöneticiler hem teknolojiyi yakından takip etmek hem de örgütlerinin en etkin şekilde çalışmasını sağlamak zorundadırlar. Eğitim örgütü yöneticilerinin insan kaynaklarından daha iyi faydalanabilmek amacıyla, eğitim örgütlerinin insan merkezli yaklaşımlara yönelmeleri bir gereklilik haline gelmiştir.

Günümüzde eğitim örgütü yöneticileri, hiyerarşik ve kalıplaşmış örgüt yapıları ile sorunlara çözüm bulmada büyük güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Halen eğitim örgütlerinin bürokratik ve hantal görünümünden tam olarak kurtulamadıkları görülmektedir. Hâlbuki bir taraftan bilgi teknolojisinin yönetimine ilişkin sorunlar, diğer taraftan da rekabet ortamı, eğitim örgütlerinin yüksek performanslı insan kaynağına gereksinimini sürekli hale getirmektedir.

Gerçekten de eğitim örgütlerindeki yöneticilerin sorunlara rasyonel çözümler getirebilmede kullanabilecekleri en önemli unsur motivasyon faktörüdür. Zira eğitim örgütlerini sürekli olarak geliştirebilmek için, motivasyon kurgusundan faydalanmak, yöneticiler için önemli bir gerekliliktir. İşte bu nedenlerle, yapılan bu çalışmada, özel ve kamu eğitim örgütü yöneticilerinin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki gerek teorik gerekse örnek uygulama çerçevesinde somutlaştırılmaya çalışılmıştır.

Kasım 2014

Ayten EBEOĞLU

İÇİNDEKİLER

	<u>SAYFA NO</u>
ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
ÖZET	xi
ABSTRACT	xii
SEMBOL LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR	xiv
TABLO LİSTESİ	xv
GİRİŞ	xix

BİRİNCİ BÖLÜM1

1. YÖNETİM VE MOTİVASYON KAVRAMLARINA GENEL BİR BAKIŞ

1. 1. YÖNETİM KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ	1
1. 1. 1. Yönetimin Tanımı ve Niteliği	1
1. 1. 2. Yönetimin İşlevleri	3
1. 1. 2. 1. Planlama	3
1. 1. 2. 2. Örgütlenme	4
1. 1. 2. 3. Yöneltilme (Etkileme).....	5
1. 1. 2. 4. Eş Güdümlenme (Koordinasyon)	5
1. 1. 2. 5. Denetim (Denetleme, Kontrol)	6
1. 1. 3. Yönetim Kademeleri	7
1. 1. 3. 1. Üst Kademe Yönetim	7
1. 1. 3. 2. Orta Kademe Yönetim	8
1. 1. 3. 3. Alt Kademe Yönetim	8
1. 1. 4. Yönetimsel Beceriler	9
1. 1. 4. 1. Teknik Beceriler	9
1. 1. 4. 2. Beşeri Beceriler	10
1. 1. 4. 3. Kavramsal Beceriler	10

1. 1. 5. Yöneticilik Roller	11
1. 1. 5. 1. Bilgisel Roller	11
1. 1. 5. 2. Bireyler Arası Roller	12
1. 1. 5. 3. Karar Verme Roller	12
1. 2. BAŞLICA YÖNETİM TEORİLERİ	12
1. 2. 1. Klasik Yönetim Teorisi ve Motivasyona Bakış Açısı	13
1. 2. 2. Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Teorisi ve Motivasyona Bakış Açısı	17
1. 2. 3. Modern Yönetim Teorisi ve Motivasyona Bakış Açısı	21
1. 3. MOTİVASYON KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ	24
1. 3. 1. Motivasyonun Tanımı ve Niteliği	25
1. 3. 2. Motivasyon Süreci	25
1. 3. 3. Motivasyon Gerekleri	26
1. 3. 4. Motivasyon Çeşitleri	27
1. 3. 4. 1. İç Güdüler	27
1. 3. 4. 2. Fizyolojik Güdüler	28
1. 3. 4. 3. Sosyal Güdüler	29
1. 3. 4. 4. Psikolojik Güdüler	30
1. 3. 5. Motivasyon Amaçları	31
1. 3. 5. 1. Etkinlik	31
1. 3. 5. 2. Verimlilik	31
1. 3. 5. 3. Kalite	32
1. 3. 5. 4. Karlılık	32
1. 3. 5. 5. Maliyet - Fiyat Uygunluğu	33
1. 3. 6. Yöneticiler ve Motivasyon	33
1. 3. 7. Çalışanlar ve Motivasyon	34

1. 4. BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ	34
1. 4. 1. Motivasyonda Gereksinim Teorileri	35
1. 4. 1. 1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	35
1. 4. 1. 2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	36
1. 4. 1. 3. McClelland'ın İhtiyaçlar Teorisi	37
1. 4. 1. 4. Alderfer'in E. R. G. Teorisi	37
1. 4. 1. 5. Murray'ın Öğrenilmiş Gereksinimler Teorisi	38
1. 4. 1. 6. Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorisi	39
1. 4. 2. Motivasyonda Süreç Teorileri	39
1. 4. 2. 1. Victor Wroom'un Beklenti Teorisi	40
1. 4. 2. 2. Lawler – Porter'in Beklenti Teorisi	40
1. 4. 2. 3. J. Stacy Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitlik Teorisi	41

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖZEL VE KAMU EĞİTİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN MOTİVASYON DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	42
2. 1. EĞİTİMİN TANIMI VE TÜRLERİ	42
2. 1. 1. Formel Eğitim	42
2. 1. 2. İformel Eğitim	43
2. 1. 3. Örgün Eğitim	43
2. 1. 4. Yaygın Eğitim	44

2. 2. EĞİTİMİN AMAÇLARI	44
2. 2. 1. Ekonomik Amaçlar	44
2. 2. 2. Sosyal Amaçlar	45
2. 3. YÖNETİCİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	45
2. 3. 1. Yönetici Geliştirme	46
2. 3. 2. Üst Yönetici Geliştirme	47
2. 3. 3. Eğitim Kurumu Yöneticisi Olma Kriterleri	47
2. 4. EĞİTİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ	48
2. 4. 1. Kaynak Sağlayıcı Olarak Eğitim Kurumu Yöneticisi	49
2. 4. 2. Öğretimsel Kaynak Olarak Eğitim Kurumu Yöneticisi	49
2. 4. 3. İletişimci Olarak Eğitim Kurumu Yöneticisi	50
2. 4. 4. Görünür Kişi Olarak Eğitim Kurumu Yöneticisi	50
2. 5. EĞİTİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN YÖNETME BİÇİMLERİ	51
2. 5. 1. Yetkeci Yönetim	52
2. 5. 2. Koruyucu Yönetim	52
2. 5. 3. Destekçi Yönetim	53
2. 5. 4. Birlikçi Yönetim	54
2. 6. ÖZEL EĞİTİM KURUMLARININ TANIMI VE NİTELİĞİ	54
2. 6. 1. Özel Sektörün Tanımı	55
2. 6. 2. Özel Eğitim Kurumlarının Tanımı	55
2. 7. KAMU EĞİTİM KURUMLARININ TANIMI VE NİTELİĞİ	56
2. 7. 1. Kamu Sektörünün Tanımı	56

2. 7. 2. Kamu Eğitim Kurumlarının Tanımı	57
2. 8. ÖZEL VE KAMU EĞİTİM KURUMU YÖNETİMİNİN	
TEMEL SORUNLARI	57
2. 8. 1. Örgütlenme ve İşleyiş Düzeni	59
2. 8. 2. Geleceğe Yönelik Bakış – Stratejik Öngörü Eksikliği	60
2. 8. 3. Gizlilik ve Dışa Kapalılık	61
2. 8. 4. Sorumluluk Mekanizmasının Gelişmeyişi	61
2. 8. 5. Koordinasyon Eksikliği	61
2. 8. 6. İletişim Yetersizliği	62
2. 8. 7. Denetim Sorunları	63
2. 8. 8. Siyasal ve Yönetmel Yozlaşma	63
2. 8. 9. Personel Sistemi	64
2. 9. ÖZEL VE KAMU EĞİTİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN	
KARŞILAŞTIRILMASI	64
2. 9. 1. Özel ve Kamu Eğitim Kurumu Yöneticilerinin	
Genel Olarak Benzer Yönleri	64
2. 9. 2. Özel ve Kamu Eğitim Kurumu Yöneticilerinin	
Genel Olarak Farklı Yönleri	64
2. 9. 3. Özel ve Kamu Eğitim Kurumu Yöneticilerinin	
Motivasyon Faktörü Bağlamında Benzer Yönleri	66
2. 9. 3. 1. Bir Psikolojik Motivasyon Faktörü Olarak Terfi ve Unvan	66
2. 9. 3. 2. Bir Psikolojik Motivasyon Faktörü Olarak Yetki ve Sorumluluk	67

2. 9. 3. 3. Bir Psikolojik Motivasyon Faktörü Olarak Kurumun İmajı ve Vizyonu ...	68
2. 9. 3. 4. Bir Ekonomik Motivasyon Faktörü Olarak Ödüllendirme	68
2. 9. 3. 5. Bir Ekonomik Motivasyon Faktörü Olarak İkramiye ve Prim	69
2. 9. 3. 6. Bir Ekonomik Motivasyon Faktörü Olarak Ücret Artışı	69
2. 9. 3. 7. Bir Sosyal Motivasyon Faktörü Olarak Eğitim Olanakları	70
2. 9. 3. 8. Bir Sosyal Motivasyon Faktörü Olarak Sosyal Aktiviteler	70
2. 9. 3. 9. Bir Fiziksel Motivasyon Faktörü Olarak Esnek Çalışma Saati	71
2. 9. 3. 10. Bir Fiziksel Motivasyon Faktörü Olarak Çalışma Ortamı ve Konfor	71
2. 9. 4. Özel ve Kamu Eğitim Kurumu Yöneticilerinin	
Motivasyon Faktörü Bağlamında Farklı Yönleri	71
2. 9. 4. 1. Bir Psikolojik Motivasyon Faktörü Olarak Terfi ve Unvan	72
2. 9. 4. 2. Bir Psikolojik Motivasyon Faktörü Olarak Yetki ve Sorumluluk	73
2. 9. 4. 3. Bir Psikolojik Motivasyon Faktörü Olarak Kurumun İmajı ve Vizyonu ...	73
2. 9. 4. 4. Bir Ekonomik Motivasyon Faktörü Olarak Ödüllendirme	74
2. 9. 4. 5. Bir Ekonomik Motivasyon Faktörü Olarak İkramiye ve Prim	75
2. 9. 4. 6. Bir Ekonomik Motivasyon Faktörü Olarak Ücret Artışı	76
2. 9. 4. 7. Bir Sosyal Motivasyon Faktörü Olarak Eğitim Olanakları	76
2. 9. 4. 8. Bir Sosyal Motivasyon Faktörü Olarak Sosyal Aktiviteler	77
2. 9. 4. 9. Bir Fiziksel Motivasyon Faktörü Olarak Esnek Çalışma Saati	78
2. 9. 4. 10. Bir Fiziksel Motivasyon Faktörü Olarak Çalışma Ortamı ve Konfor	79

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖZEL VE KAMU EĞİTİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN MOTİVASYONLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3. 1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ	80
3. 2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	80
3. 3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	81
3. 3. 1. Ana Hipotez	82
3. 3. 2. Alt Hipotezler	82
3. 4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	84
3. 5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	84
3. 5. 1. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi	85
3. 5. 2. Verilerin Toplanması	86
3. 5. 3. Verilerin Analizi ve Yorumlanması	86
3. 6. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	87
3. 7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	87
3. 8. BULGULAR	88
3. 8. 1. Demografik Bulgular	88

3. 8. 2. Betimsel İstatistikler	94
3. 8. 3. Faktör Analizi Bulguları	95
3. 8. 4. Güvenilirlik Analizi Bulguları	109
3. 8. 5. Bağımsız Örneklem T – Testi Analizi Bulguları	121
SONUÇ VE ÖNERİLER	133
KAYNAKLAR	137
EKLER	145
EK1 Anket Formu	145
EK2 Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği	148
EK3 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu	149
TEŞEKKÜR	150
ÖZGEÇMİŞ	151

ÖZET

ÖZEL VE KAMU EĞİTİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN MOTİVASYON DÜZEYLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Eğitim örgütleri yönetiminde günümüzde tahmin edilemeyen bir profesyonelleşme gerçekleşmektedir. Görev yaptığı örgüt ile bütünleşmiş, görev ve sorumluluklarının bilincinde ve yaptığı işe tam anlamıyla motive olmuş yöneticilerin, örgütün verimini artıracığı bilinmektedir. İnsan ilişkilerinin en üst düzeyde olduğu ve sürekli değişen teknoloji nedeniyle yeniliklerin yakından takip edilmesi gereken bu ortamda eğitim örgütlerinin performanslarının üst düzeyde olmasının, yöneticilerin performanslarıyla yakından ilgili olduğu ve eğitim örgütünün verimini artıracığı bilinmektedir.

Eğitim örgütlerinin karmaşık bir örgüt yapısı olmamasına rağmen, farklı nitelik ve birikimi olan yöneticiler tarafından yönetilmesinden dolayı, yöneticileri motive eden faktörler de kişilere göre değişebilmektedir.

Bu araştırmada, özel ve kamu sektöründe çalışan eğitim örgütü yöneticileri arasında, çeşitli motivasyon faktörleri bağlamında bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Bu doğrultuda Bursa ilinde özel ve kamu sektörüne ait 162 eğitim örgütündeki 341 eğitim örgütü yöneticisine, yüz yüze anket çalışması yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: 1) Yönetim 2) Yönetim Teorileri 3) Motivasyon 4) Motivasyon Teorileri 5) Yöneticilerin Motivasyon Düzeyleri

Tarih: 28 / 11 / 2014

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE MOTIVATIONAL LEVELS OF PUBLIC AND PRIVATE EDUCATIONAL INSTITUTIONS' ADMINISTRATORS

Current management of educational institutions has undergone a professionalisation which could not have been predicted. It is known that the productivity of the institution will be increased by managers who are integrated in the institution, who are aware of their duties and responsibilities and who are motivated to undertake the work in all senses. The performance of these educational institutions at the highest level requiring close following of innovations due to continuously changing technology and human relations at the highest level, is closely related to management performance and is known to increase the productivity of the educational institution.

Although educational establishments have a complex organisation structure, because they are managed by administrators with different attributes and erudition, the motivating factors for managers may change according to the individual.

In this study it was researched whether or not there was any difference between managers working in state and private sector educational institutions in the context of various motivating factors. The study was conducted by completion of a questionnaire in a face-to-face interview with 341 educational administrators in 162 state and private educational institutions in the province of Bursa.

Key Words: 1) management 2) management theories 3) Motivation 4) Motivation theories 5) motivation levels of managers

SEMBOLLER

α	: Cronbach Alpha Kat Sayısı
%	: Yüzde
<	: Küçüktür
>	: Büyüktür
H_0	: Anlamlı fark yoktur hipotezi
H_1	: Anlamlı fark vardır hipotezi
sig	: Sigma
sig<0.05.	: Karşılaştırılan iki grubun arasında anlamlı fark olduğunu gösterir.
sig>0.05	: Karşılaştırılan iki grubun arasında anlamlı fark olmadığını gösterir.
t	: Faktör Analizi
p	: Anlamlılık Düzeyi
f	: Frekans
Mod	: Gruplanmış verilerde en yüksek frekansın bulunduğu aralığın orta noktası

KISALTMALAR

a.e : Aynı Eser

a.g.e. : Adı Geçen Eser

Bkz. : Bakınız

C. : Cilt

çev. : Çeviren

der. : Derleyen

Der. : Dergi

ed. : Editör

md. : Madde

nu. : Numara

p. : Page

S. : Sayı

s. : Sayfa

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

TODAİE : Türkiye Orta Doğu ve Amme İdaresi Enstitüsü

TABLO LİSTESİ

	<u>SAYFA NO</u>
Tablo 3.1 Katılımcıların Yaş Kategorilerine Göre Dağılımı	88
Tablo 3.2 Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	89
Tablo 3.3 Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	89
Tablo 3.4 Katılımcıların Çalıştığı Sektöre Göre Dağılımı	90
Tablo 3.5 Katılımcıların Çalıştığı Kurumdaki Unvanlarına Göre Dağılımı	90
Tablo 3.6 Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	91
Tablo 3.7 Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	91
Tablo 3.8 Kamuda Çalışan Yöneticilerin Daha Önce Özel Sektörde Çalışıp Çalışmadığını Gösterir Bulgular	92
Tablo 3.9 Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Daha Önce Herhangi Bir Kamu Kurumunda Çalışıp Çalışmadığını Gösterir Bulgular	93
Tablo 3.10 Betimsel İstatistiğe İlişkin Genel Bulgular	94
Tablo 3.11 Faktör Analizi İlişkin Genel Bulgular	95
Tablo 3.12 Ücret ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları	96
Tablo 3.13 Ödül ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları	97
Tablo 3.14 Terfi ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları	98
Tablo 3.15 Eğitim-Kurs ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları	99
Tablo 3.16 Amirler ve Çalışma Arkadaşları ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları	100

Tablo 3.17 Yetki ve Sorumluluk ile Statüye Ait Soru Grubuna İlişkin	
Faktör Analizi Bulguları	101
Tablo 3.18 Çalışma Şartları ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları	102
Tablo 3.19 Çalışma Şartları 1 (1. Faktör Altında Toplanan 13, 14, 15, 16, 17. Sorular)	
ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları	104
Tablo 3.20 Çalışma Şartları 2 (2. Faktör Altında Toplanan 18 ve 19. Sorular)	
ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları	105
Tablo 3.21 Görev Süresi ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları.....	106
Tablo 3.22 İş Garantisi ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları	107
Tablo 3.23 Destekleyici İş Ortamı ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları	108
Tablo 3.24 Alt Ölçekler ile İlgili Güvenilirlik Analizi Bulguları	110
Tablo 3.25 Ücret ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Güvenilirlik Analizi Bulguları	111
Tablo 3.26 Ödül ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Güvenilirlik Analizi Bulguları	112
Tablo 3.27 Terfi ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Güvenilirlik Analizi Bulguları	113
Tablo 3.28 Eğitim ve Kurs ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Güvenilirlik Analizi Bulguları	114
Tablo 3.29 Amirler ve Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler ile İlgili Soru Grubuna İlişkin	
Güvenilirlik Analizi Bulguları	115
Tablo 3.30 Yetki-Sorumluluk ve Statü ile İlgili Soru Grubuna İlişkin	
Güvenilirlik Analizi Bulguları	116
Tablo 3.31 Çalışma Şartları 1 (13-14-15-16 ve 17) ile İlgili Soru Grubuna İlişkin	
Güvenilirlik Analizi Bulguları	117
Tablo 3.32 Görev Süresi ile İlgili Soru Grubuna İlişkin	
Güvenilirlik Analizi Bulguları	118
Tablo 3.33 İş Garantisi ile İlgili Soru Grubuna İlişkin	
Güvenilirlik Analizi Bulguları	119

Tablo 3.34 Destekleyici İş Ortamı ile İlgili Soru Grubuna İlişkin	
Güvenilirlik Analizi Bulguları	120
Tablo 3.35 Alt Ölçekler ile İlgili T-Testi Analizi Bulguları	121
Tablo 3.36 Ücret Soru Grubu İçin Yapılan T-Testi Analizi Bulguları	122
Tablo 3.37 Ödül Soru Grubu İçin Yapılan T-Testi Analizi Bulguları	123
Tablo 3.38 Terfi Soru Grubu İçin Yapılan T-Testi Analizi Bulguları	124
Tablo 3.39 Eğitim ve Kurs Soru Grubu İçin Yapılan T-Testi Analizi Bulguları	125
Tablo 3.40 Amirler ve Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler Soru Grubu İçin Yapılan	
T-Testi Analizi Bulguları	126
Tablo 3.41 Yetki ve Sorumluluk ile Statüye İlişkin Soru Grubu İçin Yapılan	
T-Testi Analizi Bulguları	127
Tablo 3.42 Çalışma Şartları 1. Grup ile İlgili Soru Grubu İçin Yapılan	
T-Testi Analizi Bulguları	128
Tablo 3.43 Çalışma Şartları 2. Grup ile İlgili Soru Grubu İçin Yapılan	
T-Testi Analizi Bulguları	129
Tablo 3.44 Görev Süresi ile İlgili Soru Grubu İçin Yapılan	
T-Testi Analizi Bulguları	130
Tablo 3.45 İş Garantisi ile İlgili Soru Grubu İçin Analizi Yapılan	
T-Testi Bulguları	131
Tablo 3.46 Destekleyici İş Ortamı ile İlgili Soru Grubu İçin Analizi Yapılan	
T-Testi Bulguları.....	132

GİRİŞ

Bu araştırmada, özel ve kamu sektöründe çalışan eğitim örgütü yöneticileri arasında, çeşitli motivasyon faktörleri bağlamında bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır.

Özel ve kamu eğitim örgütlerinde yönetici pozisyonunda çalışanların sayısı azımsanamayacak kadar fazladır. Gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe işlerin en güzel şekilde gerçekleştirilebilmesi, yöneticiler ile yönetilenlerin aralarındaki ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütmesine bağlıdır. Çalıştığı örgüte manevi olarak bağlanamayan ve yaptığı işten tatmin olamadığı için mesleğinden soğuyan yöneticilerin sayısı her geçen gün artmaktadır. Çalıştığı örgüt ile manevi bağ kuramayan bu kişiler liderlik vasıfları olan kişilerse, birçok çalışanı da olumsuz yönde etkilemektedirler. Yöneticiler ile yönetilenlerin arasında sağlıklı ilişkiler oluşturabilmesi, öncelikle kişilerin çalıştıkları örgütte ne derece motive oldukları ile yakından ilgilidir.

Özel ve kamu eğitim örgütlerinde modern yönetim tekniklerinin uygulanmaya başlanmasından önce bunların alt yapılarının oluşturulması gerekmektedir. Yöneticilerin çalıştıkları örgüte sadece maddi yönden değil manevi yönden de bağlanmalarını sağlayacak çalışmaların yapılması önem arz etmektedir. Yüksek motivasyon ile çalışan yönetici, çalışanlarının da motivasyonunu artırmak için elinden geleni yapacaktır.

Araştırmanın birinci bölümü yönetim ve motivasyon kavramlarına genel bir bakış niteliğindedir. İkinci bölümde özel ve kamu eğitim örgütlerinde çalışan yöneticilerin tanımı ve niteliğinin yanında motivasyon düzeylerini etkileyen faktörler hakkında teorik bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölümde özel ve kamu eğitim örgütlerinde çalışan yöneticilerin motivasyon düzeyleri, anket sonuçlarına göre istatistiksel olarak yorumlanarak, varsayımların doğruluk dereceleri de test edilerek özel ve kamu eğitim örgütlerinde kullanılabilecek sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. YÖNETİM VE MOTİVASYON KAVRAMLARINA GENEL BİR BAKIŞ

1.1. YÖNETİM KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

Birçok insana göre yöneticilik henüz avukatlık veya mühendislik gibi bir meslek değildir. Ancak, yönetim süreci hususundaki çok geniş ve sistematik malumat, örgüt yönetimi ile ilgili okulların kurulup gelişmeleri, sayısı hızla artan yönetim danışmanlık şirketleri ve yönetim danışmanlığının bir sanayiye evrilmesi yöneticiliğin gün geçtikçe daha fazla biçimde bir meslek olarak nitelendirilmesine sebebiyet vermektedir. Ayrıca yönetsel konularda ahlaki ve etik kurallara gösterilen hassasiyetin yükselişe geçmesi ve örgüt yönetimi ile ilgili kuruluşların sayısının artması gibi hususlar, yönetimin bir meslek olarak kurumsallaştığının kuvvetli kanıtlarıdır (Koçel, 1989).

1.1.1. Yönetimin Tanımı ve Niteliği

Yönetim, müşterek gayelere etkin ve verimli bir şekilde ulaşılabilmek için, bir insan topluluğunda iş birliği ve koordinasyon yaratmaya yönelik faaliyetler toplamıdır (Ataman, 2001). Yönetim çok boyutlu bir kavram özelliğini bünyesinde barındırmakta olup; bu boyutlar, kavramın çeşitli şekillerde algılanıp kavramsallaştırılmasına sebebiyet vermektedir (Ataman, 2001). Bu nedenle, yönetim kavramı tercih edildiği zaman, bir birey, grup ya da kademe, bir meslek, bir süreç, bir bilim dalı veya sanat anlaşılabilir (Koçel, 2005).

Yönetim ifadesi kullanıldığında kimi zaman bir süreç akıllara gelmekte, bazen bu sürecin unsurları olan organlar anlaşılmakta, kimi zaman da yönetim belli bir bilgi topluluğu olarak düşünülürse, bahsedilen bu bilginin yöneticilerin karar alma ve önderlik süreçlerinde nasıl kullanılabileceğine odaklanılmaktadır.

Yazında bilim insanların yönetim ile alakalı muhtelif tarifler sundukları gözlemlenmektedir. Yönetim muhtelif manaları olan kavramlardan bir tanesidir. Yönetim kimi zaman örgüt, bazen yönetsel etkinlikler, kimi zamanda yönetme manasında kullanılmaktadır (Gözübüyük, 1994). Yönetim bireyler, bu bireylerin paradigmaları, bilgi seviyeleri, geleneklere olan bağlılıkları, ikamet ettikleri bölgeler, geçmiş yaşantıları, hülasa, kültürlerini teşkil eden unsurlarla bağlantılıdır (Aslaner, 1997).

Yazın taraması esnasında birçok yönetim tanımıyla karşılaşmış ve bunlardan birkaçı yukarıda belirtilmiştir. Yapılan birçok yönetim tanımına ilave olarak bu çalışmanın yazarının tanımına göre ise yönetimin tanımı şu şekilde yapılabilir: İnsanların var olan yetenek ve gizli güçlerini ortaya çıkararak, olabilecek en üst düzeyde performans sergilemelerine vesile olacak şekilde motive ederek, önceden belirlenen ortak gayeler etrafında insanları yönlendirebilme gücüdür.

Bu tanımlardan hareketle, örgütsel anlamda yönetimden söz edebilmek için; yöneticiler ve onların iş yaptıracığı diğer insanlar olmalıdır. Bu insanlar arasında bir iş birliği sağlanmalıdır. Bu iş birliği belli bir amaca ya da amaçlara yönelmiş olmalıdır. Örgütsel etkinlik ve verimlilik esas alınmalıdır.

İki ya da daha çok insan, bir gaye etrafında toplanıp, bir grup kurdukları zaman, bu grubun ortaya konan gayelere erişebilmesi için yönetim bir ihtiyaç olarak zuhur etmektedir. Yönetim, beşeri, maddi unsurların vb. kontrolünü hedeflemektedir. Üst-ast ilişkilerini esas alan yönetim düzeni, bir denetim ağı yaratır (Ergun ve Polatoğlu, 1984).

Görölmektedir ki, örgötlörün hayatlarını borçlu oldukları “beşer” sıklıkla es geçilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000). Günümüz yönetimlerinde rekabet avantajı kazanmanın, muvaffak olabilmenin, bunlardan daha da gücü, sürdürülebilir başarıya erişmenin yolu, değişimlere uyum sağlamak ve dinamik bir yapıya haiz olabilmekten geçmektedir. Bu mantığı yerleştiren yöneticiler, kesintisiz değişimin inkâr edilemez olduğu günümüz ve olacağı gelecekte, yönetsel etkinliğin ve örgötsel verimliliğin anahtar kavramının beşer olduğu hakikatini idrak etmiş durumdadır (Yalım, 2005).

1.1.2. Yönetimin İşlevleri

Yönetim sürecinin beş işlevi planlama, örgötleme, yöneltme, eş güdümlleme ve denetimdir. Yöneticiler bu fonksiyonları örgötlörünün gayelerine ulaşmak için örgötün içinde bulunduğu dış çevre tarafından tayin edilen kısıtlar çerçevesinde yerine getirmek mecburiyetindedirler (Can, 1994). Temel yönetim işlevleri, hangi kademede olursa olsun tüm yöneticiler tarafından tatbik edilir. Fakat her bir işleve tahsis edilen zaman ve atfedilen önem bir yöneticiden diğerine farklılık gösterir.

Yönetici bu işlevleri, karar alıp bu kararları diğerlerine ileterek hayat geçirir. Bir başka deyişle, yöneticinin tüm iş hayatı karar almak ve bu kararları ilgililere iletmek ya da ihtiyaç duyulan enformasyonu toplamak ile geçmektedir (Can, 1994).

1.1.2.1. Planlama

Planlama, örgötsel amaçların ve bu amaçlara ulaştıracak yolların netleştirilmesi sürecidir. Bu süreçte, örgötün gelecekte hangi noktaya ulaşmak istediğı, bu noktaya götüreceğ yolların neler olduğu, bunun hangi kaynaklarla, ne şekilde, kimler tarafından, ne zaman ve hangi maliyetlerle gerçekleştirileceğine açıklık kazandırılır. Planlama yönetimin ilk ve temel adımıdır. Planlama sürecinin nihayetinde ortaya çıkan planlar, örgötü gayesine ulaştıracak bir kılavuz ya da yol haritası olarak kavramsallaştırılabilir (Başaran, 1988). Bu çalışmanın yazarının tanımına göre ise planlama; tespit edilmiş amaç ve hedeflere ulaşmak için önceden yapılmış sistemli ve ayrıntılı bir çalışma programıdır.

Planlar, amaçlara ulaşmak maksadıyla örgütün elindeki imkân ve kaynakların tahsisi, yerine getirilecek işlerin zaman içinde programlanması, bu işleri ifa edecek çalışanlara görevlerin taksimi ile ilgilidir. Özetle, planlar amaçlara ulaşmanın yol ve araçlarını netleştirmektir (Eren, 2005).

Planlama, neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim/kimler tarafından ifa edileceğini önceden kararlaştırma sürecidir. Bu tanımdan yola çıkılarak, yapılan planlamada gerçekçi olmayan zaman tahmini, zaman tahditlerinin olmaması, işleri tamamlamadan bırakmak, amaçların ve önceliklerin olmaması yaptığımız planı geçersiz ve manasız kılacaktır (Efil, 2010).

1.1.2.2. Örgütlenme

Örgütlenme, örgütün amaçlarına ulaşmak için yapıyı inşa etme, girdilerini ve çıktılarını entegre etme sürecidir (Başaran, 1988). Örgütlenme, örgütün gayelerine erişebilmesi için hangi işleri ifa etmesi gerektiğine ve bu işleri yapacak organların birbirleriyle ahenkle çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu organlarda istihdam edilmek üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarının tedarikine ve bu unsurların ahenkli hale getirilmesine yönelik süreçler toplamıdır (Eren, 2000). Bir diğer tanıma göreyse, örgütlenme, planlanmış amaçlara erişmek için ihtiyaç duyulan faaliyetlerin netleştirilmesi, bu faaliyetlerin mantıklı bir yapı veya çerçeve içinde gruplandırılması ve bu faaliyetlerle ilgili yetki ve sorumlulukların ve kaynakların ilgili pozisyon veya kişilere atanmasıdır (Ataman, 2001).

Örgütlenme faaliyeti nihayetinde ise örgüt yapısı ortaya çıkar. Yönetim faaliyetinin sağlıklı bir şekilde ifası, örgütlemenin gerektiği gibi gerçekleştirilmesi ile yakından ilintilidir. Planlama ne kadar başarılı yapılırsa yapılsın, bu planları uygulama yeteneğine haiz olmayan bir kadro ve örgüt yapısı ile muvaffak olmak mümkün olamayacaktır (Ataman, 2001).

1.1.2.3. Yönelme (Etkileme)

Yönelme ya da bir diğer ifadeyle etkileme, örgüt üyelerinin planlarla uyum halinde faaliyetlere girişmelerini sağlamak için, uyarma çabalarını içermektedir (Can, 1994). Planlar hazırlandıktan ve örgüt yapısı inşa edildikten sonra, sıra bu yapıyı aktive etmeye gelir. Bunun için yapılması gereken şey, planı ifa için, örgütün çeşitli basamaklarına yerleştirilen bireylerin aktive edilmelerini temin etmektir (Tosun, 1992).

Yönelme, bireylerin planlarla ahenk içinde görevlerini ifa etmelerini temin gayretidir. Yönelme; örgütün amaçlarına ulaşması için bireylere iş verme ve bu bireylere kılavuzluk etme faaliyetidir (Tosun, 1992). Bu anlamda yönelme, iş birliğinin temini, üretim unsurlarının birleşimi suretiyle getirisi azami neticeye varılması ve örgütlerin etkili biçimde faaliyet göstermesi için gerçekleştirilen çalışmalardır (Akat, 1984).

İlgili yazında yürütme, yönlendirme, emir-komuta gibi farklı isimlerle de adlandırılan yönelme işlevi, esasında örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi için, çalışanları aktive etme, onlara iş verme ve rehberlik etme faaliyetlerinin tamamıdır. Daha berrak bir tanımla, yönelme, önceden saptanmış olan amaçlara ve hedeflere ulaşabilmek gayesiyle, planların uygulamaya konması ve örgütlenmiş kaynakların gerçek hareket ve faaliyetlerde kullanılması işlemidir (Akat ve Budak, 1994). Hem planlama hem de örgütlenme statik nitelikteki yönetim işlevleri iken, yönelme oldukça dinamik bir karakter sergilemektedir (Ataman, 2001).

1.1.2.4. Eş Güdümleme (Koordinasyon)

Örgütlenme, örgütsel amaçlara ulaşmak üzere yapılacak işlerin dikey, yatay ve mekânsal olarak farklılaştırılmasını ifade eder. Bu tür bir farklılaştırma ise beraberinde ahenk ve işbirliği problemini, başka bir deyişle eş güdümleme ihtiyacını getirir (Koçel, 2005).

Eş güdümleme, örgütsel amaçlara ulaşılmasında farklılaştırılmış eylemlerin ahenk içerisinde bütünleştirilmesi ve ayarlanması sürecidir. İş bölümü ve işlevsel farklılaşmanın neticesi eş güdüm ihtiyacıdır. İş bölümünün yoğunlaşmasına koşut olarak eş güdüm gereksinimi de artar (Can, 1994).

Eş güdümlenme, örgütte karışıklıkların önüne geçilmesi, planda belirlenen ilke ve kuralların sapmaya mahal vermeden uygulanması, bireyler arası ilişkilerin pekişmesi ve çeşitli sorunların çözümünde etkili bir işlevdir (Efil, 2010). Küçük grupların yönetimi, dolayısıyla koordinasyonu oldukça rahattır. Ancak, organ sayısı arttıkça ve yönetici grubu genişledikçe koordinasyon zorlaşır. Büyüyen bir örgütün en ciddi sorunu yeni kısımlar ve bunların yöneticilerinin aralarındaki uyumun gerçekleştirilmesidir. Koordinasyon, departmanlar arasında işbirliğinin kalitesini sembolize eder. Eğer, bu kalite yüksek seviyede ise bölümler arasındaki çatışma, anlaşmazlık ve amaca yönelememe gibi problemler hafifleyecek, işbirliği düzeyi ve karşılıklı anlayış artacak ve koordinasyon o ölçüde hayata geçmiş olacaktır (Eren, 2005).

1.1.2.5. Denetim (Değerlendirme, Kontrol)

Denetim örgütlerde plan çerçevesinde alınan kararların ne ölçüde hayata geçirildiğini ve hedefine ulaştığını ortaya koyar. Bu açıdan denetim, ne yaptığımızı, nereye ulaştığımızı ve nerede bulunduğumuzu netleştirmeye yardımcı olan bir yönetim işlevidir (Efil, 2010). Denetimin evrensel olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Türüne ve kuruluş gayesine bakılmaksızın tüm örgütler denetime muhtaçtır. Denetim, planlanan örgütsel amaçlardan sapmanın önüne geçmek için, örgütün işleyişini takip etmek ve bir tertip vermek sürecidir (Başaran, 1988).

Denetim süreci, temel olarak; standartların ortaya konması, gerçekleşen durumun saptanması ve yorumlanması, standartlar ile gerçekleşen durumun mukayese edilerek sapmaların ortaya konulması ve yorumlanması ve bunun neticesinde gerekli önleyici ya da düzeltici önlemlerin alınması olmak üzere dört safhadan oluşur (Tosun, 1992).

Örgütsel denetim, erişilmesi arzulanan amaçlarla, başarı standartlarıyla ve planlarla belirlenmiş hususların uygulamaya ilişkin örgütsel faaliyetlerle uyumlaştırılmasını sağlayan sistematik süreçler toplamıdır. Denetim, her yöneticinin bir örgüt içerisinde yaptığı faaliyetlerine ilişkin olarak karşılaşılabileceği bir sonuçtur. Çünkü örgüt hiyerarşik basamaklardan oluşur ve her alt kademe bir üst kademe tarafından planlanır, organize edilir yönetilir, eş güdümlenir ve denetlenir (Eren, 2005).

Şu halde her örgüt kademesi ve o kademedeki ast, faaliyetlerinden dolayı bir üst hiyerarşik amir tarafından denetlenmektedir. Yöneticiler bu yönetim işlevini ya bizzat kendileri doğrudan ifa ederler ya da güvendikleri, yetki devrettikleri bir kişi veya organ vasıtasıyla yerine getirirler (Eren, 2005).

Denetim; örgütsel ve yönetsel amaçlardan sapmaları önlemek için, örgütün işleyişini takip etme ve düzeltme sürecidir. Yönetim sürecinin kusursuz işlemesi, yönetimin her eylemine ilişkin geri besleme sağlayabilmesini gerekli kılar. Yöneticiler, örgütte yapılan tüm eylemlerin, örgütün amaçları doğrultusunda yerine getirilip getirilmediğini bilme ihtiyacını duyarlar. Çünkü bunların arzu edilen durumdan sapma göstermesi örgütün hayatını tehlikeye atacaktır (Başaran, 1988).

1.1.3. Yönetimin Kademeleri

Demokratik örgütler istisnai kabul edilirlse, hemen tüm hiyerarşik örgütlerin oluşmasının temelinde otorite kavramı bulunur. Bu kavram vasıtasıyla örgütler çeşitli hiyerarşik kademelerden müteşekkil piramit tarzında bir yapıya giderler. Yöneticileri, bu statüde olmayanlardan ayırt eden en mühim kıstas yetkidir. Bu yetki kendisini beşer, mevcut kaynaklar ve değişim süreci üzerinde gösterir (Can, 1994).

Herhangi bir örgütte yöneticiler, çeşitli yetki ve sorumluluk seviyelerinde görevlerini ifa ederler. Bu seviyeler, aynı zamanda yönetim kademelerini de sembolize eder. Bu kademeler, üst, orta ve alt kademe yönetim olarak ifade edilmektedir (Bolat vd., 2009).

1.1.3.1. Üst Kademe Yönetim

Üst düzey yönetici, örgüt politikalarının tespiti, bu politikalarla alakalı kararların alınması ve planlamadan süreçlerinden sorumlu ve yetkilidir. Kararları yönetim anlayışına koşut biçimde alır ve ifasını temin maksadıyla orta kademe yöneticisine iletir. Örgüt ile alakalı olarak tüm bilgilere erişmek gereksinimini hisseder ve bu maksatla orta kademe yöneticilerine sorumluluk yükler (Bayat, 2005).

Örgütsel iletişimin kanallarının inşası, bu kanalların tıkanmasının önlenmesi, kanalların akışkanlığının sağlanması ve etkin işlemesi konusunda orta kademe yöneticisini muhatap alır ve sorumlu tutar (Bayat, 2005). Üst yönetici, örgütün genel muvaffakiyeti ya da başarısızlığı ile alakalı olarak doğrudan sorumludurlar. Üç katmanda ele alınan yöneticilerin, içerisinde yer aldıkları yönetim kademelerinin icap ettirdiği muhtelif yetkinlikler ile donanmış olmaları arzu edilir. Yeni bir yapı inşa etme ya da hali hazırda yapıyı süratle farklılaşan koşullara uyarlama görevini üstlenen üst düzey yöneticinin, bu hususta muvaffak olabilmesi için gerekli olan bakış açısı, sistemik bakıştır (Can, 1994).

1.1.3.2. Orta Kademe Yönetim

Orta kademe yöneticiler, örgütün işlemsel kuvvetini temsil eden ilk kademe yöneticilerinin de dâhil olduğu en alt katmandaki beşeri unsurlarla, üst yönetim arasındaki münasebetlere vesile olan ve bu münasebetlere çeki, düzen veren yöneticilerdir. Örgütün orta kademe yöneticilerden başlıca iki beklentisi mevcuttur. İlki, üst kademe yönetimi tarafından belirlenen kararların mümkün olduğu ölçüde en etkili biçimde ifasını sağlamak üzere alttaki personele aktarılmasıdır. İkinci beklenti ise, en alttakilerin bu kararlar karşısında verdikleri tepkilerin ve ifa ile ilgili neticelerin üst yönetime aktarılmasıdır (Bayat, 2005).

1.1.3.3. Alt Kademe Yönetim

Alt kademe yöneticiler, daha alttaki diğer örgüt mensupları ile birlikte örgütün operasyonel gücünü temsil ederler ve örgüt içerisinde en kalabalık grubu da oluştururlar. Bu grupta yer alan örgüt mensuplarının örgüt içerisindeki misyonu sadece emir-komuta zinciri çerçevesinde kendilerine verilen emirleri mutlak biçimde yerine getirmektir. Bu emirlerle alakalı olarak hiç bir tasarruf ve inisiyatif kullanma hakları bulunmamaktadır. Sadece dilek ve şikâyetlerini veya pratikte şahit oldukları aksaklıkları orta kademe yöneticisine aktarırlar (Tortop, 1978).

Alt kademe yönetim, örgütün pratiğe yönelik faaliyetlerini yürüten ve mal ve hizmetlerin üretiminden direkt sorumlu olan yönetim kademesidir. Temel fonksiyonları, orta kademe yönetim tarafından hazırlanan planların ifasını temin etmek ve yönetici statüsünde olmayan çalışanların yönetimini üstlenmektir (Tortop, İşbir ve Aykaç, 1993).

1.1.4. Yönetisel Beceriler

Yöneticilik görevi kompleks ve çok boyutlu olup, çok sayıda farklı beceriye haiz olmayı gerektirir. Robert L. Katz tarafından (1974) kategorize edilen bu beceriler, kavramsal, beşeri ve teknik olmak üzere üç ana sınıfta ele alınabilir. Bu becerilerin tamamı, yöneticiler açısından elzem olmakla birlikte, bu becerilerin izafi önemi, bulunulan yönetisel kademeye göre farklılık arz edecektir. Yönetim, teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere üç boyutu bulunan bir faaliyetler demetidir (Bolat vd., 2009).

1.1.4.1. Teknik Beceriler

Teknik boyut yöneticinin fonksiyonel uzmanlık sahasını temsil etmektedir. Her yönetici araştırma-geliştirme, finans, halkla ilişkiler, insan kaynakları, muhasebe, mühendislik ve pazarlama gibi belirli bir sahada uzmanlık bilgisine sahiptir ve/veya olmalıdır. Bu tür bir uzmanlık, bilhassa örgütün alt yönetim kademeleri açısından oldukça önemlidir (Koçel, 2005). Bir işin başarıyla neticelendirilmesi için özel bilgi, yöntem ve tekniklerin devreye sokulabilmesi yeteneği teknik beceriyi ifade eder. Her yönetici belirli bir alanda teknik bilgiye haizdir (Can, Tuncer ve Ayhan, 1984).

Teknik beceri, özellikle alt kademe yöneticiler açısından oldukça önemlidir. Alt kademe yöneticiler, sahip oldukları teknik beceriler sayesinde yönetim kademelerine taşınırlar. Bir diğer deyişle, genellikle yönetici statüsünde olmayan çalışanlar arasından veya nadiren eğitim düzeyine bakılarak yeterli teknik beceriye haiz olanlar, yönetici olmaya hak kazanırlar. Bu beceriler sayesinde yöneticiler, astlarına teknik açıdan kılavuzluk edebilir, onları kontrol edebilir, eğitebilir ve yetiştirebilir ve sıkıntılara ilk elden çözüm üretebilirler (Bolat vd., 2009).

Alt kademe yöneticiler, aynı zamanda, astları ile orta kademe yönetim arasında mühim bir köprü misyonunu da üstlenirler. Teknik becerilere duyulan gereksinim, alt yönetim kademesinden üst yönetim kademesine doğru tırmandıkça hafifleme eğilimi gösterir (Bolat vd.,2009).

1.1.4.2. Beşeri Beceriler

Beşeri boyut insan unsuru ile alakalıdır. Her yönetici, özellikle kademeler yükseldikçe, sıkıntıları kendi sahip olduğu teknik bilgiyi bizzat tatbik ederek çözmek yerine, başkalarının faaliyetlerini planlayarak, koordine ederek, bu bireylerin eforları ile çözmeye başlamaktadır. Bir diğer ifadeyle, yönetici başkaları vasıtası ile neticeye ulaşmaya gayret etmektedir (Koçel, 2005).

Beşeri beceri başkalarını anlayabilme, onlarla anlaşma ve sulh içerisinde birlikte çalışma becerisidir. Bu beceri türü her yönetim düzeyinde gerekli olmakla birlikte alt kademelerde daha da önemlidir. Çünkü alt ve orta kademe yöneticileri çalışanlarla doğrudan ve günlük ilişkiler içindedirler (Efil, 2010). Tüm yöneticilerin beşeri becerilere sahip olması gerekmektedir.

1.1.4.3. Kavramsal Beceriler

Kavramsal boyut ise yöneticinin örgütün tamamını, bir bütün olarak algılayabilmesi ve değerlendirebilmesi manasına gelmektedir. Bu beceri çeşidine birleştirme ve bütünleştirme becerisi adı da verilmektedir. Yöneticinin tüm örgütün karmaşıklıklarını idrak etmesine ilaveten her birimin örgütün ana hedeflerine olan katkısını da değerlendirmesi icap eder (Koçel, 1982). Bu beceriler sayesinde yöneticiler, bir birimin bütünsel anlamda örgütü nasıl etkilediğini daha iyi idrak edebilirler.

Yöneticiler örgütte üst kademelere doğru tırmandıkça kavramsal becerilerini daha da geliştirmeye gereksinim duyarlar. Üst kademe yöneticilerin, karar verme, kaynak tahsis etme ve yenilik yapma gibi görev ve sorumlulukları örgüte çok daha geniş açıdan bakmalarını zorunlu kılar. Bu becerilere duyulan gereksinim alt kademelere inildikçe çok büyük ölçüde zayıflama eğilimi gösterir (Bolat vd., 2009).

1.1.5. Yöneticilik Roller

Yöneticilik rolü, bir yöneticinin davranışları ile ilgili beklentilerin tamamıdır. Kanada'nın McGill Üniversitesinden Prof.Dr. Henry Mintzberg, 1960'ların sonlarında bu hususta bir araştırma hazırlamış ve yöneticilik faaliyetlerini üç ana sınıf altında ve on farklı rolde toplamıştır. Bunlar; bilgisel, bireylerarası ve karar vermeye dönük rollerdir. Bu grupları ve her bir grubu oluşturan alt rolleri, aşağıdaki şekilde ele almak mümkündür (Eren, 2005).

1.1.5.1. Bilgisel Roller

Bilgisel roller, örgütte bir bilgi networku inşası ile alakalı faaliyetleri kapsar. Tüm yöneticiler, örgüt içinden ve dışından belirli bir ölçüde bilgi toplar ve bu bilgileri işlerler. İhtiyaç duyulan bilgi, sıklıkla çeşitli yazılı kaynakların sistematik olarak incelenmesi ya da diğerleriyle ile konuşmak suretiyle ile edinilir (Bolat vd., 2009).

Bilgisel roller, üç grupta incelenebilir. İzleme rolü, örgütün ihtiyaç duyduğu bilgilerin içeriği ve şekli, bunların hangi kaynaklardan, ne zaman ve hangi yollarla elde edileceği ile ilgili kararları ve davranışları kapsar. Bu rol aracılığıyla örgütün varlığını sürdürmek için gerekli olan bilgi ağı oluşturulur. Dağıtım rolü, yöneticinin, elde ettiği bilgileri, örgütün iç çevresinde bu bilgileri kullanacak olanlara aktarması ile ilgili rolüdür. Sözcülük rolü ise örgütün plan, politika ve stratejileri ile faaliyetleri hakkında örgüt dışı ilgili kişi ve kuruluşlara bilgi verme ve açıklamalarda bulunma ile ilgilidir (Bolat vd., 2009).

1.1.5.2. Bireyler Arası Roller

Bireylerarası roller, beşeri becerilere dayanır. Bu roller aynı zamanda törensel ve sembolik etkinlikleri de kapsamakta ve üç alt grupta incelenebilmektedir. Temsil rolü, yöneticinin örgütünü dışarıya karşı temsil etmesidir. Resmi törenlere katılmak ve misafir ağırlamak gibi faaliyetler bu kapsamda ele alınabilir. Liderlik rolü, yöneticinin kendisi için çalışan kişileri önceden belirlenmiş hedeflere doğru çalışması yönünde ikna edebilmesi ile alakalıdır. İrtibat rolü ise, yöneticinin kendi kurumu dışındaki kişilerle ilişkiye girmesidir. Yöneticiler doğal olarak örgüt içinde ve dışında birçok yöneticiyle etkileşime girmek zorundadır (Bolat vd., 2009).

1.1.5.3. Karar Verme Roller

Karar verme rolleri, seçim yapmak ve harekete geçmek manasına gelmektedir. Karar verme rolü aynı zamanda kavramsal becerilere de sahip olmayı gerektirir. Karar verme rollerinde insanlar arası ilişkiler de oldukça önemli yer tutar. Karar verme rolleri, dört alt grupta incelenebilir. Girişimcilik rolü, yöneticilerin yeni projeleri hayata geçirerek örgütün performansını yükseltmesi ile yakından ilgilidir. Sorun çözme rolü, yöneticinin astları veya birimler arasında ortaya çıkan problemleri çözmesi ile ilgilidir. Kaynak sağlama rolü, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, ihtiyaç duyduğu bütçe ve diğer kaynakların nasıl elde edileceği ile ilgilidir. Arabuluculuk rolü ise, kendi örgütlerinin veya birimlerinin yararına olmak üzere, diğer kişi ve kuruluşlarla görüşmeler yapma ile ilgilidir (Bolat vd., 2009).

1.2. BAŞLICA YÖNETİM TEORİLERİ

İnsanlık tarihi kadar eski olan yönetim bilimi iki ayrı dönemde ele alınarak incelenebilir: Sanayi Devrimi'nin başlangıcına kadar olan dönem, "Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem" veya "Geleneksel Yönetim Dönemi" olarak nitelendirilir (Efil, 2004). Geleneksel Yönetim Dönemi olarak adlandırılan birinci dönem, uygarlık tarihinin başlangıcından 19. Yüzyılın sonlarına kadar geçen dönemi içine kapsamaktadır (Baransel, 1979).

19. yüzyılın sonları ile 20. yüzyılın başlarındaki çalışmalar “Modern Yönetim Dönemi” olarak adlandırılır. Bu dönemde bilimsel yönetim düşüncesinin sistemli bir şekilde geliştiği görülmektedir.

1.2.1. Klasik Yönetim Teorisi ve Motivasyona Bakış Açısı

Bu yaklaşımı; beşer haricindeki unsurlar üzerine yoğunlaşır; maddi unsurlar düzenlendikten sonra, insanların öngörülen doğrultuda davrandıklarını ileri süren mekanik yapılar önerir (Bolat vd., 2009). Bu yaklaşımda beşer mutlak anlamda ikinci planda incelenir. Bu kuramda, maddi faktörler ayarlandıktan sonra çalışanların beklenen istikamette davranacağı varsayılmıştır. (Koçel, 2005).

Klasik yönetim yaklaşımı insanı kendisine söyleneni yapan ve sisteme uyan edilgen bir varlık olarak algılar. Özellikle, örgütteki verimliliğin nasıl arttırılabileceği üzerinde durur. Örgütteki verimliliğin arttırılması için uyulması gereken kuralları belirler. Ancak dış çevre şartlarına nasıl uyum sağlanabileceği üzerinde pek fazlaca durmayan kapalı bir bakış açısına sahiptir (Bolat vd., 2009)

Endüstri devriminden sonra ortaya çıkan yönetim sorunlarına ışık tutacak nitelikte bir gelişmenin öncülüğünü yapan Frederic Winslow Taylor (1856–1891) yaşadığı çağın en büyük işletmecisi olarak kabul edilir. Birçok fabrikada işçi ve ustabaşı olarak görev alan Taylor, 1883’te mühendislik diplomasını aldıktan sonra Amerika’da bilimsel yönetim alanında birçok çalışma ve araştırmada bulunmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2000).

Taylor sadece işlerin zaman açısından etütlerini yapmakla kalmamış, ayrıca yönetim ve örgütlenme sorunları üzerinde durarak bugün dahi geçerli olan bazı ilkeler getirmiştir. Özellikle üretimde verimliliği arttırıcı yaratıcı rasyonalizasyon hareketlerine öncülük yapan Taylor, bir yandan örgütlenme konusunda fonksiyonel örgüt modelini ortaya atarak örgütte uzmanlaşmaya geniş yer verirken, öte yandan işçi ücretlerinde kendi adıyla anılan Taylorist ücret sistemini geliştirmiş ve başarıyla uygulamıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2000).

Bilimsel yönetim kuramının mucidi Taylor, başta Beşeri İlişkiler Ekolü olmak üzere birçokları tarafından şiddetli biçimde eleştirilmiştir. Bu eleştirilerin özünde Taylorizm hareketinin iş verimi ve üretim artışı sağlanmasına karşın, işçilere ücret artışının dışında pek bir yenilik getirmedeği ve işçilerin sosyo-psikolojik sorunlarına hiç eğilmediği görüşü vardır. İnsanın sosyal varlık yönünün inceleme alanının dışında bırakılması, Taylor’a yöneltelen eleştirilerin ağırlık noktasını oluşturur (Sabuncuoğlu, 2000).

Klasik teorinin ikinci yaklaşımı, öncülüğünü Henri Fayol’un yaptığı “Yönetim Süreci Yaklaşımı” dır. Taylor ve takipçileri daha ziyade iş tasarımı ve görevlerin ifa biçimi ile ilgilenmelerine rağmen, Fayol örgütün tamamını hesaba katarak sağlıklı bir örgüt dizaynı ve yönetiminin prensiplerini bulmaya çalışmıştır. Yönetim süreci yaklaşımı da ekonomik etkinlik düşüncesini baz almıştır. Bu nedenle Bilimsel Yönetim Yaklaşımı’nın devamı, onun tamamlayıcısı olarak düşünülebilir. Yönetim Süreci Yaklaşımı yönetimin hemen hemen tüm noktaları ile alakalı prensipler geliştirme yönünde çaba sarf etmiştir. Bu özelliği ile Bilimsel Yönetim Yaklaşımı’ndan daha kapsamlı bir yönetim yaklaşımıdır (Koçel, 2005).

Fayol’un özellikle yönetim işlevine ağırlık vererek, örgütteki sorunların ekseriyetle büyük çoğunluğunu yönetsel beceri noksanlığına bağladığı görülmektedir. Bu nedenle yönetim konusunda bugün dahi büyük ölçüde geçerliliğini koruyan yönetim işlevlerini bilimsel bir yaklaşımla incelediği söylenebilir. Bu işlevler; planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdüm ve denetimdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Ne var ki Fayol, yönetim ilkelerini sınırlayarak ve bunların değişmezliğini ve evrenselliğini savunarak yönetim olgusunu daraltmış, insan ilişkileri ve davranışlarını belirlenen kalıplar içinde açık biçimde ve gerektiği ölçüde incelememiştir. Her ne kadar Fayol, yönetici kadrolara kılavuz niteliğindeki bir gelişmenin öncülüğünü yapmışsa da insan ögesine gereken önemi atfetmemesi ve insan unsuru ile makine arasında bir fark gözetmemesi nedeniyle derin eleştirilere hedef olmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Klasik kuramın üçüncü yaklaşımı, liderliğini Max Weber'in üstlendiği "Bürokrasi Yaklaşımı" dır. Weber yönetsel yetkeyi (otorite) geleneksel, karizmatik ve meşru otorite olmak üzere üç kategori altında toplamaktadır. Geleneksel yetke, doğuştan getirilen ve bireysel olan yetke kategorisidir. Karizmatik yetke üstün bireysel beceri ve özellikleri temel alan yetkedir. Meşru yetke ise, demokratik, ussal ve yasal düzenlemelerin bulunduğu toplumlarda yaygın olan yetke kategorisidir (Eren, 2004). Yetkeyi elinde tutan bireyler, kanunla düzenlenen kurallara göre atanır ya da seçilirler. Bireylerden ziyade yasal kurallara sadakat esastır (Öncü, 1976).

Weber, birlikte çalışan insanların, örgüt belli bir büyüklüğü aştıktan sonra, ussal ilkelere uygun olarak yönetilmelerinin söz konusu olamayacağını, belli bir büyüklüğü aşan her örgütte formel ilişkilerin arttığını ve çalışanlar arasında yüz yüze ilişkilerin ve iletişimin kaybolmaya başladığını görmüştür. Bu nedenle Weber'e göre, örgüt belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra ussal ilkelere uygun olarak örgütlenip yönetilmelidir (Akat, 2002). Weber, bürokrasiyi kırtasiyecilik anlamında değil, yönetenlerin, yönetim gücünü yasal yetkiye dayandırdıkları nesnel, yazılı kurallara uygun ideal bir yönetim anlayışı olarak kavramsallaştırmıştır. Söz konusu olan yaklaşımın ana özellikleri; iş bölümü, açıkça tanımlanmış hiyerarşi, ayrıntılı kural ve kaideler ve kişilere göre değişmeyen ilkelere (Akmur, 2003).

Bürokrasi yaklaşımı da amaçlara ulaşmayı ve ussallığı ön plana çıkarmakta ve örgütü, içinde bulunduğu çevresinden mutlak anlamda soyutlanmış ve kapalı bir sistem olarak ele almaktadır. Bu yaklaşıma göre, kişisel amaçlara değil, ancak örgütün amaçlarına uyulduğu müddetçe produktivite temin edilebilir. Bu yönüyle bürokrasi yaklaşımı, bireyi bir makinenin dişlisi gibi görmektedir (Şahin, 2004). Bu kuram birey psikolojisi ve davranışına ters düşen bakış açısı ve yönetimin duygusal tarafına önem atfetmediği için yoğun biçimde eleştiri oklarına hedef olmuş, ancak diğer yakadan bakıldığında da örgüt ve yönetim psikolojisinin belirmesine vesile olmuştur (Eren, 2004).

Klasik teorinin dördüncü yaklaşımı, öncülüğünü Luther Gulick ve Lyndall Urwick'in yaptığı "Yönetimin Formülleştirilmesi Yöntemi" dir. Gulick, iş bölümünün örgütün temel unsurunu ve nedenini teşkil ettiğini iddia etmiştir. İş bölümünün sebepleri olarak, insanların kapasite, beceri ve yetenek bakımından farklı olmalarını göstermiştir. Gulick de, tıpkı Fayol gibi yönetimi fonksiyonlarına ayırmak suretiyle incelemiş, ancak yönetim fonksiyonlarını, Fayol'dan oldukça farklı bir şekilde belirlemiştir. Gulick yönetim fonksiyonlarını, planlama, örgütleme, örgütü personelle donatmak, yürütme, koordinasyon, raporlama, bütçeleme olmak üzere yedi başlık altında toplamıştır (Baransel, 1993).

Gulick örgütlenme konusunda da değişik fikirlere sahiptir. Örgütlemenin temel amacının koordinasyon olduğunu, koordinasyonun da homojenlik ilkesine dayandığını; homojenlik sağlamak için de, benzer faaliyetlerin bir yöneticinin idaresi altında toplanması gerektiğine vurgu yapmıştır. Gulick faaliyetleri gruplandırırken fonksiyon, süreçler, müşteriler ve yer (bölge) ölçütlerinin esas alınabileceğini ifade etmiştir (Baransel, 1993).

Urwick, bir bakıma, klasik yönetim düşüncesindeki 30 – 40 yıllık gelişmelerin sentezini yapmıştır. Fayol gibi Urwick de örgütler için bazı kritik ilkeler belirlemiştir. Bu ilkeler; amaç ilkesi, yetki sorumluluk denkliği ilkesi, sorumluluk ilkesi (Bu ilke üstlerin astların çalışmalarından mutlak olarak sorumlu olduklarını ifade eder), hiyerarşi ilkesi, kontrol alanı ilkesi ve en nihayetinde uzmanlaşma ilkesidir (Baransel, 1993).

Klasik teorinin beşinci yaklaşımı, öncülüğünü Mary Parker Follet'in yaptığı "Dinamik Yönetim Yaklaşımı" dır. Follet, bilimsel yönetim düşüncesinin ortaya atıldığı dönemde yaşamını sürdürmüş olmasına rağmen, bu paradigmanın tesirinden kurtulup farklı fikirler geliştirmiş olması açısından bir yönetim felsefecisi olarak nitelendirilmeye layıktır. Follet, insanın benliğinin grup içinde gerçekleşeceğini, bireyin kişiliğini grup içinde kazanacağını ifade ederek grup kavramına büyük önem atfetmiştir. Yönetimi "sosyal bir süreç" olarak kavramsallaştırmış, "yetki", "güç", "önderlik", "çatışma" ve "koordinasyon" kavramlarına yeni boyutlar kazandırmıştır (Baransel, 1993).

Follet, yönetim yazınında yetki kavramından ayrı olarak "güç" kavramını da geliştirmiştir. Güç kavramı "yaptırma kabiliyetini ve değişmeyi başlatmayı içeren etkileyici bir kavram" olarak belirlemiştir. Yetkinin kişiye tanınan ve verilen bir "güç" olduğunu ifade ederek yetki ile güç arasındaki ilişkiyi netleştirmiştir (Baransel, 1993).

1.2.2. Neo–Klasik (Davranışsal) Yönetim Teorisi ve Motivasyona Bakış Açısı

Neo-klasik örgüt kuramının en can alıcı özelliği, klasik kuramın tamamlamadan bıraktığı yönü, yani beşeri kendine inceleme noktası olarak almasıdır. Dolayısıyla bu kuram, klasik kuramın kavramlarına yeni halkalar eklemiş, bu kavramları daha açık ve anlaşılabilir biçime getirmiş ve değiştirmiştir (Efil, 2010).

Neo-klasik yaklaşımın örgütler hususuna yapmış olduğu en mühim katkı, yapı ile davranış arasındaki etkileşimleri açıklamak olmuştur. Sadece yapı üzerine yoğunlaşan klasik kuram insanı pasif görmesine karşılık, neo-klasik kuram bir örgüt yapısının etkinliğini tayin eden temel unsurun insan olduğunu iddia etmiştir (Koçel, 2001).

Neo-Klasik Yönetim kapsamında gerçekleştirilen ilk araştırmalardan bir tanesi Elton Mayo'nun Hawthorne Araştırmalarıdır. Western Electric'in Hawthorne fabrikalarında 1924'te başlatılan bu araştırmalar altı fazdan müteşekkildir. Hawthorne Araştırmaları fasılalar halinde gerçekleştirilen çalışmalarla sekiz sene devam etmiş ve 1832 yılında nihayetlendirilmiştir (Eren, 1993).

Hawthorne Araştırmalarında, teknik ve fiziksel unsurların denetlendiği, bu unsurlarda değişikliklerin olmadığı ortamlarda dahi verimlilik artışının sürekli olmasının muhtelif nedenleri vardır. Grup inşası, grup içerisinde dostluk ve muhabbet bağlarının kuvvetli olması, örgüt sahip ve yöneticilerinin davranışlarında müspet istikamette değişmelerin çalışanlar üzerinde örgütü ve üstlerini benimseme hissi yaratması, çalışma ortamının beşeri havasını değiştirmiş, sürekli verimlilik artışlarının ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir (Eren, 1993).

Hawthorne Araştırması, informal iş grupları, üretimin yavaşlatılma sebepleri ve formenlerin rolü gibi hususları ilk kez bilimsel bir yaklaşımla ele almıştır. Yönetimsel ve örgütsel sorunlara davranış bilimleri yaklaşımı içinde çözüm önerileri arayan Hawthorne Araştırması ve geliştirilen beşeri ilişkiler akımı, insan ögesine aşırı ölçüde ağırlık vermesi ve örgütün ekonomik amacını ikinci plana itmesi nedeniyle daha sonraları geniş ölçüde eleştirilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Douglas McGregory'nin X ve Y Teorisi Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımları kapsamında yapılan diğer bir araştırmadır. McGregor, klasik yönetim kuramlarından olan X kuramını ortaya atmış, sonrasında ise bu kuramı derinden eleştirerek insan ilişkilerini ön plana çıkardığı Y kuramını yazına kazandırmıştır. X teorisinin varsayımları şunlardır (Eren, 1993):

İnsanlar işten kaçmanın yollarını ararlar. Sorumluluk almak yerine yöneltilmeyi tercih ederler, hırslı değildirler ve güvenliğe önem verirler. İnsan özgeci değildir, bireysel amaçlarını örgüt amaçlarından üstün tutar. Bu nedenle, sıkı biçimde ve çok yakından kontrol edilmelidir. Yönetim, disipline önem vermelidir. Beşer yenilik ve değişiklikten haz etmez ve bu tür olgulara dirençle yaklaşır; alışkanlıklarına sadıktır. Örgütsel sorunların çözümünde fazlaca yaratıcı değildir. İnsanın aktivasyonunu temin için birey maddi unsurlarla ödüllendirilmelidir (Eren, 1993). McGregor, ilerleyen zamanlarda bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesi olarak gördüğü Y kuramının varsayımlarını şu şekilde netleştirmiştir (Eren, 1993):

İşyerinde, çalışanın fiziksel ve düşünsel efor sarf etmesi bir oyun ya da istirahat kadar doğaldır. İnsan zannedildiğinin aksine çalışmaktan nefret etmez. Bireyi amaçlara yönlendirecek tek yol sıkı kontrol ve ceza da değildir. İnsanlar örgüte bağlanır ve ona karşı müspet hisler geliştirirlerse, örgüte daha faydalı olmaya ve ona hizmet etmeye gayret ederler. Örgütsel amaçlara bağlılık, bu amaçlara ulaşıldığı takdirde sahip olunacak ödülleri kişiler için değerine bağlıdır. En kıymetli ödül benliğin doyurulmasıdır. İnsan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, ekstra sorumluluk için de isteklilik gösterir. Örgütsel sorunların çözümünde ihtiyaç duyulan yaratıcılık bireylerde farz edilenin aksine oldukça yüksek seviyede mevcuttur (Eren, 1993).

McGregor, örgütlerde beşeri ilişkilerin ne denli mühim olduğunu ortaya koyarak yöneticilikte beşeri ilişkiler akımına öncülük etmiştir. Bu kuram o denli etkili olmuştur ki ondan sonra ortaya atılan her görüş kendisini Y kuramının ilkelerine atıfta bulunmak zorunda hissetmiştir (Eren, 1993).

Rensis Likert'in ortaya attığı Sistem 4 kuramı, Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımları çerçevesinde ele alınan bir diğer çalışmadır. Likert'in ortaya koyduğu modelde Sistem-1, “otoriter-hiyerarşik yönetim”i; Sistem-4 ise “katılımcı yönetim”i sembolize etmektedir. Sistem-1 olarak adlandırılan yönetim yaklaşımında üst yönetici ile çalışanlar arasında iletişim son derece zayıftır. Takdir ve ödüllendirmeye çok ender başvurulur. Ekip çalışması anlayışı hâkim değildir, görevler emir-komuta zinciri çerçevesinde gerçekleştirilir. Kararlar üst yönetimce belirlenir ve alt kademelerdeki yönetici ve çalışanlar pratiğe dökülür. Örgütün amaç ve hedefleri üst yönetim kademesince tespit edilir. Ayrıca Sistem-1 yaklaşımında sürekli denetim mevcuttur (Kaplan, 2007).

Likert'in Sistem-1 yaklaşımına tamamen aksi istikametteki bir başka yönetim yaklaşımı ise Sistem-4'tür. Sistem-4'de örgütteki yönetici ve çalışanlar arasında yatay iletişim hâkimdir. Yöneticiler ile çalışanların iletişim kurmalarına herhangi bir mani yoktur. Yöneticilerin örgüt çalışanlarına karşı güvenleri tamdır. Örgütün ana güdüleme araçları ise takdir ve ödüllendirme. Mutlak bilgi paylaşımı esastır ve takım çalışmasına son derece yüksek seviyede önem atfedilir. Çalışanların kararlara katılımı büyük ölçüde özendirilir ve katılımcı bir yönetim yaklaşımı esastır. Tüm çalışanlar, misyon, vizyon ve diğer amaçların belirlenme süreçlerine katılırlar. İlâveten, proaktif bir felsefe ile hataların önceden tespit edilmesine gayret edilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Likert, bireyin yaptığı işten sorumluluk duymasının son derece doğal olduğunu savunur. Çalışanlara sorumluluk duygusunun aşılması isteniyorsa, yönetimin çalışan kesimde kendi düşünce ve yargılarından faydalanılacağı izlenimini uyandırması gerekir. En inandırıcı eylem, çalışanların yeteneklerine güvenmek, yaptıkları işten dolayı sorumluluk yüklemek ve işlerin denetlenmesinde yetkili kılmaktır. Bunların ötesinde personelin örgüt yönetimine ortak edilmesi gerekir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Likert'in çalışmaları, etkinliği yüksek grupların ekseriyetle Sistem 3 ve Sistem 4 tarzı bir yönetim yaklaşımı ile yönetildiklerini; verimliliği zayıf grupların ise daha ziyade Sistem 1 veya Sistem 2 tarzı bir yönetim anlayışı çerçevesinde yönetildiklerini bulgulamıştır (Koçel, 2001). Likert, ideal yönetim sisteminin Sistem-4 yaklaşımındaki öğelere göre inşa edilmesi gerektiğini savunmuştur (Uz, 2006).

Kurt Lewin'in Güç Alanı kuramı Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımları kapsamında yapılan diğer bir araştırmadır. Güç alanı kuramı, yönetimde insan ilişkileri kapsamında ele alınabilir. Güç alanı analizine göre örgütte birbirine zıt iki güç eksenine mevcuttur. Bu güçlerden birincisi sürükleyici veya kolaylaştırıcı güçler, ikinci grup ise engelleyici veya zorlaştırıcı güçlerdir. Levin'e göre sürükleyici güçler, üst yönetimin alt yönetim kademeleri üzerindeki müspet veya menfi etkileridir. Engelleyici güçler ise, örgütün daha yüksek performansla çalışmasını önleyen güçlerdir (Kaplan, 2007).

Lewin'e göre, bir yönetici, örgütünün yalnız kısa vadeli değil uzun vadeli verimliliğini, sadece kısa süreli değil, uzun süreli gayelerini de hesaba katmak mecburiyetindedir. Bu ise ancak psikolojik tarafı daha ağır basan güç alanı analizleri sayesinde gerçekleşebilir (Eren, 1993). Kurt Lewin'in Güç Alanı Analizi, özet olarak örgüt yapı ve ikliminin çalışanlar üstündeki müspet ve menfi etkilerinin görülmesine olanak yaratmaktadır (Kaplan, 2007).

Chris Argyris Araştırmaları Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımları kapsamında yapılan diğer bir araştırmadır. Argyris, çeşitli deneyler suretiyle bireylere çalışma ortamında yükselme ve serbest yetki icra etme imkanı sunarak çalışanları motive etmenin örgütsel amaçlara ulaşmada mühim bir patika olduğunu kanıtlamaya gayret eder. Bireyin sorumluluk sahasının genişletilmesi, bireye olgunluk katmakta, şahsına ve örgüte faydalı faaliyetlerde bulunma imkanı sunmaktadır (Eren, 1993).

Neo-klasik yönetim teorisi, klasik yönetimin aksine insan unsuruna ve beşeri ilişkilere değer vermesi yönüyle motivasyon teorilerine daha yakın bir yaklaşımdır. Klasik yönetim teorisinde insan unsurunun pasif durumda olmasına karşılık neo-klasik yönetim teorisinde insanın aktif bir rol oynadığı görülmekte ve bu yönü ile de neo-klasik yönetim teorisinin motivasyon teorilerine daha yakın olduğu söylenebilmektedir.

1.2.3. Modern Yönetim Teorisi ve Motivasyona Bakış Açısı

Yazında sıklıkla çağdaş yönetim düşüncesi, klasik, neo klasik ve modern düşünce sistemlerine ayrılarak irdelenir. 1970 yıllarında gelişmeye başlayan ve çoğu yazar tarafından 1980’li yılların yönetim tahlillerinin esasını teşkil edeceği kabul edilen durumsallık (veya “koşul bağımlılık”) yaklaşımı ile durumsallık yaklaşımının dayandığı sistem yaklaşımı, modern yönetim düşünce sistemi içinde yer alarak incelenmektedir (Efil, 2010).

Sistem yaklaşımı, 1960 yıllarının ortalarında uygulanmaya başlanmış ve 1970 yıllarında yönetim ve örgüt analizlerinde baskın yaklaşım haline gelmiştir. Sistem yaklaşımının doğal bir uzantısı ve gelişmiş şekli olan durumsallık yaklaşımı uygulama ile teori arasındaki bağlantıyı kurmaya çalışmaktadır. Bu iki yaklaşım modern teori içinde incelenmektedir(Efil, 2010). Modern örgüt kuramının temel karakteristiği, bilimsel anlayışa dayanan analitik bir çerçeveye sahip olması, görgül araştırmalardan büyük ölçüde faydalanması ve sentezlemeye, model ve sistem inşa etmeye yönelik bir karakteri bünyesinde taşımasıdır (Baransel, 1979).

Örgütlerin incelenmesinde sistem kavramının önemi insan ilişkileri yaklaşımının başlangıç noktasını oluşturan Hawthorne deneylerinde anlaşılmıştır. Ancak sistem kavramını ayrıntılı olarak ele alan ve bir model kurma amacını taşıyan yaklaşım genel sistem teorisidir. Genel sistem teorisi biyoloji alanından doğmuş ve daha çok o alanda geliştirilmişse de, sosyal gruplaşma ve örgütlere uygulama yönünden çeşitli çalışmalara da zemin oluşturmuştur (Dereli, 1976).

Birçok düşünüre nezdinde modern yönetim kuramlarının en mühimi sistem yaklaşımıdır. Sistem kuramı bütünün alt parçalarını ve bu parçaların karşılıklı etkileşimlerini inceleyen bir yönetim kuramıdır. Sistem kuramını diğerlerinden farklılaştıran en mühim karakteristik de budur. Sistem yaklaşımının üç ana özelliği analitik ve kavramsal zemine üzerine bina edilmiş olması, görgül olması ve bütünleştirici tarafının kuvvetli olmasıdır (Kaplan, 2007).

Fezada yıldız sistemleri, cihanda jeofizik, moleköl ve atom sistemleri gibi sayısız birçok sistemden bahsetmek mümkündür. Biyolojide canlılar, karşılıklı olarak birbirine bağımlı ve etkileşim halinde alt sistemlerden oluşmuştur. Misal olarak bir sistem olarak insanoğlunda sinir, solunum, sindirim ve iskelet gibi alt sistemlerden bahsetmek olasıdır. Bu sistemler birbiri ile karşılıklı bağımlı ve etkileşimli biçimde hareket etmektedirler (Eren, 1993).

Yönetim ve örgüt kuram ve pratikleri 1960'lardan beri kritik değişiklikler yaşamıştır. Alanda ter döken birçok akademisyen sistemi, birbirlerine karşılıklı bağımlı olan iki veya daha fazla parça veya alt sistemden teşekköl eden, işleyiş ve karakterleri itibariyle net bir sınırı olan ve diğer sistemlerden bu sınırlar vasıtasıyla ayırt edilen örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün olarak kavramsallaştırılmaktadır. Sistem kavramından biyoloji, psikoloji, sosyoloji gibi birçok alanda faydalanılmaktadır (Eren, 1993).

Sistem yaklaşımı anlayışına göre örgüt birbirleriyle etkileşim halindeki alt sistemlerden müteşekkil ve çevresiyle düzenli bir girdi-çıkı ilişkisi bulunan, çevresinden etkilenen ve aynı zamanda çevresini etkilemeye gayret eden açık bir sistemdir. Buna göre sistem yaklaşımı örgütü bir bütün olarak ele alır (Erdoğan, 1983). Bu yaklaşımda yönetim örgütün çevresine uyumunu sağlamakla, alt sistemler arasında ilişkileri kurmakla ve alt sistemlerden birini temsil etmekle mükelleftir. Sistem yaklaşımına göre örgütü stratejik, koordinatif ve operasyonel alt sistemlere ayırarak mercek altına almak da mümkündür (Baransel, 1979).

Sistem kuramının sosyal bilimlere uyarlanması, görevlerin algılanması ve bu bahsi geçen görevler arasındaki münasebetler yönüyle çok yararlı bulunmuştur. Sosyolog George Homans, sistem kuramından sosyal grup temelli deneysel araştırmaların bir zemini olarak faydalanmıştır. Homans, bu sayede küçük gruplar ve aynı zamanda büyük örgütler için münasip bir zemin teşkil edebilecek olan bir sosyal sistemler modeli bina etmiştir. Homans bir örgütün, karşılıklı olarak etkileşim halinde olan bir dış çevre sistemi ve bir iç ilişkiler ağından müteşekkil olduğunu iddia etmektedir (Eren, 1993).

Açık sistem genel çevresiyle devamlı bir etkileşim halindedir. Sistemin devamlılığının sağlanması, sürekli bir iç akım, dönüşüm ve dış akım olmaksızın mümkün olamaz. Sistem, faaliyetini ve aynı zamanda sürekli tekrarlanan gayretleri sürdürebilmek için, çevresine, dönüşüme uğrattığı kaynaklardan yeterli miktarda ihraç etmeli, kendisi de geçmiş faaliyet enformasyon ve tecrübesinden geri besleme olarak faydalanmalıdır (Eren, 1993). Açık sistem, çevresinden veya başka sistemlerden veri, enformasyon, bilgi, sermaye, enerji ve materyal alır, bu girdileri işler ve enformasyon, bilgi, bilgelik, enerji, ürün, hizmet ve benzeri biçimlerde yeniden çevresine veya başka sistemlere takdim eder (Kaplan, 2007).

Koşul bağımlılık yaklaşımında her örgütün koşulları, faaliyet sahası ve çevresi diğer örgütlerden oldukça ayrıdır. Örgütlere tesir eden şartlar ve örgütün iç koşulları da farklılık arz ettiğine göre, her örgütün yönetim ve örgütlenme tarzı da nevi şahsına münhasır olacaktır. Sistem yaklaşımındaki gibi bir genelleme yapmak mümkün olmadığı gibi, herhangi bir liderlik veya yönetim tarzını ya da sistemi doğru veya yanlış olarak nitelendirmek de pek yerinde olmayacaktır (Eren, 1993).

Şu halde, her örgüt kendi özelliklerine munasip bir çevresel etkileşim ve örgütsel ilişkilere ihtiyaç duyar. Bu durumda, en doğru olarak nitelendirilebilecek bir yönetim biçimi, örgüt tipi, kural, kaide veya politika yoktur. Çevresel ve örgütsel koşullara göre bir araştırma ve tetkik yapılmalı ve örgüt için en optimal olabilecek yönetim sistemi kurgulanmalıdır (Eren, 1993).

Koşul bağımlılık yaklaşımı bir örgüt yapısını temsil eden boyutlarla, örgütün içinde bulunduğu koşullar arasındaki illiyet bağıını araştırmaktadır. Koşul bağımlılık yaklaşımı, sistem kuramının da mühim bir yönünü temsil etmektedir. Koşul bağımlılıkta tek bir doğru mevcut değildir. Amaca bakılarak munasip değişkenler tespit edilir ve bunlar arasından örgüt için, içinde bulunulan periyot ve çevresel şartlar hesaba katılarak en munasip karar verilir. Başka bir anlatımla, bu kuramın başlangıç noktası farklı yapısal alternatiflerin farklı koşullar için munasip olduğudur (Kaplan, 2007).

Tercih edilip, kullanılan teknolojinin, örgüt yapılarına ne yönde tesir ettiği, çeşitli teknoloji alternatifleri için hangi örgüt yapı ve süreçlerinin daha münasip olacağı, görgül ve kuramsal olarak çeşitli akademisyen ve pratisyenlerce araştırılmıştır. Örgüt ve teknoloji ile ilgili olarak yapılan ve en çok bilinen araştırmalar Woodward Araştırması, Aston Grubu Araştırması, Perrow'un Rutin ve Rutin Olmayan İş Sınıflaması ve Tavistock Enstitüsü Çalışmaları'dır (Bolat vd., 2009).

Çevre bir örgütün sınırları dışında kalan unsurlar topluluğudur. Bu unsurlar, demografik, ekonomik, yasal, sosyal, kültürel ve fiziksel olarak adlandırılabilir. Bu çeşitli faktörlerin karakteristiklerine göre örgüt yapısı ve kullanılan yönetim teknikleri de elbette çok farklı olacaktır. Bu açıdan durumsallık yaklaşımı, çevre koşullarının örgüt yapısı ve işleyişi üzerine etkilerini mercek altına almaktadır (Efil, 1999).

Örgüt ve çevre ilişkisi konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalardan özellikle önem arz eden bazıları Burns-Stalker'ın, Duncan'ın, Emery-Trist'in, Lawrence-Lorsch'un ve Thompson'un çalışmalarıdır (Bolat vd., 2009).

Motivasyon teorilerine en yakın yönetim teorisi modern yönetim teorisidir. Grup olgusuna ve grupların birbiri ile olan ilişkilerine önem vermesi yönüyle sistem yaklaşımı bütünü oluşturan alt parçaları ve bu parçaların karşılıklı ilişkilerini beraberce irdeleyen yönetim anlayışıdır.

1.3. MOTİVASYON KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

İnsanlar yerine getirdikleri görevden ve çalışma ortamından tatmin oldukları müddetçe daha verimli çalışırlar. Çalışma ortamında maddi tatminin gerekli bir koşul olduğuna inanılırsa da, yeterli şart olduğu ileri sürülemez. Bu nedenle, bireyi çalışmaya yönelmenin yöntemleri incelenmiş ve ortaya oldukça dikkat çekici bulgular çıkmıştır (Eren, 1993).

Endüstri devriminin ilk senelerinde, çalışanların ve ailelerinin çalışma saatleri sonrasında bir şeyler yemek, giyinmek ve barınmak gibi fizyolojik ihtiyaçlarının çokluğu, çok doğal olarak örgüt sahiplerinin ve yöneticilerin dikkatlerini bu hususlara odaklamıştır. Ekonomik gereksinimleri tatmin edildiği halde işinde muvaffak olamayan çalışanlar, zorlayıcı önlemler ve ceza suretiyle çalıştırılmak istenmiştir (Eren, 1993).

1.3.1. Motivasyonun Tanımı ve Niteliği

Motivasyon kavramı ile bir şeyleri şevkle yaparken o işle ilgili algılanan duygu anlatılmak istenir. Motivasyon, hem itici hem de engelleyici bir konudur (Keser, 2006). Güdüleme, bir bireyi spesifik bir gaye çerçevesinde aktive eden güç demektir (Eren, 1993). Güdülerin, eyleme geçirmek, eylemi sürdürmek ve müspet istikamete yöneltmek gibi üç temel özelliği vardır (Bolat vd., 2009).

Motivasyon şahısların gereksinimlerinin giderilmesine yönelik bir eyleme başlama ve bu eylemi nihayettendirme süreci olarak da kavramsallaştırılabilir. Yani motivasyon kavramında bir ihtiyacın karşılanması ya da hedefin gerçekleştirilmesi durumu söz konusudur. Bu durumda motivasyonun bir süreç olduğu da algılanmaktadır. O halde çalışan bireyin motivasyonu da bir hedefe yönelmiş davranış şeklinde gerçekleşmektedir. Bireyin işinde başarılı olabilmesi, işine iyi bir şekilde motive olabilmesi ile yakından ilgilidir. Bu yönüyle çalışan motivasyonunda amaca yönelmiş davranışın oluşması örgüte düşen bir sorumluluktur (Keser, 2006). Motivasyonla ilgili sayısız tanımın ortak yanı, bireyin davranışlarını derinden etkileme ve bu etki ile birlikte onu çeşitli amaçlar doğrultusunda harekete geçirme anlamında olmasıdır (Kutaniş, 2004).

1.3.2. Motivasyon Süreci

Bireyi çalışmaya iten güdülerin neler olduğu uzun yıllardır yoğun bir şekilde araştırılmaktadır. Aynı işi yapan iki kişinin çalışma motivasyonlarında gözlenen farklar, konunun ne denli karmaşık bir yapı olduğunun işaretidir. Çalışanları motive eden onlarca faktörden söz edilebilir (Keser, 2006). Dolayısıyla örgüt yönetiminin, öncelikle bireyleri örgüt amaçları doğrultusunda güdülenici faktörleri ortaya koyması ve bunu sağlayıcı araçlardan yararlanması gerekmektedir (Bolat vd., 2009).

Motivasyon, güdülerin tesiriyle eyleme geçme sürecidir. Motivasyon, ahıslarda muhtelif şeylere karşı duyulan ihtiyaçla balar. Başka bir ifadeyle motivasyonun membasını gereksinmeler oluşturur. Bireyde, gereksinim anlaşıldığı takdirde gereksinimi giderme arzusu hasıl olur. Bu suretle, kişi itici bir kuvvetle uyarılmaya balar. Gereksinmeler giderilmek üzere belirlendikten ve şahıs i ve dış tesirlerle uyarıldıktan sonra, muhtelif davranışlar sergiler. ahsın gayesi hissettiği gereksinimleri hafifletmek ve doyumunu temin etmektir (Eroğlu, 1995).

1.3.3. Motivasyon Gerekleri

Motivasyon gereklerini inanmak, zgven ve gizli yetenekleri ortaya çıkarma başlıkları altında incelemek mümkündür.

1. İnanmak: Kararı alırken, şahsın öncelikle alınan kararı hayat geirebileceğine veya uygulatabileceğine derinden inanması icap eder. Bu inancı yaratabilecek tek kişi de, yine kişinin kendisidir. Çevresindekiler elbette bireye yardımcı olabilirler ancak kişi en nihayetinde tek baınadır ve bu sonucu yaratacak veya yaratamayacak olan yine odur (Kaplan, 2007).

2. Özgüven: Güven eksikliği menfi düşüncelerin bir neticesidir. Bireyin gayelerine ulaşmak için gereken bedeli ödemekten çekinmemesi gerekir. Sahiden arzu edilen ve uğruna ter dökülmeye istekli olunan her şeyi şahıs rahatlıkla gerçekleştirebilir. Hayallerini bireysel kuvvetiyle gerçeğe dntrebileceğine inanan birey motivedir, inançlıdır ve yaşama arzusu vardır (Kaplan, 2007).

3. Gizli Yetenekleri Su Yüzüne ıkarmak: Gayeleri netleştirmek ve o gayeleri elde etme hususunda ciddiye birey kendisini sınamalıdır. Birey kendisini anlamaya ve nasıl ilerlediğini değerlendirmeye zaman tahsis etmelidir. Kendisini dre değerlendirmek faydalı bir egzersizdir, ancak bu yapılırken mutlak anlamda gerçekçi ve drt olmak icap eder. Aksi takdirde bu egzersizin herhangi bir değerı olmaz (Kaplan, 2007).

1.3.4. Motivasyon Çeşitleri

Kişisel gereksinimlerden doğan güdüler, ortaya çıkma şekilleri, istikametleri ve düzeyleri gibi kıstaslara bağlı olarak muhtelif kategorizasyonlara tabi tutulabilirler. Güdüler, kişisel davranışlara tesir ettikleri ölçüde ehemmiyet arz ederler. Bu davranışlar, bilinçli biçimde ya da bilinç dışı olabilir. Misal olarak, zihinsel örüntüye sahip güdülere rasyonel güdü, duygusal özellik barındıranlara ise irasyonel güdü başlığı verilebilir. Bu ikili değerlendirmenin dışında güdülerini dört kategoride incelemek olasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

1.3.4.1. İç Güdüler

Güdüler, şahısların naturel özellik taşıyan karakteristiklerinden doğan bilinç dışı davranışlardır. Bu güdülerini şahıslara eğitim vererek ve onlara öğreterek farklılaştırmak olası değildir (Kaplan, 2007). İçgüdü, şahısları formel özellik taşıyan ihtiyaçlara yönlendiren bilinç dışı davranışlardır. İçgüdüler, kişileri hayvansal ve naturel özellikteki davranışlara yönlendiren olgular ya da reaksiyonlar şeklinde de kavramsallaştırılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Herhangi bir eylemin içgüdüsel olarak karakterize edilmesi için bazı özellikleri bünyesinde taşıması gerekmektedir. Bu özelliklerden bir tanesi, mutlak bir fizyolojik sebebin bulunmasıdır. İçgüdüsel olarak nitelendirilen eylem hayvanlar âleminde evrensellik niteliğine haiz olmalıdır. İçgüdüye bağlı olduğu kabul görmüş davranış öğrenme süreci neticesinde farklılaşmamalıdır (Sözen, 1980).

İçgüdüler beşerin ve hayvanların paylaştıkları müşterek güdülerdir. Bu tür güdüler öğrenmeyi gerektirmezler ve yaşandığı müddetçe de unutulmazlar. Çoğunlukla ırsi kompleks hareket dizileri biçiminde görünürler. Örümceğin ağını kurması ve tırtılın koza örmesi içgüdülere verilecek en muhteşem misallerdir. Öte yandan, giderilme yöntemleri muhtelif olmakla birlikte, ustalığa ihtiyaç duymayan içgüdülere misal olarak da; acıkma, susama, soluma, cinsel dürtü ve benzeri gösterilebilir (Öztabağ, 1970). İçgüdüler, bilinç dışı olmakla birlikte, çeşitli reflekslerin ve naturel davranışların neticesi olarak evrensel bir sistematiğe işaret ederler. Ancak bireylerin bilinçli davranışlarını açıklama hususunda iç güdülerin özelliklerinden yararlanmak güçtür (Sabuncuoğlu, 2000).

1.3.4.2. Fizyolojik Güdüler

Tüm canlılar gibi beşer de olağan olarak hayatını sürdürmek ve gerekli aktiviteleri ifa etmek için yemek, içmek, sıcaktan ve soğuktan korunmak, dinlenmek ve uyumak zorundadır. İşte yukarıda sayılan bu ihtiyaçlar beşerin fizyolojisi ile alakalı olduğu için bu gereksinimler fizyolojik ihtiyaçlar olarak adlandırılırlar. Tüm gereksinimler gibi bunların da şiddet düzeyleri bir bireyden diğerine değişebilir. Bu ihtiyaçlardan kimileri coğrafi bölgelere bağlı olarak, kimileri de toplumun gelenek ve törelerine göre farklılıklar arz eder (Eren, 1993).

Fizyolojik güdüler kişilerin ana motivasyon kaynaklarıdır. Bireyin yaşamını devam ettirmesi için gerekli olan temel gereksinimlerden doğmaktadır. Bunlar, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında da hiyerarşinin ilk basamağını işgal ederler. Fizyolojik güdülere misal olarak beslenmek, barınmak, giyinmek ve ısınmak gibi ihtiyaçlar sayılabilir. Bu motivasyonlar şahısların hayatlarını devam ettirebilmeleri için mecburi olan gereksinimlerdir. Bu gereksinimler hayatın özünü teşkil ettiği için her bireyde mevcut olmakla beraber, bunların şiddeti ve kuvveti bir şahıstan diğerine farklılık arz edebilmektedir (Kaplan, 2007).

Bu güdüler bireyin hayatını devam ettirebilmesi için ihtiyaç duyulan ana ya da birincil ihtiyaçların karşılanmasına odaklanmış güdülerdir. Fizyolojik güdülere yarısı bilinçli yarısı da bilinç dışı güdüler demek de olasıdır. Özünü fizyolojik ihtiyaçlardan alan bu tür güdülere ısınmak, beslenmek, barınmak, giyinmek misal olarak gösterilebilir. Fizyolojik güdülerin bir kısmı ise biyolojiktir (Sabuncuoğlu ve Tz, 2003).

Misal olarak, hayatı devam ettirmek için nefes almak vazgeçilemez bir ihtiyaçtır. Havasız kalan bir şahsın temiz ve bol oksijenli havayı ciğerlerine çekmek için harekete geçmesi biyolojik güdülenmenin bir örneğidir. şahs öz niteliği barındıran fizyolojik ihtiyaçlardan gdlenmez (Sabuncuoğlu ve Tz, 2003). Bu sebeple, fizyolojik ihtiyaçları temel alan güdüler, tüm beşerde mevcut olmakla birlikte, şiddet ve gücü bir bireyden diğerine farklılık arz eder (Penfield, 1969).

1.3.4.3. Sosyal Güdüler

Toplumsal hayatın sürekliliğini ve düzenini temin eden kural ve kaideler kişilerin hayatında davranış alışkanlıkları yaratır. Toplumun takdire şayan bulduğu davranışlar, şahsın erişmek istediği davranış biçimleri için bir model oluşturur. Bu güdüler muhteviyatı sosyaldır. Bunlar, toplumsal yaşam içerisinde, eğitim ve tecrübe neticesinde ortaya çıkan içsel itilmeleri tetikleyen glerdir (ztabağ, 1970).

Toplumsal düzenini temin eden kurallar, fizyolojik nitelikteki güdülerin dahi oluşumlarına tesir ederek, onların değişik bir şekilde algılanmalarına neden olabilirler. Bazen de sosyal güdüler fizyolojik güdüleri aşabilirler. Bir misale ihtiyaç duyulursa, savaş esnasında dinsel inanışların tesiriyle “lrse şehit, kalırsa gazi” olmak güdüsü şahsın fizyolojik kuvvetinden defalarca daha tesirli olabilir. Bu ideal düşünce sosyal güdülerin bir tezahürüdür (ztabağ, 1970). Sosyal güdüler şahısların kişilik yapısına göre muhtelif zamanlarda ve farklı önem ve biçimde oluşurlar. Öte yandan bu güdülerin zuhur etmesi direkt olarak toplumsal şartlara da bağlı olabilir. Toplumun çeşitli kesimlerinde bulunan şahısların birbirlerinden farklı sosyal güdülere sahip olması oldukça doğaldır. Bir noktada anlayışla karşılanan davranışlar, toplumun bir başka yakasınca tepkiyle karşılanabilir (Sabuncuoğlu ve Tz, 2003).

1.3.4.4. Psikolojik Güdüler

Psikolojik güdüler doğuştan ya da ilerleyen yıllarda eğitim, ğretim ve toplumsal değerlerin yerleşmesiyle oluşurlar. Psikolojik güdüler şahışların iyapısıyla alakalı olduğu için ancak ortaya çıktıktan sonra öğrenilebilir. Ancak bu güdülerin nedenini idrak etmek oldukça meşakkatli bir iştir. Yöneticilerin, alışanların psikolojik güdülerini fizyolojik ve sosyal güdüler kadar rahat idrak etmesi çoğunlukla mümkün olmaz. Çünkü şahışların bir durumu her zaman benzer biçimde algılaması olası olmadığı gibi, her bireyin de vakaları birbirlerinden farklı algılamaları kuvvetle muhtemeldir (Kaplan, 2007).

Psikolojik güdüler, şahısın doğuştan getirdiği ya da ilerleyen yıllarda edinilen güdüleridir. Bu güdülerin yapısı şahışların kişilik ve davranış modellerini oluştururlar. Öte yandan psikolojik ihtiyaçlardan kaynaklanan güdülerin akışını takip etmek belki mümkündür, fakat sebeplerini idrak etmek ve bulmak o ölçüde kolay değildir. Psikolojik güdüleri irdelemek fizyolojik ve sosyal güdülere kıyasla oldukça zordur. Sahiden de psikolojik güdüler yüksek düzeyde komplekstir. Bu güdüler, vakalara, şahışlara ve kişiliklere göre değişken bir özellik taşırlar (Sabuncuoğlu ve Tz, 2003).

Psikolojik güdü, bazen kendini gösterme, kimi zaman da otonom olma isteğidir. Ama en nihayetinde bu ikisini bütünleştiren doğru, iktidar olma isteğidir. Psikolojik güdüleri genel kalıplar içerisinde incelemek hayli güçtür. Bu durumun zorluğu, şahışların kendi davranışlarını ve farklılaşma sebeplerini dahi mutlak anlamda zmleyemeyişlerinden kaynaklanır (Sabuncuoğlu ve Tz, 2003). Muhtelif safhalardan geçerek gelişen kişilik yapısı, doğal biçimde psikolojik güdülerin ortaya çıkma şekline tesir eder ve bunların istikametini etkiler (Sabuncuoğlu, 2000).

1.3.5. Motivasyon Amaçları

Güdüleme, bir güdü etkisiyle eyleme geçme sürecidir; bireyin bir amaca yönelmesini ya da harekete geçirilmesini sağlar. Bireylerde tatmin edilmesi gereken ihtiyaçların ortaya çıkmasıyla güdüleme süreci başlar. Ancak bireyde bu ihtiyacı karşılamaya yönelik itici bir gücün meydana gelmesi için uyarılmanın gerçekleştirilmesi gerekir; bunun anlamı ihtiyacın fiziksel ve ruhsal bir isteğe dönüşmesidir. Ardından, davranışın sergilenmesi aşamasına geçilir. Bu safhanın temel amacı ihtiyaçların tatmin edilmesidir (Bolat vd., 2009). Motivasyon amaçları aşağıda alt başlıklar halinde açıklanmıştır.

1.3.5.1. Etkinlik

Etkinlik, örgütün belirlediği amaçlara ulaşma düzeyidir. Bir faaliyetin etkili olarak nitelendirilmesi istenilen neticeyi vermesi anlamına gelmektedir. Bir örgütün ideal etkinlik düzeyine erişebilmesi için, arzulanan biçimde faaliyet sergilemesi icap eder. Bir diğer ifade ile etkinlik, aktivite ve eforların hedefine ulaşma derecesini temsil eden bir konsepttir. Örgüt, amaçlarına daha önceden planladığı düzeyde ve tarzda erişebilmiş ise etkin demektir. Çalışanın kişisel ya da grup olarak etkinliğini azamileştirmenin yöntemi özendirici ya da güdüleyici araçlardan faydalanılmasıdır (Kaplan, 2007).

1.3.5.2. Verimlilik

Türk Dil Kurumunun doğru işlerin, doğru biçimde yapılması durumu olarak tanımladığı verimlilik son yıllarda örgütlerde üzerinde ısrarla durulan temel konulardan birisidir. Verimlilik geniş manada ve günlük sohbetlerde akla ve mantığa uygunluk ve doğru ile yanlış ayırt edebilme kuvveti manalarında kullanılmaktadır. Kavram zaman zaman asgari girdi ile azami çıktıyı elde etmek ya da belirli bir neticeye asgari aracı kullanarak erişmek şeklinde de açıklanabilmektedir (Kaplan, 2007)

1.3.5.3. Kalite

Türk Dil Kurumunun bir şeyin iyi ya da kötü olma özelliği olarak tanımlanan kalite çok boyutlu bir kavramdır. Kalite gurusu Garvin’e göre kalite kavramı; dayanıklılık, estetik, güvenilirlik, özellik, performans, servis olanakları ve uygunluk gibi pek çok karakteristiği bünyesinde barındırır. Klasik yönetim yaklaşımında iş memnuniyeti ve motivasyon gibi konseptlere yalnızca verimliliği yükseltmek, daha fazla üretmek ve daha çok satmak maksadıyla ehemmiyet atfedilmiştir (Kaplan, 2007).

1970’li yıllarda “General Motors” Japon işletmelerine karşı harekete geçerek, her hiyerarşik katmandaki çalışanın yaratıcı gücü, aktif katılımı olmaksızın reel bir gelişmenin yaratılamayacağı, bu sebeple beşere geçmiştekinden çok daha fazla değer atfedilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Buna bağlı olarak örgütün tüm süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi, müşteri tatmini ve sadakatının teminine yönelik katılımcı bir yönetim anlayışı olan “Toplam Kalite Yönetimi” felsefesini devreye sokmuştur (Türkmen, 1996).

1.3.5.4. Karlılık

Bir örgütün kârlılığı bir işe yatırılması gereken sermaye ile o işten elde edilen kâr arasındaki ilişkiden doğmaktadır (Oluç, 1959). Yönetici ve çalışanların yetenekleri, başarı potansiyelinin mühim bir kısmını teşkil etmektedir. Yönetimin kalitesi, çalışanların saklı kuvvetlerini gün yüzüne çıkaracaktır. Yönetimin çalışanların amaçlarıyla örgütün gayesini ahenkli hale getirecek motivasyon sistemini kurması ve geliştirmesi, örgütün kârlılığına ve amaçlarına mühim bir ölçüde katkıda bulunmaktadır (Kaplan, 2007).

1.3.5.5. Maliyet–Fiyat Uygunluğu

Türk dil kurumu sözlüğünde maliyet, üretimde bir mal elde edilinceye değin harcanan değerlerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Maliyet fiyatı ise bir malın muhtelif üretim ve dağıtım periyotlarında, o periyota kadar gerçekleştirilmiş harcamaların tümüdür. Ticari örgütlerde satın alınan malın bedeli ile bu malın temini için yapılmış tüm giderlerin toplamı o malın maliyetini oluştururken, üretim örgütlerinde malın maliyeti, üretilen bir malın tamamen mamul haline dönüştürülmesi için üretim ile ilgili katlanılan tüm fedakârlıkların toplamıdır. Örgütler çoğunlukla maliyetleri düşürerek kazanç sağlamaya gayret etmektedirler. Örgütlerdeki en mühim maliyet kalemi de emek maliyeti olduğu için ilk çalışmalar bu hususta gerçekleştirilmektedir (Kaplan, 2007).

1.3.6. Yöneticiler ve Motivasyon

Yönetimin temel gayesi cari kaynaklardan etkili ve verimli bir biçimde faydalanılmasını temin etmektir. Çünkü örgütler kıt kaynaklar ortamında faaliyetlerini sürdürürler. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin kalkınma çabalarında muvaffak olmaları cari kaynaklarından rasyonel faydalanabilmelerine bağlıdır. Yönetim aktivitelerinin hedefi olan beşerin bedensel, bilişsel ve duygusal kuvvetinin daha üst seviyede üretim sürecine dahil edilmesine yönelik eforlar motivasyon olgusunu güncel hale getirmektedir (Kaplan, 2007). Yöneticilerin çalışanların verimliliğini azamileştiren unsurları tetkik etmeleri gerekmektedir. Çünkü çalışanın örgütün gayesine katkıları için teşvik araçlarının netleştirilmesi gerekmektedir. Yöneticinin muvaffak olma ihtimali ile motivasyon bilgisi arasında kuvvetli bir illiyet rabıtası mevcuttur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1984).

Şahısların hayatlarını idame ettirmek için bir örgütte çalışmaları, onların örgütsel ihtiyaçlarına işaret eder. Yönetim basamaklarında yer alan insanın ast ve üst olarak görevlerini yerine getirme isteği onun yönetsel gereksinmesini ortaya koyar, bireyin doğrudan doğruya kendi işini başarmada duyduğu istek ve özlemler onun işlevsel gereksinimlerini açıklar (Sabuncuoğlu ve Tüz 2003). Çalışanın hangi koşullarda güdülenebileceği konusunda kafi bilgiye sahip yöneticinin örgütsel entegrasyonu sağlaması da görelî olarak daha rahat olacaktır (Eroğlu, 1995).

1.3.7. Çalışanlar ve Motivasyon

Çalışanlar, örgüte mal ve/veya hizmet üretmek maksadıyla istihdam edilmişlerdir. Bu amaçları realize etme karşılığında kendilerine bazı imkânlar vaat edilmek suretiyle belirli bir istikamete yönlendirilebilirler. Motivasyonda en mühim husus, çalışanın davranışlarını ve bu davranışların nedenlerini bilmektir. Her davranışın perde arkasında bir arzu, önünde ise bir gaye mevcuttur. Gayelere erişmek için bireyin arzularının doyurulması icap etmektedir. Motivasyonun gayesi çalışanlarda mümkün olduğunca fazla çalışma arzusu oluşturabilecek unsurları ortaya çıkarmak ve bunların şartlar elverdiğince karşılanmasını garanti etmektir (Kaplan, 2007).

1.4. BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ

Sanayi devriminin beraberinde getirdiği mühim farklılıklardan bir tanesi olan iş bölümü ve iş bölümünün naturel bir uzantısı olan uzmanlaşma, çalışanlarda, zaman içerisinde göreve ve örgüte karşı duyulan ilgiyi ve arzuyu azaltmıştır. Şu ana dek bir çok araştırmacı, azalan bu ilgi ve istek karşısında, bireyi tekrardan alakalı ve arzulu hale getirmenin yöntemlerini araştırmış ve motivasyon hususunda inanılması güç boyutlara erişen sayıda araştırma ve incelemeler gerçekleştirmişlerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

1.4.1. Motivasyonda Gereksinim Teorileri

Bu kısımda yönetim düşünürlerince ortaya atılan temel motivasyon kuramları özetlenmektedir. Önemle altı çizilmelidir ki, çalışanların örgüt içerisindeki ve dışındaki fizyolojik, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini iyi çözümleyen bir yönetici örgütünün performansını güçlendirebilmektedir. Bu sebeple, motivasyon kuramlarını bilmek ve anlamak son derece büyük önem arz etmektedir (Kaplan, 2007).

1.4.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'a göre, gayelerin yarattığı ihtiyaçlar sıklıkla bir zinciri izler. Maslow tarafından ortaya atılan bu kuramda, bireylerin güdülerinin çeşitliliği ve karmaşıklığına kısmen netlik kazandırılmıştır. Maslow, ihtiyaçların belirli bir sırayı takip ettiğini, bu sıraya münasip biçimde alttan üste doğru bir ihtiyaç giderilmedikçe, bir üst gereksinmeye geçilmediğini iddia etmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Katmanlı yapı içerisinde yer alan ihtiyaçlar zincirinde ilk basamak fizyolojik olanlardır. Bunlar; barınmak, dinlenmek, korunmak ve bir şeyler yemek gibi primitif ve temel gereksinimler fizyolojik ihtiyaçlardır. Şahıs fizyolojik ve ekonomik ihtiyaçlarını tatmin ettikten sonra, istikbalinin garanti altına alınmasını arzu eder. Kişinin fizyolojik ve güven ihtiyaçları tatmin edildikten sonra ise, duygusal ve toplumsal bir ihtiyaç olan sosyal ihtiyaçların tatmin edilmesine yönelik çabalar öncelik kazanır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Kendini kanıtlama basamağına gelen şahıs, bir yandan özgüven ve özsaygı hisseder, öte yandan da diğer bireylerin beğeni ve takdirini kazanmak için çaba sarf eder. Öz saygı ihtiyacı, şahsın kuvvetli olmak ve kendine güven duymak özlemini taşır. Maslow'a göre kendini gerçekleştirme basamağına kadar ilerleyebilen kişi, bir eser yaratma ve muvaffak olma gücünü ortaya koyabilir. Şahıslar gerçek otonomiye bu noktada ulaşırlar. Bu sayede kişinin gerçek kişiliği, yaratıcı ve üretici kuvveti gün ışığına çıkar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Ekonomik ve sosyal teminatını sağlamış, toplum içerisinde belirli bir statüye ulaşmış, bireysel anlamda saygınlık kazanmış bir şahıs, artık naturasında mevcut olan fakat bazı kısıtlar sebebiyle gün yüzüne çıkmakta geciken isteklerini ve yaratıcı kuvvetini bireysel bütünlük içerisinde yerine getirebilecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Gereksinimler hususunda bilinmesi icap eden belki de birincil şey insan oğlunun gereksinimlerinin bir sınırı olmadığıdır. Bu sebeple, birey daha üst düzeyde motive edilmeye müsait vaziyettedir. Mühim olan munasip güdüleme araçlarını aktive ederek bireyleri daha fazla çaba sarf etmeye yönlendirmektir (Kaplan, 2007).

1.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Frederic Herzberg, motivasyon kuramının gelişimine mühim katkılar sağlamış bir akademisyendir. Herzberg de tıpkı Maslow ve Alderfer gibi, motivasyonun özünde ihtiyaçların yattığının altını çizmiştir. 1950'lerin sonu ve 1960'ların başlarında ortaya attığı “Çift-Faktör Kuramı” için arkadaşları ile birlikte, Pittsburgh'da yaşamını sürdüren yaklaşık 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir örneklem üzerinde araştırmalarını yürütmüştür. Araştırmanın bulguları, “koruyucu-hijyen faktörler” ve “motive edici faktörler” olmak üzere iki farklı faktör grubunun mevcut olduğu ve bu faktörlerin çalışma ortamındaki örgüt mensuplarına farklı biçimlerde tesir ettiği tespit edilmiştir. Koruyucu-hijyen faktörlerin çalışma ortamında bulunmaması bireylerde tatminsizlik doğurmaktadır. Hijyen faktörlerinin mevcudiyeti ise, tatminsizliği hafifletmekte ancak kişinin motivasyonuna her hangi bir tesiri olmamaktadır (Süral ve Topaloğlu, 2008).

Herzberg bu kuramında gereksinimleri belli bir sıra içerisinde betimlememiş, iki farklı grup altında kategorize ederek ortaya koymuştur. Bu kurama göre, hijyen faktörleri içerisinde bulunan ihtiyaçların giderilmesi kişide tatmin duygusu yaratmazken, bu ihtiyaçların giderilmemesi tatminsizlik ortaya çıkarmaktadır. Buna karşın, “motive edici faktörler” içindeki gereksinimler karşılanmadığında birey tatmin olmayacaktır. Ancak, tatminsiz olarak da kendini hissetmeyecektir (Süral ve Topaloğlu, 2008).

Herzberg, işte doyum sağlamanın en geçerli yolu, başarılı olmak, sorumluluk taşımaktır der. Ona göre motivasyonda ekonomik faktörlerin pek önemi yoktur. Oysa Maslow, ilk planda ekonomik faktörlere yer verir ve bunlar giderilmedikçe, işte başarılı olunamayacağını savunur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

1.4.1.3. McClelland'ın İhtiyaçlar Teorisi

Motivasyon hususunda kuram ortaya atan bir başka isim de David C. McClelland'dır. Bir psikolog olan McClelland, önceki iki kuramcıdan farklı olarak şahısların muhtelif gereksinimlere yöneldikleri ve bu gereksinimler karşılandığı takdirde tatmin olacakları fikrini ileri sürmüştür. McClelland, Maslow'dan farklı olarak, başarı, sosyal ilişkilerde bulunma ve güç olmak üzere üç çeşit gereksinim olduğunu iddia etmektedir (Kaplan, 2007).

McClelland, Maslow'un aksine bireylerin temel fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerine değinmemiş, bu gereksinimlerin üstünde yer alan üç çeşit gereksinimi öncelikli olarak ele almıştır. Gerçekten de, insan yapısı gereği sosyal ilişkiler kurma gereksinimini kendinde hisseder. Aynı zamanda, beşer güç sahibi olmayı seven bir varlıktır. Bu ekonomik bir güç ya da statü, pozisyon ve otorite şeklinde diğer bir güç türü olabilir (Kaplan, 2007).

1.4.1.4. Alderfer'in E.R.G. Teorisi

Herzberg ve bilhassa Maslow'un güdüleme kuramlarını takiben Alderfer'in kuramı ortaya atılmıştır. Maslow'un çalışmasını sadeleştirmeye gayret eden Alderfer de gereksinimleri bir hat halinde kategorize edilebilecek bir model geliştirmiş ve alt seviye ve daha üst seviye gereksinimler arasında önemli bir farkın mevcut olduğunu vurgulamıştır (Bolat vd., 2009).

Alderfer bireyin gereksinimlerini üç başlık altında ele almıştır. Bunlardan varlık ihtiyacı, bireyin mevcudiyetini sürdürmesine imkan veren fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını içermektedir. Barınma, içecek ve yiyecek gibi gereksinimler varlık gereksinimine misal olarak verilebilir. Sosyal ilişki gereksinimi, bireylerin diğerleriyle birlikte olmayı, duygu ve fikirlerini paylaşmayı arzu etmeleri neticesinde ortaya çıkmaktadır. Gelişme ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacının yanı sıra, saygınlık kazanma gereksinimini de bünyesinde barındırmaktadır (Kaplan, 2007).

Bu kuramcıya göre, varlık ihtiyacının giderilmesinin ardından, sıra önce ikinci basamak ve sonra da üçüncü basamak gereksinimlerin karşılanmasına gelir. Bu söylenenlerden de anlaşılabilir gibi, dört kuram da gereksinimlerin bir sırayı takip ettiği ve bir basamaktaki gereksinim giderildiğinde bir sonrakine odaklanıldığı fikrini şiddetle savunurlar (Kaplan, 2007).

1.4.1.5. Murray’ın Öğrenilmiş Gereksinimler Teorisi

Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde alt düzey bir ihtiyaç giderildiğinde yerini bir başka üst seviyedeki ihtiyaca terk etmektedir. Oysa Murray’da, birkaç kategorideki birkaç ihtiyaç farklı derecelerde ve aynı zamanda etkili olabilmektedir. Bu da davranışın birçok ihtiyacın aynı anda bireyin davranışını motive etmede etkili olmasına yol açmaktadır. Murray ihtiyaçları sipesifik bir sistem içerisinde önem sırasına göre tanımlayamamıştır. Burada enteresan olan nokta tüm ihtiyaçların öğrenilen ihtiyaçlar olmasıdır. Bu yüzden bizler bu ihtiyaçlarla doğmamışızdır, sözü edilen ihtiyaçlar yaşarken öğrenilmektedir. Murray özellikle şuna dikkati çekmektedir. Her ihtiyaç iki faktöre sahiptir. Bunlar “yön ve şiddet”tir.

Eğer aç iseniz yakın çevreden bir yerden açlığınızı giderebilecek bazı şeyler temin edebilirsiniz. Bu ihtiyacın yönünü göstermektedir. Şiddet ise, daha çok ihtiyacın derecesi ile alakalıdır. Eğer çok aç iseniz ne tür olursa olsun seçme yapmadan bir restorana gitmeye ihtiyacınız vardır. Orta düzeyde aç iseniz seçim yapabilirsiniz çünkü ihtiyacın şiddeti size seçim yapma fırsatı verebilecek derecededir. Başka deyişle ihtiyacın şiddeti fazla güçlü olmayacaktır (Aşıkoğlu, 1996).

1.4.1.6. Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorisi

Douglas McGregor X ve Y olarak adlandırdığı iki farklı insan tipini konu almış ve bir kıyaslamaya gitmiştir. Düşününün kavramsallaştırdığı iki farklı insan tarzının karakteristikleri aşağıda özetlenmektedir.

X kuramına göre, beşer yapısı gereği çalışmaktan haz etmez ve olabildiğince işten kaytarmaya gayret eder. Beşer çalışmaktan mutluluk duymadığı için çalışmasını motive etmek, takdir etmek, ödüllendirmek, denetlemek ve yeri geldiğinde de cezalandırmak icap eder. Sıklıkla bireyler sorumluluktan kaçma temayülündedirler ve birilerini yönetmektense yönetilmeyi arzu ederler. Son olarak, X kuramına göre birey görevinde güven arayışı içerisinde.

Y kuramının varsayımlarına göre ise, tüm bireyler için çalışmak, istirahat etmek ve hoşça vakit geçirmek kadar doğal bir istektir. Hatta çalışmak şahıslar için kendi başına dahi bir tatmin membası olabilir. Yalnızca bir başkası tarafından denetlenmek ve gerektiğinde cezalandırmak şahısları örgütün gayesini gerçekleştirmeye sevk etmeyebilir. Bireyin özyönetimi ve özdenetimi vasıtasıyla da gayeler erişilebilir. Bireye yetki ve sorumlulukların devredilmesi, bireye benliğini ve bireysel yeteneklerini sergilemek için olanak yaratır. Birey yalnızca sorumluluk üstlenmeyi değil, sorumluluk talep etmeyi de münasip koşullar sağlandığında öğrenebilir (Kaplan, 2007).

1.4.2. Motivasyonda Süreç Teorileri

Motivasyonda süreç kuramlarının odak noktası, bireylerin hangi gaye etrafında ve nasıl motive oldukları veya edildikleridir. Diğer bir ifadeyle, bir davranışı ortaya koyan şahsın, bu davranışı yinelemesi nasıl mümkün hale getirilebilir suali süreç kuramların yanıtı netleştirmeye çalıştığı ana husustur. Bu kurama göre gereksinimler bireyi davranışa yönlten unsurlardan yalnızca bir tanesidir. İçsel unsurlara ilaveten bir çok dışsal birey davranışı ve güdülenmesi üzerinde mühim bir pay sahibidir (Kaplan, 2007).

Bu noktada; süreç kuramları kapsamında Vroom ve Lawler-Porter'ın Bekleyiş Kuramları ve Eşitlik Kuramı ele alınacaktır (Kaplan, 2007).

1.4.2.1. Victor Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom 1964 yılında yayınlanan “Çalışma ve Motivasyon” isimli yapıtında motivasyonun çalışanların işle alakalı beklentilerine bağlı bulunduğunun altını çizmiştir. Vroom’a göre örgütteki çalışanlarda, sergileyecekleri efor neticesinde ulaşacakları bir performansın beklentisi mevcuttur. Bu performans, çalışanların performansları neticesinde elde edecekleri sonuçlar hakkında beklentileri ile ilintilidir (Kaplan, 2007).

Eğer, performans neticesinde ulaşılabilecek sonuca ilişkin beklenti müspet ise, bu durum kişileri daha çok gayret göstermeye itecektir. Ancak performans neticesinde ulaşılabilecek unsurlar menfi ise bireyler daha çok çalışma zahmetine katlanmayacaklardır. Vroom’un motivasyon hususundaki düşüncesinin özünü ödüllendirme kavramı teşkil eder. Birey sergileyeceği çabanın takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi beklentisi içerisinde. Eğer örgütte takdir ve ödüllendirme ile alakalı prensipler ve politikalar sürecin başında netleştirilmiş ise, bu durum çalışanlar üzerinde bir motivasyon tesiri yaratabilecektir (Kaplan, 2007).

Bu Kuramdan faydalanmayı planlayan bir yönetici kişi için mühim sonuçları ve bunların düzeyini bilmelidir. Ayrıca, örgüt için istenir hareket ve performansın neler olduğu ortaya konulmalıdır. İlaveten, performans ile ödül arasındaki illiyet bağı da ortaya konmalıdır. Beklenti kuramı hakkında çok sayıda araştırma yürütülen kuramlardan bir tanesidir. Bugünkü hali ile kuram detaylı ve somut olarak pratiğe dökülebilecek bir kuram özelliği taşımamakla birlikte, bireylerin davranış tercihlerini açıklamakta ve bu yönden yöneticilere faydalı olmaktadır (Kaplan, 2007).

1.4.2.2. Lawler- Porter'in Beklenti Teorisi

Bu motivasyon kuramı Vroom'un beklenti kuramını kendisine temel almakta, ancak kimi noktalarda Vroom'ın kuramını geliştirmeyi hedeflemektedir. Düşüncelere göre kişinin fazlaca bir efor sergilemesinin neticesi her zaman yüksek performans olmayabilir. Kuramcılar ayrıca modele iki yeni değişken eklemişlerdir.

Bunlardan ilki bireyin ihtiyaç duyulan bilgi ve yeteneğe haiz olmasıdır. Birey ihtiyaç duyulan bilgi ve yeteneğe sahip değilse, istediği kadar efor sergilesin performans gösteremeyecektir. Kuramın ilave ettiği ikinci değişken ise bireyin kendisine yönelik olarak algıladığı rol ile ilintilidir. Rol kavramını özetle, beklenen hareket biçimleri şeklinde kavramsallaştırmak olasıdır. Örgüt her mensubundan muhtelif roller beklediği gibi, benzer biçimde amirler de astlarından belirli rolleri talep etmektedirler (Kaplan, 2007).

1.4.2.3. J. Stacy Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitlik Teorisi

Süreç kuramlarından mühim bir tanesi de “Eşitlik Teorisi”dir. Bu kuramın temel fikri de, çalışanların iş ilişkilerinde, adaletli bir muamele ile karşılaşma arzusu içerisinde oldukları ve bu isteğin çalışanların güdülenmesine derinden tesir ettiğidir. Esas itibariyle Adams tarafından ortaya atılan bu kurama göre, bireyin görevindeki muvaffakiyeti ve memnuniyet düzeyi çalıştığı çevre ile alakalı olarak algıladığı adalet/adaletsizliklere bağlıdır. Düşünüre göre, kendisinin gösterdiği efor karşılığında elde ettiği neticeyi, aynı ve benzer çalışma ortamlarında diğerlerinin gösterdiğin efor ve ulaştıkları neticeler ile kıyaslar.

Birey başarısını, kendisi ile aynı seviyede algıladığı diğerleri ile kıyaslamaktadır. Bireyin bu mukayese sonrasında algılayacağı her adaletsiz durum, bireyin bu adaletsizliği çözmek için hareket geçmesi ile sonuçlanacaktır. Bahsedilen kıyaslamadaki "sonuç" veya “netice”, artan sorumluluk ve yetki, eğitim olanağı, maaş, statü, ücret, terfi ve benzeri unsurlar olabilir. "Gayret" ise görevi tamamlamak için sarf edilen çaba ve emek ve benzeri unsurlar olabilir (Kaplan, 2007).

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖZEL VE KAMU EĞİTİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN MOTİVASYON DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

2.1. EĞİTİMİN TANIMI VE TÜRLERİ

Geniş bir alan olması nedeniyle eğitimin değişik bakış açılarından ele alınması ve buna bağlı olarak da değişik tanımlarının yapılması doğaldır. Eğitim tanımları içerik tanımları ve süreç tanımları olmak üzere iki başlık altında toplanmaktadır. İçerik tanımları eğitimin kime, niçin verileceğini ve bireye neler kazandıracağını ad vererek göstermektedir. İçerik tanımlarının tümünde bahsedilen, eğitim verilecek kişi, eğitimin konusu ve eğitimin amacı her zaman birlikte bulunmayabilir. Bu tanımların bazılarında bu üç öğeden yalnız biri ya da ikisi bulunabilir, bazılarında da eğitimin nasıl, nerede ve ne zaman yapılacağı da gösterilebilir (Başaran, 1988).

Eğitimin oluşumunu anlatan tanımlara ise süreç tanımları denilmektedir. Eğitim süreci, durumdan duruma kültürden kültüre değişmediği için daha genel ve soyuttur. Süreç tanımları, eğitimin geneli söz konusu olduğunda kullanılır (Başaran, 1988). Ayrıca eğitim, önceden planlanıp planlanmaması ölçütüne göre de formel ve informal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

2.1.1. Formel Eğitim

Belirli bir amaç ve program doğrultusunda sistematik olarak gerçekleştirilen eğitime formel eğitim denilmektedir. Formel eğitimde eğitim süreci öğretmen tarafından planlanıp uygulanmaktadır. Eğitim süreç boyunca özel bir çevre içinde yürütülmekte ve sürecin belirli aşamalarında değerlendirme yapılmaktadır (Fidan, 2012).

Eğitimin bir plan dâhilinde değerlendirilmesinden dolayı problemlerin kaynağını tespit etmek, informal eğitime kıyasla daha kolaydır. Formel eğitim, olumsuzlukların en aza indirgendiği kontrollü ortamlar olan eğitim örgütlerinde gerçekleştirilir. Eğitim örgütlerinde planlarda öngörülen özellikler, belirli yöntem ve tekniklerle bireylere kazandırılırken, farklı zamanlarda yapılan değerlendirmelerle eğitimin kalitesi artırılmaya ve belirlenen hedeflere ulaşılmaya çalışılır (Başaran, 1988).

2.1.2. İnfornel Eğitim

Doğal bir süreçte kendiliğinden oluşan eğitime informal eğitim denilmektedir. İnfornel eğitim amaçlı ve planlı değildir. Birey, sosyal etkileşim neticesinde gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmaktadır. Eğitim her yerde gerçekleştirilebilmektedir. Tecrübeler dışında uygulanan belirli bir yöntem ve teknik yoktur. Doğal bir ortamda ve kendiliğinden gerçekleşmesi informal eğitimin en belirgin özelliğidir (Başaran, 1988). Eğitim, öğrencilerin yaş ve seviyelerine göre örgün ve yaygın olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

2.1.3. Örgün Eğitim

1739 Sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu ile netleştirilmiş bulunan Millî Eğitim Sistemi, "Örgün Eğitim" ve "Yaygın Eğitim" şeklinde iki temel kısımdan müteşekkildir. Örgün eğitim; belirli bir yaş kategorisindeki ve benzer düzeydeki kişilere, gayeye göre oluşturulmuş programlarla, okul ortamında düzenli olarak gerçekleştirilen eğitimidir. Örgün eğitim; okul öncesi eğitimi, ilköğretimi, ortaöğretimi ve yükseköğretimi içerir (1739 Sayılı Kanun, 1973). Öte yandan bu tür bir ayırım uygulama esnasında muhtelif sorunları da beraberinde getirmiştir. Yaygın eğitimi ikinci plana atarak örgün eğitimi, eğitim sisteminin asıl görevi olarak görmek bu sorunların belki de en önemlisidir. Ayrıca eğitim kurumları, sıklıkla yaygın eğitimi kendi görev alanlarının dışında kabul etmektedirler. Oysa aynı yasanın süreklilik ilkesi gereği eğitimin hayat boyu sürmesi gerekmektedir (Başaran, 1988)

2.1.4. Yaygın Eğitim

Yaygın eğitim, örgün eğitim sistemine hiç dâhil olmamış ya da örgün eğitim sisteminin herhangi bir aşamasında yer alan veya bu aşamadan ayrılmış ya da ilgili aşamayı bitirmiş bireylere; ilgi, arzu ve yetenekleri istikametinde ekonomik, toplumsal ve kültürel gelişimlerini destekleyici biçimde muhtelif süre ve seviyelerde hayat boyu verilen eğitim, öğretim ve rehberlik hizmetlerinin bütünüdür (1739 Sayılı Kanun, 1973). Örgün eğitimin süreklilik arz etmesi, örgün eğitim ile yaygın eğitimi birbirinden ayıran en belirgin iki özellikten biridir. Diğer bir ayırt edici özellik ise örgün eğitimde belirli yaş gruplarının olması ve eğitim etkinliklerinin bu grupların özelliklerine göre düzenlenmesidir. Yaygın eğitimde ise farklı yaş gruplarından insanlar eğitim alabilir ve istediği bir programı özgürce seçebilir (Başaran, 1988).

2.2. EĞİTİMİN AMAÇLARI

Eğitimin amaçlarını aşağıdaki başlıklar altında toplamak mümkündür.

2.2.1. Ekonomik Amaçlar

Eğitimin ekonomik gayesi, “üretim için eğitim” ifadesiyle özdeşleşir. Endüstri devriminden bu güne örgütlerde ürün ve/veya hizmet üretimini asgari maliyetle azami hale getirmek temel amaçtır. Ekonomik indikatörlerin üretimin azamileştirilmesine yöneltildiği bir yaklaşımda, eğitimin ana felsefesinin ekonomik amaçlar üzerine oturtulmasını olağan karşılamak yerinde olacaktır (Sabuncuoğlu, 2011).

Örgütün verilen eğitimlerden umduğu ekonomik gayeler arasında; kalite ve üretimin yükselişi, maliyetlerde azalış, standardizasyonun temini ve süreden tasarruf sayılabilir. Ayrıca fire ve ıskartalar ve iş kazalarının asgarileştirilmesi, makinelerin ussal kullanımı, çalışan devamsızlık oranının ve devir hızının azalan bir eğilim göstermesi ve daha az sayıda çalışan ile işleri gerçekleştirebilme de eğitimin ekonomik gayeleri arasında sıkça telaffuz edilen unsurlardır. İş metotlarında gelişme, bakım giderlerinde, fazla mesaide, denetim maliyetlerinde ve harcanan malzemede azalma da bir diğer ekonomik amaçlardır (Sabuncuoğlu, 2011).

Örgütler, mahiyeti ne olursa olsun ekonomik manada üç temel sorumluluk üstlenirler. Bunlardan ilki toplumun ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin üretilerek topluma arz edilmesidir. İkinci ekonomik sorumluluk ise iş imkânlarının sağlanarak istihdamın oluşturulmasıdır. Kar elde etmek ise örgütlerin üçüncü ve sonuncu ekonomik sorumluluğudur (Can, 1994)

2.2.2. Sosyal Amaçlar

Eğitim, örgütte çalışan şahıslara endirekt ve direkt biçimde katkı yapan bir süreçtir. Eğitim, mevcudiyetini topluma borçlu olduğu aşikâr bulunan örgütlerin beşere yaptığı yatırımdır. Duruma bu gözlüklerle bakıldığında eğitim fonksiyonunu örgüt kadar eğitimi alan beşere de faydalı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Sabuncuoğlu, 2011). Örgütlerdeki eğitsel çalışmaların bireye katkılarını eğitim arttıkça üretimin de artması, üretim arttıkça da ücret seviyesinde artışın beklenmesi, terfi imkânlarının artması, moral ve öz yeterlilik algısında yükselmeye sebebiyet vermesi, dayanışma ruhunun pekişmesi, işle alakalı deneyimin ve bilginin artması ve iş tatmininin yükselmesi gibi başlıklar altında toplamak mümkündür. Ayrıca eğitim örgütleri toplumun bireyelerine en iyi eğitimi verme ve çeşitli alanlarda araştırmalar yapmalarını sağlama sorumluluğundadır (Can, 1994).

2.3. YÖNETİCİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Yönetici, belirli bir zaman dilimi içinde kimi amaçlara ulaşmak için emek, sermaye, hammadde ve malzeme gibi üretim faktörlerini bir araya getiren, onlar arasında uyumlaşmayı sağlayan kimsedir. Ancak yönetim fonksiyonuna açık sistem görüşü ile yaklaşıldığı takdirde bu tanım eksik kalmaktadır. Açık sisteme göre yapılan yönetici tanımı ise bu tanıma bir de kuvvetli bir örgütü etkileyen ve zaman zaman da örgütten etkilenen bir “çevre” vurgusu ekler (Eren, 1993).

Üstlendiği görevler ve sorumluluklar bakımından toplum içerisinde mühim bir statüye haiz olan yöneticiler fonksiyonlarını etkin bir şekilde yerine getirebilmek için bazı özelliklere sahip olmalıdırlar. Bu özellikleri üç ana grupta toplamak mümkündür (Eren, 1993).

a) Entelektüel Özellikler: Yönetici pek çok konuda aynı zamanda bilgili olmalı, bir hususta uzmanlaşmaktan kaçınmalı ve örgüt işleyişine dair malumat sahibi olmalıdır. Olayları mantık penceresinden yorumlayabilmelidir. Aynı zamanda analiz ve sentez gücüne de haiz olmalıdır. Yönetici geleceğe ilişkin muhtemel gelişmeleri tasavvur edebilmelidir. Muhakeme gücü de yönetici açısından önemlidir. Yönetici, problemlere odaklaşabilme ve düşüncelerini açık seçik ifade edebilme yeteneğine de sahip olmalıdır. (Eren, 1993).

b) Karaktere İlişkin Özellikler: Yönetici akıl ile duygu arasındaki dengeyi kurabilmeli, değişen koşullara, ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara adapte olabilmelidir. Aynı zamanda yönetici azimli, ciddi, dinamik, dikkatli, düzenli, girişken, hafıza gücü kuvvetli, ihtiyatlı, sabırlı, süratli ve yöntemli de olmalıdır (Eren, 1993).

c) Sosyal Özellikler: Yönetici dış görünüşü ile çevresinden kabul görmeli ve gruba hitap edebilecek nitelikte olmalıdır. İçinde bulunduğu grubun değer ve amaçlarını idrak edebilmelidir. Olumlu davranışların yerleşmesine çalışmalı, olumsuz davranışlarla mücadele edebilmelidir. Birlikte çalıştığı insanlarla işbirliği yapabilmelidir. Bireylerin ve olayların özelliklerine göre ölçülü hareket etmeyi bilmelidir. Sahip olduğu bilgi ve tecrübenin yanı sıra özel hayatındaki dikkati ile çevresinde etkili bir kimse olarak tanınmalıdır (Eren, 1993).

2.3.1. Yönetici Geliştirme

Yönetici eğitiminde uygulanacak yöntemler, iş başında ve iş dışında yetiştirme yöntemleri diye ikiye ayrılmaktadır. Örgütlerde yöneticilerin yetiştirilmesi için kullanılan yöntemlerden bazıları geniş, bazıları ise daha dar kapsamlıdır. Örneğin; işbaşında yetiştirme yöntemlerinden olan bir üst gözetiminde yetiştirme, az sayıda yöneticinin yetiştirilmesini kapsamakta, buna rağmen iş dışında yetiştirme yöntemleri arasında yer alan biçimsel yetiştirme daha çok yöneticiyi kapsamaktadır (Efil, 2010).

İşletmelerin sıklıkla uyguladıkları metotlardan biri, bir üst yönetici gözetiminde yetiştirme yöntemidir. Bu yöntemin dayandığı felsefe bireyi en iyi şekilde eğitecek olanın en yakın amiri olduğu fikridir (Efil, 2010).

Bunun yanı sıra gözden uzak tutulmaması gereken bir diğer nokta, üstün astını yetiştirmeyi istemesi ve bunun için gerekli bilgiye sahip olmasıdır. Bu yöntem genellikle maliyetinin düşük olması nedeniyle tercih edilmektedir. Yetiştirme süresinde adayın kişisel yeteneği de önemlidir. Bu yöntemin üstün yönlerinden birisi de adayın iş yerinde görerek öğrenmesi ve öğrendiklerini hemen uygulayabilmesidir. Bu yöntem daha çok gayri resmi bir tarzda uygulanmakta olup, metodun başarısı esas itibarıyla yöneticinin kabiliyetleriyle yakından ilişkilidir (Koçel, 1972).

2.3.2. Üst Yönetici Geliştirme

Türkiye’deki örgütler lokâlden ziyade evrensel değer ölçülerini kendilerine esas almışlardır. Ancak örgüt performansı ile alakalı evrensel değer ölçülerinin hangileri olduğu ve Türkiye bağlamına ne şekilde uyumlandırılabilceği yönündeki bilgi eksikliği, Türkiye’dekileri batılı örgütlerden faydalanmaya yöneltmiştir. Bu bağlamda örgütler profesyonel danışmanlık kurumlarından fikir ve eğitim desteği talep etmeye başlamışlardır (Ay ve Mardan, 2003).

Geleneksel yapıda örgütler, gereksinim hissettikleri yöneticileri bünyelerine dâhil etmek için üniversiteden mezun olmuş bireyleri tercih etmektedirler. Ancak, örgütler yeni ekonomik düzenin belirmesine paralel olarak, üniversite harici örgütlerden de yönetici adaylarını tedarik etmeye başlamışlardır. Örgütlerin bu tür bir alternatifte yönelmelerinin sebepleri arasında eğitim örgütlerinin şahıslara sanayinin gereksinim hissettiği becerileri kazandırabilmesi gibi eleştiriler mühim bir rol oynamaktadır (Ay ve Mardan, 2003).

2.3.3. Eğitim Kurumu Yöneticisi Olma Kriterleri

Eğitim kurumu yöneticisi olma kriterleri Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmeliğin İkinci Bölümünde yer alan “Yönetici Olarak Görevlendirileceklerde Aranacak Şartlar” bölümünde açıkça belirtilmiştir (Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği, 2014). Bu noktada eklerde sunulan Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği (2014)’nin madde 5(1), madde 6(1) ve madde 7(1)’i incelenebilir.

2.4. EĞİTİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Liderlik, grup tarafından seçilen kişiye, yine grup tarafından verilen bir niteliktir. Hâlbuki atama yoluyla gelen yönetici, gruptan çok kendi üstlerine dönük çalışmak zorundadır. Bu bakımdan, yöneticilik ve liderlik birbirinden farklıdır (Bursalıoğlu, 1979). Liderlik ve yöneticilik kavramları arasındaki anlam farklılığı, eğitim örgütü liderliği ile eğitim örgütü yöneticiliğinin de birbirinden farklı kavramlar olarak ele alınmasını gerektirir (Şişman, 2002).

Eğitim örgütlerinde genel olarak geleneksel bir liderlik anlayışının egemen olduğu, eğitim örgütü yöneticilerinin, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye dönük emirler vermek suretiyle çalışanları yönetmeye çalıştıkları görülmektedir (Şişman, 2002). Geleneksel eğitim örgütü yöneticilerinin temel amacı, MEB'in eğitim politikaları ve amaçları doğrultusunda örgütünü yaşatmaktır. Gücünü mevzuattan alan geleneksel eğitim örgütü yöneticileri mevzuatı harfîyen uygulayan bir yönetim anlayışı sergilemektedir. Geleneksel eğitim örgütü yöneticisinin davranış kalıplarını çizen, onun misyon ve vizyonuna yol gösteren mevzuattır (Okutan, 2003).

Geleneksel eğitim örgütü yöneticisi, sahip olduğu bilgi ve güç ile her şeyi tek başına yapmaya çalışır. Eğitim örgütünün gündemini kendisi belirler, bilgi akışını kendisi kontrol eder, gerilimleri örter ve çalışanları, amaçlarına ulaşmak için gerekli bir araç olarak görür. Eğitim örgütündeki küçük grupların başında her zaman kendisi bulunur, kendisinden başka kimsenin liderliğine izin vermez. Karar alma süreçlerinde eğitim örgütünün üyeleri pasif durumdadır (Arslan ve Beytekin, 2004).

Eğitim liderinin eğitim örgütünde beş tane işlevi vardır. Bunlar: eğitim kurumunun misyonunu tanımlamak, pozitif bir öğrenme ortamını desteklemek, çalışanları gözleyerek geri bildirim sağlamak, müfredatı yöneterek eğitim örgütünü idare etmek ve öğretim programını uygulamaya koymaktır. Eğitim örgütü yöneticisi, olumlu bir örgüt iklimi oluşturarak eğitim örgütünün kalitesini ve verimini artırmadaki en büyük etkendir (Balcı, 1996).

Gerçek eğitim liderleri, problemleri cesaretle karşılayarak onları örgütün yararına yöneltir. Gerçek liderliği sağlayacak imkânlar, yasaların veya emirlerin bıraktığı boşluklardan yararlanarak, liderlik görevine yol açacak durumlara girmeyi gerektirir (Bursalıoğlu, 1979). Eğitim lideri, mevzuatın dar kalıpları arasında kalmadan, yasa ve yönetmelikleri kurumunun lehine yorumlayarak çözüm yolları bulur (Balci, 1996).

2.4.1. Kaynak Sağlayıcı Olarak Eğitim Kurumu Yöneticisi

Örgüt yöneticileri, kaynak tedarikini, başarılı bir eğitim öğretim süreci için gerekli görmektedir. Eğitim örgütü yöneticileri, kaynak kullanımında öncelikler sıralaması yapmalıdır. Eğitim örgütünün binası, çalışanlar, araç-gereçler, bütçe ve zaman öncelik sıralaması yapılması gereken kaynaklardan sadece birkaçıdır (Şişman, 2002). Eğitim örgütü yöneticisi, kaynaklarını kullanırken ve öncelikleri belirlerken etkililik ve verimlilik ilkelerine dikkat eder (Çelik, 2007).

2.4.2. Öğretimsel Kaynak Olarak Eğitim Kurumu Yöneticisi

Eğitim kurumu yöneticisi, direkt biçimde sınıftaki öğrenme zemin oluşturan iklimi beslemeye gayret eder. Eğitim kurumu yöneticisi, öğretmenlerle sağlıklı bir etkileşim içerisine girerek, öğretmenlerinin modern öğretim araçlarından ve stratejilerinden faydalanmalarını teşvik eder. Eğitim kurumu yöneticisi, eğitim kurumunun programı ve öğretimle ilgili her türlü materyalin seçimine, sağlanmasına ve dağıtılmasına aktif olarak katılır (Şişman, 2002).

Eğitim kurumunda, istenilen düzeyde öğrenme ürünleri elde edebilmek için basılı materyallerin, eğitim programlarının, eğitim teknolojilerinin, fiziksel ve finansal kaynakların, öğretim kadrosunun ve zamanın etkili bir biçimde bütünleştirilmesi için eğitim kurumu yöneticisine önemli görevler düşmektedir (Şişman, 2002).

2.4.3. İletişimci Olarak Eğitim Kurumu Yöneticisi

Eğitim yöneticilerinin haiz olmaları gereken mühim becerilerden bir tanesi de beşeri ilişkilerdir. Esas itibarıyla bu iletişim, yazılı ve sözlü iletişim olmak üzere iki boyutta gerçekleşir. Bunun yanında sözsüz iletişim de önemli bir yer tutar. Düşüncelerini iletişim sürecinde net bir biçimde ortaya koyar. Karşılıklı iletişime önem verir ve iyi bir dinleyici olması gerektiğini bilir. Bilginin paylaşılması sağlar. Muhatabına karşı duyarlıdır ve kendisini karşısındakinin yerine koyar (Şişman, 2002).

Yönetici güçlü sezgileriyle astlarının gerçek ihtiyaçlarını anlamaya çalışmalıdır. Çalışanlarının gerçek ihtiyaçlarını anlayamayan bir yönetici, çalışanları ile sağlıklı bir iletişim kuramaz bu da yöneticinin başarısını olumsuz yönde etkiler (Eren, 1993).

2.4.4. Görünür Kişi Olarak Eğitim Kurumu Yöneticisi

Eğitim örgütü yöneticisi, örgütünü odasından yönetmeye kalkışmaz ve örgütünde yaşananlara kayıtsız kalmaz. Eğitim örgütü yöneticisi, gerek formel, gerekse informal olarak çalışanlarıyla sürekli irtibat halinde bulunarak çalışanlarına rol model olmalı aynı zamanda bir öğretim kaynağı da olabilmelidir (Şişman, 2002). Eğitim örgütünün sahip olduğu vizyonun bir bekçisi olarak örgüt yöneticisi örgütün her tarafında kendisini hissettirir. Eğitim örgütü yöneticisi görünür bir kişi olarak, örgütünün değerlerini devamlı olarak davranışlarıyla hissettirir (Çelik, 2007).

Eğitim örgütü yöneticisi, sahip olduğu örgütsel değerleri çevrendeki çeşitli baskı gruplarına da kabul ettirmeye gayret eder. Eğitim örgütü yöneticisi görünür bir kişi olarak, çalışanlarının başarılarını özenli bir şekilde değerlendirir ve hakkaniyetle dağıttığı ödüllerle çalışanları üzerinde güçlü bir etki bırakır (Çelik, 2007). Yapılan araştırmalar gezinerek yönetilen örgütlerin daha başarılı görülmektedir (Şişman, 2002).

2.5. EĞİTİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN YÖNETME BİÇİMLERİ

Toplumların genel yönetim biçimleri örgütlerin yönetim biçimlerini de etkilemektedir. Örgütler ilişki içinde oldukları diğer sistemlerin yönetim tarzlarından etkilenmektedir. Bu nedenle eğitim örgütünün yönetim biçiminin ülkenin genel yönetim biçiminden ayrı bir özellik göstermesi neredeyse olanaksızdır. Alt sistemlerden oluşan eğitim örgütleri, toplumsal açık bir sistemdir. Toplumsal açık bir sistemde, sistemi oluşturan insanlar arasında gruplaşmaların olması önlenemez. Oluşan bu doğal gruplar sistemin yapısına canlılık kazandırır (Başaran, 1988). Öte yandan bu grupların eğitim örgütüne faydaları olduğu kadar bazı zararları da vardır. Bu grupların eğitim örgütlerine olan faydalarını çoğaltmak ve zararlarını azaltmak için iyi yönetilmesi gerekmektedir.

Bir eğitim örgütünde, eğitim, öğretim, öğrenci ve destek hizmetlerinin bütünü eğitim örgütü yönetimini oluşturur. Eğitim örgütü yönetimi, eğitim örgütü yöneticisi başta olmak üzere eğitim örgütünün yönetim ekibi tarafından uygulanır. Yönetimin görevi örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Eğitim örgütü yönetiminin görevi ise, eğitim örgütünü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 1992). Bu bağlamda yönetici, mevzuat hükümleri, programlar ve üst yönetimin emirlerini doğrultusunda, eğitim örgütünü denetlemeye, düzenlemeye ve yürütmeye yetkili olup eğitim örgütünün değerlendirilmesinden, geliştirilmesinden ve yönetilmesinden sorumludur (Şişman ve Turan, 2004).

Eğitim örgütlerinde yönetilenlerle yönetenler arasında öğrenim farkı bulunmamaktadır. Aynı eğitim düzeyindeki insanların örgüt içinde iyi ilişkiler kurabilmesi yönetimin yeterli ellerde bulunması ile mümkün olabilmektedir. Yetersizlikleri açıkça görünen yöneticilerin, çalışanlara söz geçirmesi de güçleşir. Buna kişilik bozuklukları da eklendiğinde yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiler olumsuz etkilenir. Eğitim örgütlerinde uygulanan yönetim biçimlerini yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimleri olarak sıralamak mümkündür (Başaran, 1988). Eğitim örgütlerinde bu yönetim biçimlerinden sadece birini görmek olanaksızdır. Ama uygulanan yönetim biçimi çoğunlukla bunlardan birine benzemektedir.

2.5.1. Yetkeci Yönetim

Baskıcı bir yönetim tarzı olan yetkeci yönetimde tüm yönetim erki eğitim yöneticisinin elindedir. Yöneticinin verdiği buyruklar astlarınca sorgusuz sualsiz yerine getirilmelidir. Yönetici buyruklara uymayanları en acımasız biçimde cezalandırma hakkına sahiptir. Ama yönetici vakti geldiğinde astlarına tatlı sert de yaklaşabilmelidir (Başaran, 1988). Yetkeci yönetimde; genellikle erk kaynağı yöneticinin makamı ve yasalarıdır. Yöneticinin odaklandığı nokta, yapıyı kurma ve görev davranışıdır. Yönetici, görevleri düzenler ve çalışanlara paylaştırır aynı zamanda tüm yetkinliğini örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için seferber eder (Kantos, Çuhadaroglu ve Taşdan, 2009).

Yetkeci yönetim anlayışına göre, eğitim yöneticisinin üstün vasıflarına karşılık astlar, pasif ve zorlanmadıkları müddetçe çalışmayan bireylerdir. Yöneticinin vazifesi astları çalışmaya zorlamaktır. Karar verme yöneticinin, uygulama ise astların vazifesidir. Astların kararlara katılma hakkı yoktur ayrıca işlerinden kaytarma ve görevden kaçma eğilimleri had safhada olduğundan titizlikle denetlenmelidirler. Fazlaca insani gibi görülmemesine karşın, bu tür yönetim tarzı altında çalışmayı arzu edenler bulunabilmekte hatta bu çalışanlar başarılı da olabilmektedirler (Başaran, 1988). Ataerkil yönetimin bir meyvesi olan yetkeci yönetim tarzı, yüzyıllar boyunca birçok kültürde uygulanmaktadır. Türk eğitim örgütlerinde de yaygın olan yönetim tarzı sıklıkla yetkeci yönetim tarzına yakın bir yönetim anlayışıdır.

2.5.2. Koruyucu Yönetim

Koruyucu yönetim tarzı, yönetime insan ilişkileri yaklaşımının bir tezahürüdür. Eğitim örgütlerinde kaliteyi yükseltmek için çalışanların huzur içerisinde görevlerini yapmaları ve işten doyum sağlanmalarının gerekliliğine vurgu yapan bir yönetim tarzıdır (Başaran, 1988). Koruyucu yönetimi benimseyen yöneticinin erk kaynağı, elinde tuttuğu ve paylaştırılmasından sorumlu olduğu ekonomik kaynaklardır. Koruyucu yönetici, olumlu ilişkiler vasıtasıyla verimliliği yükseltmeye gayret eder (Kantos, Çuhadaroglu ve Taşdan, 2009).

Koruyucu yönetim tarzı, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinden ziyade, örgüt mensuplarının ihtiyaçlarını gidermeyi hedeflemektedir. Bu yönetim tarzına koruyuculuk sıfatının atfedilmesinin nedeni de budur. Koruyucu yönetim tarzına göre eğitim örgütü mensuplarının hakkı olan ödemeler, toplumsal haklar ve iş güvencesi kendilerine tam olarak takdim edilmelidir. Ayrıca verimliliğinin yükseltilmesi için çalışanlara maddi mükâfatlar da verilmelidir. Koruyucu yönetim tarzında sağlanan ekonomik faydalar neticesinde çalışanın örgütsel bağlılığının artacağı ve bu suretle tüm enerjisini örgütün amaçları için kullanacağı varsayılmaktadır (Başaran, 1988). Ama insanın sağladığı ekonomik faydalara karşı kendisini örgütüne ne derece adayacağı bir muammadır.

2.5.3. Destekçi Yönetim

Destekçi yönetim tarzı, İkinci Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkmıştır. Bu tarz yönetimde temel misyon, çalışanları örgütsel amaçları gerçekleştirmek için desteklemektir (Başaran, 1998). Destekçi yönetimde erk kaynağı, örgütsel liderliktir. Destekçi yönetici çalışanlarını mümkün olduğunca yakından tanımaya gayret eder (Kantos, Çuhadaroğlu ve Taşdan, 2009).

Destekçi yönetim tarzında, örgüt çalışanları edilgen olmaktan çok etkin olmayı tercih etmektedirler. Eğitim örgütünün amaçlarına muhalefet etmekten ziyade bu amaçlara ulaşmak için çaba göstermektedirler. İlaveten eğitim çalışanları sorumluluk almaktan kaçmamakta aksine sorumluluk almayı istemektedirler. Yönetime katılmayı arzu etmekte, katıldıklarında da muvaffak olmaktadır. Eğitim çalışanları mesleklerinde gelişmeye, iş birliği yapmaya, görevlerine ilişkin sorunları çözmeye yeterli öğrenim ve deneyime haizdirler (Başaran, 1988).

Eğitim örgütü yöneticisi çalışanlarını, verimliliklerini nitelik ve nicelik açısından yükseltecek yönde desteklemelidir. Destekçi yönetim tarzı, daha ziyade davranışsal yönetim kuramlarının bir tezahürüdür. Destekçi yönetim eğitim örgütlerinde tatbik edildiğinde, yetkeci ve koruyucu yönetim anlayışlarına kıyasla daha başarılı olacağı varsayılmaktadır. Eğitim örgütlerinde çalışanların öğrenim ve deneyim seviyelerinin yüksekliği, destekçi yönetim tarzına uygun bir iklim yaratmaktadır. (Başaran, 1988).

2.5.4. Birlikçi Yönetim

Birlikçi yönetim tarzı, bilhassa bilim adamlarının görev aldığı örgütlerde gözlemlenen bir yönetim tarzıdır. Yüksek düzeyde uzmanlaşmış çalışanları olan örgütlerde çalışanların yaratıcılıklarından ziyadesiyle faydalanabilmek için görece olarak daha bağımsız bir iş ortamının oluşturulması gerekmektedir. Bu nitelikteki çalışanlar araştırmalarını baskısız ve özgür bir iklimde yapmayı arzu etmektedirler. Bu tarz yönetimde takım çalışması esastır. Üzerinde çalışılan işin niteliğine göre takım kendi içinden bir kişiyi yönetici olarak görevlendirmektedir (Başaran, 1988). Örgütün başında atanmış bir yönetici de bulunabilmektedir. Böyle bir kişi olduğu takdirde bu kişinin vazifesi çalışanlara daha elverişli bir iş ortamı yaratmaktır.

Birlikçi yönetim tarzının temel dayanağı, çalışanların, yaptıkları iş için birbirlerine sağladıkları katkı ve işi başarmaktan dolayı sağladıkları doyumdur. Bu tarz yönetimde çalışan herkesin öz yönetimde yetkin olması gerekmektedir. Birlikçi yönetim tarzında çalışanların kendini bilme ve gerçekleştirme gibi daha üst düzey gereksinmelerinin karşılanması hedeflenmektedir. Bu düzeydeki gereksinmelerin karşılanması ile çalışanların mesleki coşkuya ulaşması sağlanabilmektedir. Mesleğinde üst düzeyde uzmanlaşmış bir çalışanın, mesleki coşkuya ulaşması durumunda, işinde yaratıcılığı artacak ve nihayetinde örgütüne yüksek düzeyde katkıda bulunabilme şansına da mazhar olacaktır (Başaran, 1988).

2.6. ÖZEL EĞİTİM KURUMLARININ TANIMI VE NİTELİĞİ

Özel eğitim kurumları genel olarak giderleri devlet bütçesinden karşılanmayan eğitim örgütleridir. Kamu eğitim kurumları dışında kalan, anaokulundan üniversiteye kadar eğitim veren bu eğitim örgütlerinin sahipleri, gerçek veya tüzel kişiler olabilir. Günümüzde yerli ve yabancı, gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulmuş olup MEB'in denetimi altında belirli bir ücret mukabilinde örgün eğitim imkânını sunan tüm özel eğitim kurumları, esas olarak kamu eğitim kurumları ile aynı yasal düzenlemelere tabidir (Uygun, 2003).

2.6.1. Özel Sektörün Tanımı

Türk dil kurumu sözlüğünde “bölüm”, “kesim” olarak kısa ve net bir tanımı yapılan sektör kelimesi uygulamada, bir ekonominin aynı ortak özellikler taşıyan alt bölümleri olarak tanımlanmaktadır. Özel sektör ise ekonomi alanında özel kişilerin veya kuruluşların yaptığı işlerin bütünü, kamu kesimi dışında kalan iş alanı, özel girişim, özel teşebbüs, hür teşebbüs (www.tdk.gov.tr) olarak adlandırılmaktadır. Bir ekonomi; üretimin niteliğine göre, tarım, sanayi ve hizmet sektörü şeklinde ya da girişimcinin niteliğine göre özel ve kamu sektörü olarak ya da faaliyetlerin iç ve dış piyasaya yönelik oluşuna göre yurt içi ve dış ticaret sektörü şeklinde bölümlere ayrılabilir.

2.6.2. Özel Eğitim Kurumlarının Tanımı

Özel kurslar, etüt eğitim merkezleri, dershaneler ve eğitim kurumları, 625 sayılı yasa ile kurulmuş özel eğitim kurumlarıdır. Bu kurumlar eğitim-öğretim bağlamında MEB'in, ekonomik ilişkiler bağlamında Maliye Bakanlığı'nın, çalışanların sosyal hakları bağlamında ise Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın denetimi altındadır. Türkiye’de “kamu eğitimi” fikri batı dünyasının etkisiyle, Tanzimat’tan sonra gelişmeye başlamıştır. Bu gelişmeye koşut olarak, modern anlamda, özel eğitim kurumları da gelişmiştir. Açılan ilk özel Türk eğitim kurumu Mutlakıyet dönemine tekabül etmektedir (Uygun, 2003).

Azınlıkların ve yabancıların açtıkları özel eğitim kurumlarına sınırlama getiren devlet kendi kontrolünde olmak koşuluyla özel girişimcilerin eğitime katkı vermelerini desteklemiştir. 1960 yılına kadar devlet kontrolünde sınırlı düzeyde gelişen özel eğitim kurumlarında bu tarihten sonra hareketlenmeler görülmüştür. İlk olarak, özel yüksekokullar ile başlayan bu hareketlenme, 1971 senesinde bu eğitim kurumlarının kapatılmasıyla neticelenmiştir. 1985 sonrasında çıkarılan kanun ve yönetmeliklerle özel eğitim kurumlarının açılması önünde engel teşkil eden unsurlar kaldırılmıştır (Uygun, 2003).

625 Sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu ile ister Türk olsun ister yabancı isterse azınlık, tüm özel eğitim kurumlarına hukukî bir nizam getirilmiştir. İlerleyen yıllarda kanunun kimi maddelerinde yapılan değişikliklerle özel ve tüzel kişilerin özel eğitim kurumu açma girişimleri kolaylaştırılmış ve bu suretle kolej niteliğinde açılan özel eğitim kurumlarının sayısı hızla artmıştır. 1982 anayasasının vakıflar aracılığıyla özel üniversitelerin açılmasına izin vermesi neticesinde 1990 sonrasında özel üniversiteler de açılmaya başlanmıştır (Uygun, 2003).

2.7. KAMU EĞİTİM KURUMLARININ TANIMI VE NİTELİĞİ

Toplumlarda eğitim sürecinin insanlığın başlangıcından bu yana var olmasına karşın, eğitimin kurumsallaşması daha sonraki dönemlere tekabül eder. İnsanlar yüzyıllarca başkalarının yardımlarına ihtiyaç duymadan kendi çocuklarını kendileri yetiştirmişlerdir. Zamanla oluşan toplumsal kurumların toplum üyelerinden umduğu davranışların ebeveynlerce öğretilmesi güçleşince, bu davranışları öğretecek başkalarının yardımı gerekmiştir. Bu da eğitim kurumlarının gelişmesine sebebiyet vermiştir (Başaran, 1988). Kamu eğitimi geçmiş, bugün ve gelecek arasında ileriye yönelik hareketli bir iletişim düzenlemesidir. Kamu yönetimi, işbirliğine dayanan insan çabalarının bir türüdür. Bu açıdan kamu yönetimi, devleti gayelerine eriştirecek şekilde beşeri kaynaklar ile araç-gerecin örgütlenmesi ve yönetimi olarak kavramsallaştırılmaktadır (Çetin ve Yılmaz, 2001).

2.7.1. Kamu Sektörünün Tanımı

Sosyal hizmet bakış açısı bu sektörün üzerine bina edildiği temel yaklaşımdır. Kamu örgütlerinin temel amacı, özellerde olduğu gibi azami kâr elde etmek değildir. Öte yandan, kamu hizmeti ele alındığı bağlama göre manası farklılaşan, esnek bir kavram olarak düşünülür. Kimi zaman, kamu yönetimi devlet veya diğer kamu tüzel kişilerinin gözetimleri çerçevesinde genel ve kolektif gereksinimleri gidermek, kamu faydasını sağlamak için kamuya sunulmuş süreklilik arz eden faaliyetler olarak kavramsallaştırılır (Onar, 1966).

Kamu sektörü, kamusal aktiviteleri ve bu aktiviteleri faaliyete döken örgütleri anlatır. Tüm bu aktivitelerin ve örgütlerin incelenmesi ise kamu yönetimi disiplininin çalışma sahası sınırlarına dâhil olmaktadır (Durna ve Eren, 2002).

Kuvvetli bir merkezi bünyeye sahip olan kamuda yönetsel konular merkezde karara bağlanmaktadır. Bürokrasi oldukça hantal bir yapıdadır. Yönetimde karşılıklı güvensizlik ve bu güvensizliğin bir neticesi olarak kırtasiyecilik sıkça karşılaşılan sıkıntılardır. İlaveten yönetime katılımcılık kültürü de fazlaca serpilememiştir. Tasarruf bilinci düşük seviyede olduğundan hizmet maliyetleri kabarıktır ve kamunun zengin kaynakları maalesef etkin kullanılamamaktadır. İlaveten, kamu örgütlerinde değişime ve yeniliğe karşı direnç kuvvetlice olmakta ve geleneksel yapı devam ettirilmeye çalışılmaktadır (Narinoğlu, 2007).

2.7.2. Kamu Eğitim Kurumlarının Tanımı

Toplumun gereksinimlerini karşılamak için, toplumca benimsenen yasa ve kurallara uygun olarak çalışan toplumsal ilişkiler dokusuna kurum denir. Bu tanıma göre eğitim kurumu, toplumun eğitim alanındaki ihtiyaçlarını karşılamak için ortaya çıkan, toplumca benimsenen yasa ve kurallara uygun olarak işleyen, toplumsal ilişkiler dokusudur (Başaran, 1988). Kamu eğitimi, genel olarak devletlerin, ilk, orta ve yükseköğretim öğrencileri için yetiştirme sorumluluğunu üstlendikleri eğitimdir (Öncül, 2000). Bu noktada ekte bulunan 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanununda Madde 18, 24, 25 ve 26'ya bakılabilir.

2.8. ÖZEL VE KAMU EĞİTİM KURUM YÖNETİMİNİN TEMEL SORUNLARI

Eğitim örgütü yöneticilerinden talep edilen ana işlevlerden bir tanesi eğitim örgütünü yönetirken örgüt içindeki bireylerle örgütün dışındaki paydaşların taleplerini uyumlandırmak ve nihayetinde, eğitim örgütünün gayesine ulaşmasına vesile olmaktır (Şişman ve Turan, 2004). Fakat bu örgütlerin yöneticileri, görevlerini ifa ederken sayısız sıkıntı ile yüzleşebilmektedirler.

Yapılan bazı araştırmalar, eğitim örgütlerinde başarısızlık, devamsızlık, disiplin problemleri, eşya ve araçlara zarar verilmesi, hırsızlık, kopya çekme, saldırganlık, okula suç aleti getirmek ve zorbalık gibi öğrenci kaynaklı sayısız problem yaşandığını bulgulamaktadır. Aynı zamanda öğretmenlerin bireysel problemleri, öğretmen ve yöneticiler arasında yaşanan iletişim sorunları, öğretmenlerin mesleki gelişimi konusundaki sorunlar gibi öğretmenlerden kaynaklanan sıkıntılar da gözlemlenmektedir (Demirtaş, Üstüner ve Özer, 2007).

Siyasetçilerin eğitim örgütleri üzerinde baskı kurmaları, öğretmen ve öğrenciler arasında ayırım yapılması, öğrencilere karşı şiddet uygulanması, eğitim örgütü ve öğrencinin ailesi arasında var olması gereken iletişimin zayıf olması, yaşanan disiplin olaylarının fazlalığı ise eğitim örgütlerinde yaşanan iklim kaynaklı sorunlar olarak ele alınabilmektedir. Ayrıca eğitim örgütlerinde bina ve sınıf yetersizliği gibi fiziksel koşullarından kaynaklanan sorunlar da yaşanabilmektedir (Demirtaş, Üstüner ve Özer, 2007). Eğitim örgütlerinde tecrübe edilen sıkıntılar yöneticilerin yönetim zafiyetlerinden de doğabilmektedir. Çünkü eğitim örgütü yöneticileri ancak muhtelif yetkinliklere haiz olduklarında örgütün maddi ve beşeri kaynaklarını verimli ve etkili bir biçimde kullanabileceklerdir. Eğitim örgütlerinin cinsine, bulunduğu mevkie ve topluma göre örgüt yöneticilerinin yüzleştikleri problemlerin miktarı ve türü farklılık arz edebilmektedir (Şişman ve Turan, 2004).

Hülasa, bir toplumdaki değişme ve gelişmeler bir açıdan eğitim örgütüne tesir ederken, diğer yakadan eğitim örgütleri de yenilik ve değişimlere yön vermektedir. Eğitim örgütlerinde gözlemlenen sıkıntılar da toplumdaki dönüşümlerle ilintili olarak farklılaşmaktadır (Şişman ve Turan, 2004). Bu noktada, Türk kamu yönetiminin burun buruna geldiği ana sıkıntılar aşağıdaki başlıklar altında incelenebilir (Ergun, 1991).

2.8.1. Örgütlenme ve İşleyiş Düzeni

Çeşitli tanımları verilen örgüt kültürü, örgüt mensuplarının paradigmalarını ve davranış tarzlarını biçimlendiren alışkanlık, baskın inanç, değer, norm, teamül ve varsayımların bir araya gelmesiyle oluşan bir bütün olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 1994). Örgütü verimliliğe ve etkinliğe taşıyacak stratejiler, cari örgüt kültürü ile tutarlı olmadığı zaman yönetim direnç ile karşılaşabilmektedir. Bu tür bir çalışma ortamında bireylerin örgütün gayesi doğrultusunda isteklendirilmesi hiç de basit olmayacaktır. Çalışanları bu unsurlar çevresinde bir araya getiren örgüt kültürü, örgüte yeni dahil olan şahısların da sıkıntılar karşısında münasip bir biçimde davranma yeteneklerini geliştirmektedir (Altuğ, 1997).

Çağımızın süratle farklılaşan şartlarında, örgütlerin ürün ve hizmetlerini kullanan tüketiciler, örgütle iş ilişkileri bulunan tedarikçiler, toptancı ve perakendeciler, devlet ve diğer paydaşlar, örgütlere yeni taleplerle gelmektedirler. Bu taleplere yanıt olarak etkinliğin ve verimliliğin azamileştirilerek özel sektör örgütleri için sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanması; kamu örgütleri açısından ise topluma ekstra katma değer yaratmak ve kamu faydasını azamileştirmek günümüzde bir mecburiyet halini almıştır (Kaya, 2008).

Bu gayelere ulaşmanın yöntemi çalışanları örgüt hedeflerine istikametinde isteklendirmek, çalışanlarda örgüte bağlılık ve aidiyet hisleri yaratarak, örgüt ve birey amaçlarını uyumlandıran bir örgüt kültürü inşa etmektir. Çünkü örgütlerine aidiyetleri kuvvetli olan bireylerin örgüt amaçlarını daha fazla içselleştirecekleri tahmin edilmektedir. Bu açıdan, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki illiyet bağı netleştirmek yöneticilere etkin örgüt yönetimi hususunda kılavuz olacaktır (Kaya, 2008).

Merkeziyetçi özellik taşıyan kamu yönetiminde hizmetleri ifa etmek sorumluluğunu taşıyan taşrada yetki-sorumluluk tutarsızlığından doğan tıkanıklıklar gözlemlenmektedir. Kimi görevlerle alakalı birimin açık bir şekilde belirlenmemesi neticesinde bu görevler kimi zaman sahipsiz kalma tehlikesi atlatılmaktadırlar. Kamu yönetiminin asıl gayesi halka hizmet iken, kırtasiyecilik gibi menfi gelişmeler hasebiyle bu görevler arzu edilen seviyede hayata geçirilememektedir Uz, 2006).

2.8.2. Geleceğe Yönelik Bakış–Stratejik Öngörü Eksikliği

Bilgi toplumuna dönüşme sürecinde, meydana gelen teknolojik ve bilimsel gelişmeler, personelin görev ve rolleri ile örgütlerin yapısında önemli değişmelere sebep olmuştur. Eğitim örgütleri sosyal değişimin odak noktasını oluşturarak bu hızlı değişimden nasibini almıştır. Eğitim yöneticisi kendi sahasındaki en son gelişmeleri dikkatle takip ederken, toplumun eğitim örgütlerinden beklentilerini de karşılamak zorundadır. Sahip olduğu vizyon eğitim yöneticisinin geleceğe yönelik bakış açısını belirler. Eğitim yöneticisinin bireysel vizyonu yönettiği örgütün misyonu açısından belirleyici olacaktır. Vizyon sahibi olmayan bir yöneticinin, örgütün istikbali hakkında da net görüşleri olamaz (Çelik, 1995).

Etkin yönetimin temel taşı, çalışanların örgütün kararlarına katılımını sağlamak kadar, uzun vadeli stratejik kuvvete de sahip olmasıdır. Bu bağlamda, stratejik kararların pratiğe dökülmesi hem ülke hem de o ülkedeki örgütler açısından önemlidir. Örgütlerin faaliyetlerinin uygun şartlarda sürdürülmesi, ancak uygun stratejiler belirlenmesi ve uygulanması ile olanaklıdır. Bu bakımdan, bir örgütün stratejik planlama yöneticiler için yol gösterici değere sahiptir (Çelik, 1995).

Tölere edilebilir maliyetlerle ve süratle neticeye ulaşmak adına hayata geçirilebilir stratejilerin geliştirilmesine yönelik faaliyetler ve kararlar süreci olan stratejik planlama gelişme, iyileşme ve yenilikleri izleme açısından kaçınılmaz olmaktadır. Kurumsal anlamda stratejik planları uygulayacak olanlar ise stratejik düşünen yöneticilerdir (Bircan, 2002). Bu anlamda örgütleri geleceğe yönelik bakış açısı olan yöneticilerin yönetmesi, örgütlerin geleceği açısından önem arz etmektedir.

2.8.3. Gizlilik ve Dışa Kapalılık

Kamu örgütleri ile alakalı muhtelif enformasyon ve bilginin paylaşılmaması durumuna gizlilik adı verilmektedir. Kamu örgütlerinin dışarıdan akseden her çeşit tesire karşı tepkisiz kalması, çoğu işlemlerinin dışarıdan gözlemlenememesi ve alınan kararların dış sebeplerinin yeterince izah edilememesi kapalılık olarak adlandırılmaktadır. Türk kamu yönetiminde muhtelif sebeplerden ötürü hem devlet kurumları ile hükümet arasında hem de kamu ile halk arasında gerekse de aynı mekanları paylaşan personel arasında aşırı bir gizlilik davranışı süregelmektedir (Uz, 2006)

2.8.4. Sorumluluk Mekanizmasının Gelişmeyişi

Kamu örgütlerinde arzu edilen düzeyde sorumluluk anlayışı yaratılamamış ve gelişmesi için etkin sistemler inşa edilememiştir. Bilhassa hassas hususlarda sorumluluk yüklenmemek adına sıkıntıların üzerine gidilmemekte ve gerekli eylemler sürekli ertelenmektedir. Bu durumun temel sebebi, mevzuat miktarının çok ve bu mevzuatın oldukça kompleks olması ve nihayetinde yetkililerin sorumluluk üstlenmekten kaçınmalarıdır (Uz, 2006).

2.8.5. Koordinasyon Eksikliği

Sağlıklı bir örgütlenmenin tezahürü olan emir birliği, kontrol aktarımı ve içeriği gibi prensipler, örgüt içerisinde iş bölümü ve uzmanlaşma ve eşgüdümlemenin sağlanmasını hedeflemektedir. Sayısız örgütte tecrübe edilen cılız verimliliğin bir sebebi de bu örgütlerin arzu edildiği kadar esneklik gösterememeleridir. Esnek olamayan örgütlerde sağlıklı ve düzenli bir yatay iletişim mevcut değildir. İletişim noksanlığı karar verme süreçlerinin süratini düşürür ve yetki devrine mani olur, bürokrasinin artmasına ve verim düşüklüğüne sebebiyet verir (Argun, 1997).

Devletin yapılanmasındaki dağınıklık, merkeziyetçilik, görev, yetki ve kaynak dağılımındaki dengesizlik gibi sebepler nedeniyle kamu örgütlerinin yerine getirdiği hizmetlerde kafi derecede eşgüdümleme sağlanamamaktadır (Uz, 2006). Ancak yine de çağımızda eşgüdümlemenin bir zaruret haline geldiği örgütler tarafından kabul edilmektedir. Eşgüdümlemeyi temin için sayısız kamu örgütünün organizasyon şemasında koordinatör ve/veya koordinasyon komiteleri ihdas edildiği gözlemlenmektedir. Özel sektörde muvaffak olmayı arzu eden örgütlerin, örgüt yapılarında ve organizasyon şemalarında koordinasyonu temin edecek pozisyonlara yer verdikleri gözlemlenmektedir (Cedimağar, 2006).

2.8.6. İletişim Yetersizliği

Mensubu olduğu örgütü hakkında malumat sahibi olmak çalışanların temel gereksinimlerindendir ve bu da ancak iletişim ile sağlanabilmektedir. İletişimin karşılıklı ve yeterli olmadığı durumlarda belirsizlik artmaktadır. Özellikle kriz ve geçiş dönemlerinde yetersiz iletişiminden kaynaklanan belirsizlik söylentilerin yaygınlaşmasına ve çalışanların endişelenmesine neden olmaktadır. Bu da örgüt genelinde güven kaybına ve motivasyonun düşmesine neden olmaktadır (Hageman, 1997). Bir örgütte iletişimin kötüleşmesi, örgütün amaçlarının gerçekleşmesini engellemektedir. Sözgelimi, eğitim örgütü yöneticisi ile çalışanlar arasındaki iletişimin bozukluğu eğitim örgütünün amaçlarını gerçekleştirmesini zarara uğratabilmektedir. Çünkü iletişim, yöneticiler ve çalışanlar arasında bilgi taşımaktadır. Bir amaç için güçlerini birleştiren insanların, birbirinin yaptıklarından haberdar olması gerekmektedir. Bu mümkün olmadığında örgütteki işlerin ilerlemediği görülmektedir (Başaran, 1988).

2.8.7. Denetim Sorunları

Örgütün sınıfına, gayesine ve diğer özelliklerine bakılmaksızın denetimin istisnasız tüm örgütler için bir zaruret olduğu söylenebilir. Denetim, planlanan örgütsel amaçlardan sapmayı önlemek için, örgütün işleyişini izlemek ve düzeltmektir. Bu tanıma göre, eğitim örgütünün amaçlarının gerçekleştirilmesi için ilk olarak yönetsel ve eğitsel planlarının yapılması gerekmektedir. Bu planların uygun olup olmadığını denetim süreci ortaya çıkarmaktadır (Başaran, 1988).

Bir eğitim örgütünde çalışanlara, işlerini yaparken katı kurallardan, kesinleşmiş ilkelere, ayrıntılı görev tanımlarından arınmış bir serbestlik verilmesi, onların var güçleriyle çalışmalarına, yaratıcılıklarını kullanmalarına ortam hazırlamaktadır. Buna karşılık, çalışanların görevlerini aksatmadan yapmaları için denetim altında tutulması gerekmektedir. Öte yandan çalışanlar denetlemeye karşı; aldatıcı bilgi üretme, bürokratik davranma, direnme, kaygı geliştirme ve veri saklama gibi karşı tepkiler gösterebilmektedirler (Başaran, 1988).

2.8.8. Siyasal ve Yönetimsel Yozlaşma

Kamu hizmeti gören kişilerin, maddi çıkar ya da statü sağlamak için görev davranışlarını kendi çıkarları doğrultusunda saptırmaları, yönetimde yozlaşma olgusunu ortaya çıkarmaktadır. Burada görev davranışı, yasalardan kaynaklanan davranış olarak görülmektedir (Ergun, 2013). Kamu ve özel tüm örgütlerin etkinlik ve verimliliği, kaynakların uygun koşullarda bulunmasının yanında bu kaynakları yönlendirecek iyi işleyen bir yönetim yapısına sahip olmasına bağlıdır. Yöneticilerin kendilerinden beklenen işlevleri yeterince yerine getirememeleri, kaynakların etkili kullanılamamasına ve örgütlerin etkinlik ve verimliliğinin zayıflamasına sebebiyet vermektedir (Çevikbaş, 2006). Yönetimde yozlaşmanın önüne geçilmesi ve verimliliğin azamileştirilmesi için, yönetime etik olgunluğa sahip bireylerin getirilmesiyle yozlaşmanın önüne geçilebileceği düşüncesi de kâfi bir çözüm gibi görünmemektedir. Çünkü etik açıdan olgun sayılabilecek bireyler kamu vazifelerine getirilseler dahi bir süre sonra bu kişiler de kendilerini yozlaşma girdabının içerisinde bulabileceklerinden problem çözümsüz kalacaktır (Gökdayı, 1998).

2.8.9. Personel Sistemi

Personel rejiminden doğan sıkıntıları çeşitli başlıklar altında toplamak mümkündür. Birincisi, örgütlerde içinde yaşanılan dönemin ihtiyaçlarıyla tutarlı istihdam politikaları yaratılamamaktadır. İşin gereklerine göre münasip personel seçilmemekte, görev açısından münasip olmayan bireylere vazife verilmektedir. Benzer görevler ifa etmelerine rağmen, kadrolarının farklı olmasından ötürü maaşlar arasında derin uçurumlar bulunmakta bu da çalışanlar arasında güdülenme sıkıntılarına sebebiyet vermektedir. Aslında belirli kadrolara sabit bir biçimde ödenen maaşlar, çıkarılan iş ve performansa göre artan veya azalan biçimde ödenmelidir. Örgütlerdeki işler çoğunlukla az sayıda çalışanın omuzlarına yüklenmekte, atıl durumdaki çalışanlar ise arzu edilen seviyede çalıştırılamamaktadır (Uz, 2006).

2.9. ÖZEL VE KAMU EĞİTİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Özel ve kamu eğitim örgütlerinin yöneticilerine ilişkin geniş bir mukayese aşağıda sunulmaktadır.

2.9.1. Özel ve Kamu Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Genel Olarak Benzer Yönleri

Kamuda çalışan yöneticiler ile özel sektörde çalışan yöneticilerin; eğitim düzeyi, yetki ve sorumluluk açısından benzer özelliklere sahip oldukları görülmektedir. Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticiler MEB'in kanun ve yönetmeliklerine göre hareket etmek ve faaliyetlerini bu doğrultuda gerçekleştirmekle yükümlüdürler.

2.9.2. Özel ve Kamu Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Genel Olarak Farklı Yönleri

Genellikle özel sektörde ve kamu sektöründe yer alan eğitim örgütlerinde tatbik edilen yönetim teknikleri tartışma konusu olmuştur. Bu duruma da kamu ve özel sektörlerinin birbirlerinden farklı olmaları sebep olarak sunulmuştur (Saran, 2004).

Aslında içinde bulunduğumuz şartlarda bu iki tür örgüt arasında bir farklılık ortaya koyabilmek çok basit bir işlem değildir. Ancak yine de şu farklılıkların var olduğu ileri sürülebilir (Saran, 2004).

Kamu sektörünün varlık amacı kamuya hizmet sunmaktır. Kamu örgütünün muvaffakiyeti bahsedilen hizmetleri ne denli başarılı biçimde sunduğu kıstası ile değerlendirilmektedir. Özel sektör örgütlerinin ise nihai gayesi azami kârdır. Özel örgütlerde çalışan yöneticiler stratejik planı hazırlayıp hayata geçirdiklerinde, eğer karları azamileşiyorsa bu durumu yönetimin muvaffak olduğu, kar sabit kalıyor veya düşme eğilimi gösteriyor ise başarısızlık olarak kabul etmektedirler. Ancak kamu örgütlerinde başarısızlığı veya başarıyı değerlendirmek düşünüldüğü ölçüde basit bir süreç değildir (Saran, 2004). Özel örgütlerde karın elde edilmesi esastır, oysa kamu örgütlerinde kendilerinden beklenen hizmetlerin sunulması kâfidir (Özdevecioğlu, 2002).

İki örgüt tipi arasında gözlemlenen bir başka ayrım noktası da mali kaynaklardır. Kamu sektöründe hizmet bedelini ödeyenler ile bedeli ödenen hizmetten faydalananlar kimi zaman farklı kesimlerden olabilirler. Öte yandan müşteri özel sektörde ise ürün ve/veya hizmet bedelini yüklenen taraftır. İlâveten, sektörler arasında gözlemlenen bir başka farklılık noktası da politikaların yarattığı tesirle alakalıdır. Kamu örgütleri görevlerini ifa ederlerken bazı siyasal müdahalelerle karşılaşabilirler. Misal verilirse, devlet kurumları ihtiyaç duyulan çalışan sayısına ilişkin bir inceleme yapılmadan politikacıların arzuları istikametinde doldurulabilmektedir. Siyaset özel örgütlere tesir etmekten ziyade, özel sektördeki örgütlerin tesir ettiği bir sahadır (Saran, 2004). Özel örgütlerde yöneticilerin işe alımı esnasında, aday havuzundan pozisyonun şartlarını yerine en çok getiren aday işe alınır. Ancak kamu örgütlerinde yöneticiler 657 sayılı kanuna tabi olan devlet memurlarıdır (Özdevecioğlu, 2002). Kamu sektöründe sıklıkla karşılaşılan bürokratik yapı hizmet sunum kalitesini düşürmektedir. Personel ödüllendirme mekanizmasını daha cömert ve etkin kullanan özel sektör, hızla karar alıp uygulayabilmektedir. Kamu sektörü ise, çoğu zaman netice almak yerine, kurallara ve süreçlere uymayı tercih etmektedir (Çetin, 2007). Kamu hizmetlerinin sunumunda adalet ana prensiptir. Tüm vatandaşlar kamunun çıktılarından adil biçimde faydalanma hakkına haizdir. Özel örgütlerin çıktıları açısından ise adalet gibi prensipler kamuda olduğu kadar yüklü manalar içermemektedir (Saran, 2004).

2.9.3. Özel ve Kamu Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Motivasyon Faktörü Bağlamında Benzer Yönleri

Yöneticilerce tebliğ edilen örgüt gayelerinin benimsenmesinde yöneticinin motive edici yaklaşımı, inisiyatif sergileyebilmesi, farklılıkları hesaba katabilmesi, farklı yöntemlere yönelebilmesi kadar kişisel deneyim ve değerleri de önem arz etmektedir. Yöneticiler vizyonlarını ve değerlerini yanlarındaki çalışanlara aktarmaktan öte, bunları özel hayatlarına da birebir tatbik edebiliyorsa bu durumun idrak eden çalışanlar, dâhil oldukları örgütün sağlıklı olduğuna kanaat getirmekte ve öz motivasyona ulaşabilmektedirler. İlâveten, denetim, iş güvenliği, sosyal ilişkiler, ödüllendirme yöntemleri, ücret ve yükselme olanakları da çalışanları tatmin etme hususunda etkili olabilmektedir (Erdoğan, 1994).

2.9.3.1. Bir Psikolojik Motivasyon Faktörü Olarak Terfi ve Unvan

Türk dil kurumu sözlüğünde statü, bir topluluk ya da bir toplum içinde bir kimsenin durumu ya da kazandığı saygınlık, olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). İnsanlara iş yaptırmada statü, önemli bir rol oynamaktadır. İnsanlar görevlerinin çalıştıkları örgüt için ne kadar önemli olduğunu bilmek istemektedirler. Çalışanların örgüt ortamında ulaşmayı arzu ettikleri statü ve öteki çalışanlarca değer görme gereksinimi, sosyal yapı içinde itibar elde etme gereksinimi ile bütünleşmekte, nihayetinde diğer bireylerce övülmek, saygı görmek ve beğenilmek arzusu ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Bir üst pozisyona yükselmek, farklı kişiler için değişik anlamlar taşıyabilmektedir. Terfi kimi çalışanlar için harcanabilir gelirin artışı, bazı bireyler için örgüt ve toplum içerisindeki statü ve itibarın yükselmesi, kimi çalışanlar için de psikolojik anlamda büyüme veya hakkın tecelli etmesi manasına gelmektedir. Bu nedenle terfi, her çalışanın motive olmasında ve iş tatmin düzeyinde farklı etkiler yaratabilmektedir (Başaran, 1998).

2.9.3.2. Bir Psikolojik Motivasyon Faktörü Olarak Yetki ve Sorumluluk

Örgüt yönetimi açısından yetki, üzerinde önemle durulması gerekli konulardan birisidir. Yetki ve sorumluluk dağıtımındaki denge örgütte yönetimin başarısını ortaya koyan önemli bir faktördür. Örgüt çalışanları yöneticiler tarafından görevlerini gerektiği şekilde yapıp yapmadıkları konusunda denetlenmektedirler. İşlerin zamanında ve istenen şekilde yapılması, büyük ölçüde örgüt içerisindeki yetki sisteminin etkinliğine bağlıdır (Aşıkoğlu, 1996). Örgüt açısından sorumluluk ise, bir kimsenin örgütsel işleri, fonksiyonları veya ödevleri yapma görevidir. Örgütte herkesin bir takım sorumlulukları vardır (Türkmen, 1994).

Yetki bir pozisyona örgüt tarafından bahşedilmiş, bir işi yaptırma, o işle işle ilgili mir verme ve nihayetinde de o işin sonuçlarını izleyebilme gücüdür. Yetki kavramının üç temel özelliği vardır. Bunlar: Yetkinin bir hak olduğu ve hakkın kişiye örgüt tarafından verildiği, yetkinin kullanılmasının bir karar vermeyi ve görevlerin başarılmmasını içerdiği, yetkinin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kullanılması ile ilgilidir (Özalp, 1985).

Yetkinin astların kabulüne bağlı olması, kabul teorisi ile ilgilidir. Başka bir deyişle astlar emirlere uymakta ve kendilerine verilen görevleri yapmaktaysalar yetkiden bahsedilebilir. Bu görüş haberleşme ile yetki arasında bir ilişki kurmakta ve yetkiyi bir haberleşme biçimi olarak ele almaktadır. Buna göre astlar üst yöneticinin kendilerine gönderdiği emirleri kabul ederek gerekli olan şeyleri yapıyorsa, yönetici bir yetkiye sahip demektir (Efil, 2010).

Merkezcil örgütlerde geleneksel, kapalı, tutucu ve otoriter bir yönetim anlayışı vardır. Bu tür örgütlerde yetkiler, üst karar merkezlerinde toplanır. Karar alma mekanizması yavaştır. Az sayıda kişi çalışanları yönetir ve düzenli olarak kontrol eder. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Merkezcil olmayan örgütler çalışanlara bireysel yetki sahalarında otonom karar alma özgürlüğü tanır. Yetkiye sahip olan kişinin bu yetkiyi en iyi ve örgüt amaçlarına paralel biçimde kullanacağı varsayılır. Bu doğrultuda, bireyin yetkisini özgürce kullanmasına müsaade edilerek, bu vesile ile gelişmesine şans verilir. Çalışan açısından en etkin eğitim yöntemlerinden bir tanesi de çalışana sorumluluk vermektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

2.9.3.3. Bir Psikolojik Motivasyon Faktörü Olarak Kurumun İmajı ve Vizyonu

Vizyon, örgütün kendisini gelecekte görmek istediği nokta ile alakalıdır. Sağlıklı bir vizyon, örgütün geleceği hakkındaki belirsizlikleri azaltır, bu suretle çalışanların stresini kısar (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006). Vizyon yalnızca gelecek ile alakalı tahminlerde bulunmak değil, ilaveten geleceğe ilişkin karar almaktır. Örgütün gelecekte erişmeyi arzuladığı hedefi netleştiren; hedefin üzerine bina edileceği temelleri ortaya koyan ve ne tür bir gelecek arzusu içerisinde bulunduğu hususunda kılavuzluk eden bir unsurdur (Kılıç, 2010).

Misyon, örgütlerin varlık nedenidir (raison detr'e). Misyon çalışanlar kılavuzluk eder, ifa edilen görevlere mana kazandırır ve bir örgütün diğerlerinden ayırt edilmesine imkan verir. Misyon, örgütlerin ulaşabileceği bir hedef niteliği taşımadığı için kesikli değildir ve süreklilik niteliği taşır (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006). Bu doğrultuda, kurumların vizyon ve misyon ifadelerinin gerek kamu gerekse özel sektör çalışanları ve yöneticileri açısından yüksek düzeyde motivasyonel etkiye sahip olacağı tahmin edilmektedir.

2.9.3.4. Bir Ekonomik Motivasyon Faktörü Olarak Ödüllendirme

Günümüzde pek çok örgütün çeşitli şekillerde kullanmakta oldukları ekonomik ödüllendirme araçlarının çalışanları motive etme hususundaki etkileri yadsınamaz. Ancak; bununla birlikte ödüllendirme araçlarına haddinden fazla önem atfetmek ve umut bağlamak da isabetli olmayacaktır. Bu sebeple, ödüllendirme planları hazırlanırken çalışanların ihtiyaçları ölçüsünde ekonomik özendirme araçlarına yer vermek münasip bir davranış olacaktır (Pekel, 2001). Bu doğrultuda ekonomik ödüllerin hem kamu hem de özel sektör yöneticileri için, ancak bilhassa özel sektördeki için mühim bir motivasyon aracı olacağı tahmin edilmektedir.

2.9.3.5. Bir Ekonomik Motivasyon Faktörü Olarak İkramiye ve Prim

Çalışanları daha verimli bir çalışmaya teşvik etmek için, aldıkları sabit ücrete ilaveten kendilerine takdim edilen ek ücrete “prim” adı verilmektedir. Günümüzde bazı örgütler, çalışanlarına verimli yüksek verim düzeylerine binaen prim ödemektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Genellikle prim sistemleri zaman ve üretilen parça miktarlarını esas alırlar. Öte yandan, primli ücret çalışanları daha çok çaba göstermeye sevk ederken çalışanların daha çok yıpranmasına, kalitenin düşmesine ve iş kazalarının artmasına sebebiyet verebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Bireysel performansa dayalı değerlendirmenin, kısa vadede performansı artırdığı, ancak uzun vadede planlamanın etkinliğini düşürdüğü, çalışanların gözünü korkuttuğu, kaliteyi düşürdüğü, iş kazalarını artırdığı, bireyler arası düşmanlığa neden olarak ekip çalışmasını zayıflattığı şeklinde sakıncaları olduğu sanılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

2.9.3.6. Bir Ekonomik Motivasyon Faktörü Olarak Ücret Artışı

Ekonomik özendirme araçları arasında en eskisi ve en yaygın kullanılanı ücret artışıdır. Ücretle ve verimlilik arasında varsayılan ilişki öteden beri bir tartışma konusu olmuştur. Ücret geleneksel motivasyon kuramında en etkin motivasyon aracı olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşıma göre ücret, sadece çalışanın örgüte katılma nedeni değil aynı zamanda onun örgüte bağlılığını sağlayan en önemli unsurdur. İlaveten ücret, sadece çalışanın ekonomik gücüne katkıda bulunmakla kalmaz, bireyin toplum içinde edindiği saygınlık ve otoriteye de katkıda bulunur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Eğitim örgütleri çalışanlarının ücretleri, Devlet Memurları Kanunu’na göre belirlenir ve ödenir. Buna ek olarak, ücretler ile ilgili diğer eğitim ve bütçe kanunlarında da kimi hükümler yer almaktadır. Çalışanlara ödenen ücretler arasında aylık, ders görevi ücreti, eğitim tazminatı, eleman temininde güçlük zammı, iş güçlüğü zammı, yan ödeme ve yoksun yer ödeneği zammı bulunmaktadır (Başaran, 1988).

2.9.3.7. Bir Sosyal Motivasyon Faktörü Olarak Eğitim Olanakları

Örgüt çalışanlarının düzenlenen kurslara, konferanslara, seminerlere, fuarlara, panellere, forumlara ve çalıştaylara katılımlarının temini, çalışanlar üzerinde müspet tesirler yaratabilecektir (Pekel, 2001). Planlı ve düzenli bir biçimde eğitim ve yükselme olanaklarını çalışanların hizmetine sunabilen örgütler, aynı zamanda oldukça etkili bir işe özendirme aracını da devreye sokmuş olmaktadır. Çalışanların bir yandan mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştiren, öte yandan sosyal ve insancıl ilişkilere dönük eğitsel programlarla çalışanlara davranış ve yönetim bilgileri kazandıran örgütler, çalışanların güven duygusunu ve kuruma bağlılığını arttırabilmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Bu bağlamda eğitim olanaklarının her iki sektör yöneticileri için de ancak bilhassa, kamu yöneticileri için kuvvetli bir motivasyon aracı olması beklenebilir.

2.9.3.8. Bir Sosyal Motivasyon Faktörü Olarak Sosyal Aktiviteler

Sosyal bağlam, örgütteki doğal ortamı izah etmekte ve etkileşimde bulunan birey ve gruplar arasındaki münasebetleri kapsamaktadır. Çalışanların sosyal gereksinimlerini örgüt içerisinde giderebilme imkânı, çalışanın tatmin düzeyine tesir etmektedir. Sosyal tarafın kuvvetli olduğu bir ortamda, takım halinde çalışma ve iş birliği ruhunun güçlendirilmesi suretiyle verimlilik azamileştirilebilir. Yöneticiler örgütlerinde takım çalışmasını destekleyecek uygulamalar kullandıkları takdirde örgütte arzu edilen bir sosyal ortam yaratılabilir (Pekel, 2001). Sosyal meşgalelerin iki mühim noktası mevcuttur. Bunlardan ilki, çalışanların arta kalan zamanlarını değerlendirerek hem birbirleriyle hem de amirleriyle bütünleşmelerine vesile olmaktır. İkinci mühim nokta ise, bu tür meşgalelere dahil olan çalışanlar arasında öne çıkan doğal liderleri tespit etmektir. Amacı ne olursa olsun sosyal meşgaleler, bireylerin örgüte bağlılıklarını arttıran, örgütü onlara hoş gösteren ve daha fazla çalışmayı özendiren geleneksel özendirme araçlarından bir olarak kabul edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

2.9.3.9. Bir Fiziksel Motivasyon Faktörü Olarak Esnek Çalışma Saati

Esnek çalışma saati uygulamaları daha ziyade özel sektörde tercih edilmektedir. Kamu sektörü çalışanları ise genellikle kendi sektörlerinde bu tür uygulamaların yapılmadığı düşüncesi ile özel sektöre giriş yapmaktadırlar. Dolayısıyla, esnek çalışma saatlerinin kamu ve özel sektör çalışanları ve yöneticileri üzerindeki motive edici etkisinin çok radikal farklılıklar gösteremeyeceği, farklılık ortaya çıksa da bu farklılığın özel sektör lehine olacağı tahmin edilmektedir (Pekel, 2001).

Esnek çalışma, çeşitli ihtiyaçlara cevap verebilmek üzere iş sürelerini değişik şekilde düzenleyebilme olanağı tanıyan açık bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Standart iş süreleri düzenlemelerinin karşıtı olarak esnek iş süreleri, iş yerinde kabul edilen çerçeve içinde kalarak iş süresinin gerek uzunluğu ve gerekse düzenlenmesi bakımından yönetici ve çalışanlara serbest bir hareket alanının bırakılması olarak tanımlanabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2011).

2.9.3.10. Bir Fiziksel Motivasyon Faktörü Olarak Çalışma Ortamı ve Konforu

Bir örgütte insan, makine ve çalışma ortamı arasındaki uyumun sağlanması yoluyla mevcut kaynakların en üst düzeyde kullanılması gerçekleştirilebilmektedir (Aşıkoğlu, 1996). Zamanının büyük bir bölümünü örgütte geçiren çalışan, çalıştığı yerin iç açıcı, çalışma zevki verici nitelikte olmasını istemektedir. Işıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü ve titreşim çalışanın iş yapma isteği ve temposunu etkilemektedir. Bu nedenle, çalışma yerinin ve onu etkileyen koşulların çok iyi seçilmesi ve düzenlenmesi gerekmektedir. Çünkü çalışma koşullarının çalışanların etkinliliğini de yükseltebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

2.9.4. Özel ve Kamu Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Motivasyon Faktörü Bağlamında Farklı Yönleri

Çalışanların verimi, gereksinimlerinin karşılandığı, çalışma arkadaşları, amirler ve astlarla ilişkilerin sağlıklı oldukları çalışma ortamlarında azamileşmektedir. Bu bağlamda başarı ve motivasyon arasında çok derin bir illiyet bağı mevcuttur.

Düşük motivasyonlu bir çalışmanın görevi hakkıyla ifa etmesini beklemek çok doğru olmaz. Bu bağlamda, örgüt yöneticilerinin belki de en mühim görevi çalışanların örgüt amaçlarına uygun biçimde çalışmalarını temin etmektir (Oral ve Kuşluvan, 1997).

Çalışanların ve amirlerinin ne derece verimli ve etkili çalıştıkları eğitim örgütlerinin başarısının belirleyicisi olacaktır. Kurumunun en yetkili kişisi olarak eğitim örgütü yöneticisinin birinci sorumluluğu örgütünün gayesine erişmesine vesile olmaktır. Eğitim örgütü bahsedilen bu amaçlara öğretmenlerin verimli ve etkili çalışması suretiyle erişebilir. Eğitim örgütü yönetimi öğretmenleri etkin çalışmaya yöneltmekle sorumludur. Örgüt yönetiminin başarılı bir güdüleme politikası uygulaması ise yönettiği bireylerin ihtiyaçlarını bilmesini gerektirmektedir (Ünal, 1991).

Motivasyon teorileri, çalışanların hangi faktörlere bağlı olarak motive olduklarını ifade etmektedir. Çalışan birey için, ekonomik tatminin gerekli bir koşul olduğu düşünülse de, yeterli bir koşul olduğunu iddia etmek doğru olmaz (Eren, 2004). Bireyi başarılı olmaya yönelten konu, başarı sonucunda elde edeceği içsel ödüllerden yani; başarının ona verdiği kişisel tatminden doğmaktadır. Yoksa dışsal ödül ve çıkarlarla ilgili olduğu düşünülmemektedir (Keser, 2006).

2.9.4.1. Bir Psikolojik Motivasyon Faktörü Olarak Terfi ve Unvan

Bürokratik örgütlerde devlet memurları, kariyer prensibine münasip olarak, ihtiyaç duyulan bilgi düzeyi göre, sınıfları içerisinde en tepedeki mertebelere kadar yükselebileme şansına sahiplerdir. Terfi çalışanın gerekli şartları sağladıktan sonra, sıklıkla daha fazla ücret aldığı, daha farklı imkanlara, yeti ve sorumluluklara sahip olduğu bir üst pozisyona yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Can, 1998).

Bir çalışanın istenilen performansı göstermesi ve üst basamağın gereklerini taşıdığına inanılması sonrasında, ücret, sorumluluk ve yetki bağlamında daha üst pozisyona atanması şeklinde kavramsallaştırılması mümkün olan terfi, kariyer yönetiminin en mühim hususlarından bir tanesi olarak kabul edilmektedir. Terfi alan bir bireyin çalışma istekliliğinin ve örgüte bağlılığının artması beklenen sonuçlardandır. Dolayısıyla nesnel ve hakkaniyetli bir terfi sisteminin çalışanın güdülenme süreçlerinde mühim bir yerinin olduğu aşikârdır (Öztürk, 2003).

657 Sayılı Devlet Memurları Kanununa göre öğrenim durumları, hizmet sınıfları ve görev unvanları itibariyle yükselebilecekleri derecelerin dördüncü kademesinden aylık almaya hak kazanan ve “son sekiz yıllık süre içinde herhangi bir disiplin cezası almayanların” kazanılmış hak aylıkları kadro şartı aranmaksızın bir üst dereceye yükseltilir. Memurun kademe ilerlemesi yapabilmesi için bulunduğu kademe en az bir yıl çalışmış olması ve bulunduğu derecede ilerleyebileceği bir kademenin bulunması şartları aranır denilmektedir (657 Sayılı Kanun, 1965). Kamu eğitim kurumlarında terfi, yukarıda bahsi geçen kanun kapsamında gerçekleştirilmektedir.

2.9.4.2. Bir Psikolojik Motivasyon Faktörü Olarak Yetki ve Sorumluluk

Kamu ve özel örgütler çalışanlarının bilgi ve yetkinliklerini nesnel biçimde analiz ederek, hak eden bireylere daha fazla yetki ve sorumluluk aktarmaktadırlar (Öztürk, 2003). Yetki ve sorumluluk aktarımının bireyin işinden sağlayacağı tatmini arttıracığı ve bireyin örgütüne olan bağlılığını pekiştireceği aşıkardır. Öte yandan yeti ve sorumluluğun yaratması beklenen bu etkilerin özellikle kamu örgütlerinde daha kuvvetli olacağına inanılmaktadır.

2.9.4.3. Bir Psikolojik Motivasyon Faktörü Olarak Kurumun İmajı ve Vizyonu

Bir eğitim örgütünün misyonu, bu örgütün varlık nedenine netlik kazandırır. Misyon cümlesinde bir örgütün ne ürettiği, kimin için ürettiği, hangi teknoloji ve değerlerle ürettiği sorularına açık yanıtlar vardır (Şişman ve Turan, 2001). Misyonlar örgütün, bugün ne olduğunu tanımlayabilmesi, vizyonunu gerçekleştirmek için neyi değiştirmesi gerektiğini kavramasına olanak tanımaktadır (Demir, 2004). Misyon vizyona göre daha somut ve ölçülebilir özelliğe sahiptir (Işık ve Aypay, 2004). Misyon, örgütün sunduğu tüm hizmet ve etkinlikleri kapsayan bir şemsiye kavramdır. Aslında, Türkiye’deki tüm eğitim örgütlerinin misyonu yasalarla belirlenmektedir. Mevcut yasalar değişmediği sürece eğitim örgütlerinin misyonu da değişmemektedir. Ancak misyon bildirimini çevresel etmenlere bağlı olarak değişebilmektedir (Altınkurt, 2007).

Eğitim kurumlarına ilişkin misyon ifadesinin nispeten uzun süreli olarak belirlenmesi gerekmektedir. Misyon bildirimi gerçekçi olmalıdır. Misyon, eğitim kurumunun paylaşılan değerlerinden beslenmeli ve bu değerleri yansıtmalıdır (Altınkurt ve Yılmaz, 2011).

Vizyon, örgüte ilişkin düşlenen geleceği tasarlayabilme; gelecekte neler yapmak istediğimizi gösteren geleceğe ait bir tasvir; örgütün gelecekte ne olacağına ilişkin stratejik bir bakış ve kurgulama olarak tanımlanabilmektedir (Altınkurt ve Yılmaz, 2011). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere vizyon genellikle zihinsel bir resim olarak görülmektedir. Bunun sebebi ulaşılmak istenen yerin sadece sözlü olarak ifade edilmesi değil, bu ifadenin zihinde ve yürekte canlı resminin bir sembolü olmasıdır (Demir, 2004). Dolayısıyla eğitim örgütünün sahip olduğu güçlü vizyon çalışanların motive olmasında önemli bir yere sahiptir. Öte yandan, misyon ve vizyonun kamu eğitim örgütlerinin yöneticileri açısından daha motive edici olması beklenebilir.

2.9.4.4. Bir Ekonomik Motivasyon Faktörü Olarak Ödüllendirme

Kamuya ait eğitim kurumlarında görev yapan yöneticiler 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununa göre görevlerini yapmakta ve yine bu kanuna göre ödüllendirilmektedirler. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununda ödüllendirme ile ilgili şöyle bilgi verilmektedir: Görevli oldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapmak suretiyle; kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlanmasında, kamu zararının oluşmasının önlenmesinde ve önlenemez kamu zararlarının önemli ölçüde azaltılmasında, kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılmasında veya sunulan hizmetlerin etkinlik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağladıkları tespit edilen memurlara, merkezde bağlı veya ilgili bakan, illerde valiler, ilçelerde kaymakamlar tarafından başarı belgesi verilebilir (657 Sayılı Kanun, 1965).

Kamu eğitim örgütlerindeki yöneticiler, değerlendirmede nesnellik arttıkça örgüte duyulan güvenin de güçleneceği yönünde bir inanca sahiptirler. Değerlendirmenin nesnelliği; bireyin değerlendirildiği kıstasların çalışanın ifa ettiği işle alakalı olmasına, olabildiğince fazla değerlendirme kıstasından faydalanılmasına ve mümkün olduğunca sık ifa edilmesiyle kuvvetli bir illiyet rabitasına sahiptir (Öztürk, 2003). Ödüllendirmenin her iki sektörün yöneticileri açısından motive edici olması olağandır. Ancak, ödüllendirmenin özel sektör yöneticileri için ayrı bir öneme haiz olması beklenen bir durumdur.

2.9.4.5. Bir Ekonomik Motivasyon Faktörü Olarak İkramiye ve Prim

Kamu örgütlerinde performansa dayalı bir ücret sisteminin hayata geçirilebilmesi için öncelikle performansı değerlendirecek bir sistemin varlığı gerekmektedir. Özel sektördeki örgütlerin temel gayesinin kar olduğu düşünülürse, performans sisteminin karlılıkla ilişkilendirileceği açıktır. Ancak önceden de vurgulandığı gibi kamu sektörü örgütlerinin kendilerine has bazı değerleri mevcuttur. Buna bağlı olarak da farklı bir performans sistemine ihtiyaç duyacakları aşıkardır. Bu bağlamda evrensen bir performans sistemi yerine, her örgütün kendi şartlarına uygun bir performans değerlendirme çok daha sağlıklı olacaktır (Eraslan ve Tozlu, 2010).

Öte yandan oluşturulan performans değerlendirme sistemi sonrasında ücretin performansa göre ödenmesi verimliliğe yönelik bazı dertlere deva olurken, bir yandan da çalışma ortamında farklı sıkıntılara yol açabilmektedir. Kimi zaman öznel bir değerlendirme sonrasında, beraberce çalıştığı arkadaşlarından çok düşük ücretlere almaya mahkum edilen bir çalışanın ister istemez motivasyon düzeyinde düşüklükler yaşanacaktır. Kendisine adaletsiz davranıldığı düşüncesine sahip olan bir çalışan kimi zaman pasif kalmakta, kim zaman da bu adaletsizliği kendi bildiği yöntemlerle gidermeye çalışmaktadır (Eraslan ve Tozlu, 2010).

Özel sektörün çalışanları sıklıkla maddi güdüleme unsurlarından ötürü tercihlerini özel sektörden yana kullanmaktadırlar. Bu nedenle ikramiye ve prim gibi motivasyon unsurlarının özel sektör çalışan ve yöneticileri üzerinde kamudakilere kıyasla daha motive edici olması beklenebilir.

2.9.4.6. Bir Ekonomik Motivasyon Faktörü Olarak Ücret Artışı

Bugün kamu örgütlerimizde görev alan memurlarımız, 15 derecelik bir rütbe hiyerarşisi içerisinde görevlerini ifa etmektedirler. Bu görevlilerin, nereden göreve dahi olacağı ve hizmet içinde nereye kadar terfi edebileceği memurun diploması çerçevesinde belirlenmektedir. Memurlar göreve dahi olduğu derece ve kademedeki bir süre görevini ifa ettikten sonra, bir üst derecede çalışmaya devam etme hakkına haiz olmaktadır (Altan, 2005).

Memurların maaşları eğitim seviyeleri, sınıfları ve kıdemleri esas alınarak hesaplanmaktadır. 1965 yılında yasalaşan devlet memurlarına ilişkin kanunun ilk versiyonunda, benzer görevleri ifa eden kamu görevlilerine adil ve tek bir maaş verilmesi prensibi kabul edilmiştir. Ancak topraklarımızda aynı eğitim düzeyine sahip oldukları halde, farklı kamu örgütlerinde çeşitli statülerde görev yapan devlet memurları arasında mühim ücret uçurumları vardır (Altan, 2005).

Hem kamu hem de özel sektör yöneticileri yaşamlarını idame ettirmek zorundadırlar. Bu anlamda iki grup için de ücret artışının önemli bir motivasyon aracı olduğu aşîkardır. Ancak, özel örgüt çalışanları ve yöneticilerinin bu sektörü seçmelerinde ücret faktörü oldukça belirleyici olduğundan, bu sektördeki yöneticiler açısından ücret artışının daha önemli bir motivasyon aracı olması beklenebilir.

2.9.4.7. Bir Sosyal Motivasyon Faktörü Olarak Eğitim Olanakları

Bugün örgüt yöneticilerinin ve personelinin gelişimlerini sağlamaya yönelik çalışmalar ve yatırımlar yapılması, kaçınılmaz bir hal almıştır. Kamu örgütlerinde düzenlenen hizmet içi eğitimler süratle değişen çevresel şartlara ve bunlara bağlı olarak farklılaşan iş gereklerine paralel biçimde çalışan ve örgütün gereksinimlerine yönelik olarak düzenlenmeli ve devamlılık ilkesini esas almalıdır. Kamu örgütlerinde belki karlılık değilse bile, verimlilik ilkesi mutlaka gözetilmelidir (Öztürk, 2003). Bu anlamda hem kamu hem de özel örgütler açısından eğitim ciddi bir öneme haiz gibi görünmektedir. Ancak yine de özel sektördekilere kıyasla ücret konusunda daha az beklentileri olan kamu çalışanlarının, ağırlığı eğitim gibi hususlara vermeleri beklenebilir.

2.9.4.8. Bir Sosyal Motivasyon Faktörü Olarak Sosyal Aktiviteler

Eğitim düzeyi yüksek, gelişmiş çağdaş toplumlarda yaşam standardının yükselmesi nedeniyle temel gereksinimler rahatlıkla karşılanmaktadır. Dolayısıyla insanların yaşamlarında daha çok üst düzey sosyal gereksinimlerinin güdülenme açısından ele alındığında daha önemli olduğu ileri sürülmektedir (Aydın, 1991).

Örgüt üyeliği insanların çoğu için yaşamın önemli bir merkezidir. Bunun nedeni, insanların zamanlarının önemli bir bölümünü mutlaka bir örgüt ortamında geçirmek durumunda olmalarıdır. İnsanlar çalışırken ya da boş zamanlarında birbirleri ile konuşur, ilişkiler ve arkadaşlıklar kurarlar. Böylesi ilişkiler insanı sosyal yönden belirli bir doyuma sürükler ve çalışma güdüsünü artırır (Özkalp, 2001).

Bireyin iş yaşamında ulaştığı doyum düzeyi, mutluluğunun bir boyutudur. Kişisel doyumunu işin dışında aramak ve yaşamın çalışarak geçirilen önemli bölümünü görmezlikten gelmek, mutlu ve bütünlük içinde insanlar olmamızı sınırlamak olur (Açıkalın, 1994). Örgüt bireye parasal, toplumsal ve psikolojik olanaklar sağlar. Bir örgüt, çalışanın bu gereksinimlerini ne oranda karşılıyor ve ne oranda toplu halde bir arada olmayı gerektiriyor ve bunu gerçekleştiriyor ise o oranda çalışan işinden doyum sağlıyor demektir (Başaran, 1991).

Şu halde çalışanın bağlılık gereksiniminin çok önemli bir kısmını ailesinde, akrabasında, üye olduğu örgütlerde olduğu kadar iş çevresi içinde de tatmin etmesi gerekmekte ve bunu şiddetle arzu etmektedir. Bu nedenle yöneticiler, çalışanları için bazı sosyal çabalardan kaçınmamalıdır (Eren, 1993). Sosyal bir sistem olarak kurulması ve çalışması gereken eğitim kurumlarında, davranış bilimleri ve insan ilişkilerinin yerinin büyük önem taşıdığı ve bu nedenle eğitim kurumu yöneticisinin yetkiden fazla etki yollarına başvurması ve davranış bilimlerinde iyi yetişmiş olması gerekmektedir (Tok, 1996).

2.9.4.9. Bir Fiziksel Motivasyon Faktörü Olarak Esnek Çalışma Saati

Son yıllarda geleneksel çalışma düzeninden farklı olarak, örgütlerde çalışma zamanı, çalışma süresi ve mekânı açısından esnek uygulamalarla yaygın bir şekilde karşılaşılmaktadır. Bu kapsamda, esnek çalışma saatleri, kısmî süreli çalışma, iş paylaşımı, sıkıştırılmış iş haftası, vardiyalı çalışma, çağrı üzerine çalışma, uzaktan çalışma ve ödünç iş ilişkisi gibi uygulamalar en çok karşılaşılan esnek çalışma türleridir (Bolat, Seymen, Bolat, 2006).

İş yaşamında esneklik çalışan ve işveren taraflarına çalışma şartlarını muhtelif gereksinimlere yanıt verebilecek tarzda düzenleyebilme imkanı sunan bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Arslanoğlu, 2005). Enformasyon teknolojilerindeki ilerlemeler ve yoğun rekabet günümüzde iş hayatındaki bir çok yenilik gibi esnek çalışma uygulamalarının da öncüllerinden belki de en mühimin oluşturmaktadır (Yavuz, 1995). 2003 yılında ise 4857 Sayılı İş Kanunu ile esneklik yasalarla düzenlenmiş ve mevzuatta yer alan birçok düzenleme AB Yönergelerine ve Uluslararası Çalışma Örgütü sözleşmelerine dayanmakla birlikte Avrupa uygulamalarından daha katı hükümler içerdiği görülmektedir (Tatlıoğlu, 2012). Ancak bu uygulamanın eğitim kurumu yöneticileri açısından uygulanabilirliği henüz mümkün görülmemektedir. Çünkü gerek özel sektördeki eğitim kurumu yöneticisi gerekse de kamu eğitim kurumu yönetici için çalışma saatleri 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununda ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Elde edilen izlenimler esnek çalışmanın hem kamu hem de özel sektör için önem arz ettiği yönündedir. Ancak özel sektör çalışan ve yöneticileri için esnek çalışmanın kıymeti harbiyesinin daha kuvvetli olacağına inanılmaktadır.

2.9.4.10. Bir Fiziksel Motivasyon Faktörü Olarak Çalışma Ortamı ve Konforu

Çalışanların fiziksel çalışma ortamından memnuniyetlerinin bir öncülü olan konfor, sağlıkla ve verimle çalışabilmek için çalışılan ortamın kullanım gayesine münasip olarak; ısı, ışık, su, nem ve ses ile ilgili bazı değerleri sağlaması manasını taşımaktadır. Fakat bireylerin biyolojik farklılıklarından ötürü, örgütün bunu tüm çalışanlar için sağlaması imkan dâhilinde olamayabilir. Konfor görelî bir konsept olduğundan, tüm çalışanları tatmin edecek bir çalışma ortamı hazırlamak imkânlı olamayacağı için arzu edilen koşullar ekseriyetin kabul ettiği koşullar olarak düşünülmektedir (Yüksel, 2005). Öte yandan, çalışma ortamının fiziksel şartlarının tüm çalışanlar açısından önem taşıdığı düşünülebilir ancak özellikle özel sektör yönetici ve çalışanları açısından bu şartlara ayrı bir önem atfedilmesini beklemek yanlış olmayacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖZEL VE KAMU EĞİTİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN MOTİVASYONLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3. 1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Bu araştırma, “çeşitli motivasyon faktörlerinden etkilenme bağlamında özel ve kamu eğitim örgütlerinde çalışan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığı sorusunun yanıtına ulaşmayı amaçlamaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Motivasyon, şahısların göreve dahil olmalarını, çalışmalarını sürdürmelerini ve nihayetinde görevlerini isteyerek ifa etmelerini sağlayan faktörler bütünü olarak tanımlanabilir. Bir başka ifadeyle, bireyin ihtiyaçlarını gidermesi için zemin hazırlayarak ve bireyi isteklendirerek aktive etme sürecidir.

Günümüzün baş döndürücü hızla gelişen dünyasında evrensel bir motivasyon modeli geliştirmek olası görünmemektedir. Ancak ekseriyetle motivasyon araçlarını; ekonomik, psikolojik ve örgütsel-yönetimsel olmak üzere üç ana başlık altında toplamak mümkündür.

Araştırmanın temel gayesi; ekonomik, psikolojik ve örgütsel-yönetsel olmak üzere üç başlık altında toplanan motivasyon faktörlerinin özel ve kamu eğitim örgütlerinde çalışan yöneticilerin üzerindeki etki düzeylerini ortaya koymak ve bu örgütlerdeki yöneticilerin farklı görüşlere sahip olup olmadıklarını araştırmaktır.

Eğitim örgütlerinin başarısı, bu örgütlerin başındaki yöneticilerin muvaffakiyetleri ile doğrudan ilintilidir. Çalışanlarını harekete geçirmek ve onların verimlerini azamileştirmeyi arzu eden örgütler, öncelikle çalışanlarının ihtiyaçlarını ziyadesiyle kavramalı, ardından da onlara motivasyonlarını sağlayabilecek bir çalışma ortamı inşa etmelidir. Bunu yapabilmek için de motivasyon kavramının ve faktörlerinin ayrıntılı bir yorumuna ve onlardan faydalanılmasına ihtiyaç vardır. Hiç şüphesiz, bu noktada sorumluluğun en büyüğü örgütün yöneticilerine düşmektedir. Yüksek motivasyon seviyesine sahip örgüt yöneticilerinin, çalışanlarının da motivasyonunu azamileştirmek için fazlaca gayret sarf etmeleri gerekmektedir.

Yöneticilerin motivasyon temelli dertlerine deva olabilmek için bazı çalışmalar gerçekleştirilmelidir. Bilhassa, yöneticilerin etkili ve verimli çalışmalarının önündeki en önemli mani olan yöneticilerin görevlendirilmelerine ilişkin yönetmelik vakit kaybedilmeden hayata geçirilmelidir. Motivasyon faktörlerinin etki düzeylerinin özel ve kamu eğitim örgütleri yöneticileri açısından görüş varyasyonlarının bulunup bulunmadığını irdeleyen bu ve benzeri çalışmalar, yöneticilerin ifade edemedikleri bazı istek ve ihtiyaçlarının ortaya çıkarılmasına da vesile olacaktır. Bu amaçla, bu çalışmanın özel ve kamu eğitim örgütlerinde çalışan yöneticilerin motivasyonlarını müspet ya da menfi istikamette etkileyen faktörleri gün yüzüne çıkarmada ve her iki sektörde çalışan yöneticilerin görüşlerinde farklılık bulunup bulunmadığını izah etmek hususunda ışıktutacağı umulmaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu araştırma, “özel ve kamu eğitim kurumlarında çalışan yöneticiler arasında motivasyonlarını etkileyen faktörler bağlamında anlamlı bir farklılık var mıdır?” sorusunun cevabını bulmaya yönelik iki ana hipotez ve on bir alt hipotezden oluşmaktadır.

3.3.1. Ana Hipotez

Ana Hipotez₀ = Ekonomik, psikolojik ve yönetsel-örgütsel motivasyon faktörlerinin yönetici motivasyona olan etkisi, özel ve kamu sektöründe çalışan yöneticiler arasında farklılık arz etmemektedir.

Ana Hipotez₁ = Ekonomik, psikolojik ve yönetsel-örgütsel motivasyon faktörlerinin yönetici motivasyonu üzerindeki etkisi, özel ve kamu sektöründe çalışan yöneticiler arasında farklılık göstermektedir.

3.3.2. Alt Hipotezler

H₀ = Kamu ve özel okul yöneticileri arasında ücret değişkeninin motive ediciliği bağlamında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁ = Kamu ve özel okul yöneticileri arasında ücret değişkeninin motive ediciliği bağlamında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀ = Kamu ve özel okul yöneticileri arasında ödül değişkeninin motive ediciliği bağlamında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁ = Kamu ve özel okul yöneticileri arasında ödül değişkeninin motive ediciliği bağlamında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀ = Kamu ve özel okul yöneticileri arasında terfi değişkeninin motive ediciliği bağlamında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁ = Kamu ve özel okul yöneticileri arasında terfi değişkeninin motive ediciliği bağlamında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀ = Kamu ve özel okul yöneticileri arasında eğitim-kurs değişkeninin motive ediciliği bağlamında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁ = Kamu ve özel okul yöneticileri arasında eğitim-kurs değişkeninin motive ediciliği bağlamında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀ = Kamu ve özel okul yöneticileri arasında amirler ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler değişkeninin motive ediciliği bağlamında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁ = Kamu ve özel okul yöneticileri arasında amirler ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler değişkeninin motive ediciliği bağlamında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀ = Kamu ve özel okul yöneticileri arasında yetki ve sorumluluk ile statü değişkeninin motive ediciliği bağlamında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁ = Kamu ve özel okul yöneticileri arasında yetki ve sorumluluk ile statü değişkeninin motive ediciliği bağlamında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀ = Kamu ve özel okul yöneticileri arasında çalışma şartları değişkeninin motive ediciliği bağlamında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁ = Kamu ve özel okul yöneticileri arasında çalışma şartları değişkeninin motive ediciliği bağlamında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀ = Kamu ve özel okul yöneticileri arasında görev süresi değişkeninin motive ediciliği bağlamında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁ = Kamu ve özel okul yöneticileri arasında görev süresi değişkeninin motive ediciliği bağlamında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀ = Kamu ve özel okul yöneticileri arasında iş garantisi değişkeninin motive ediciliği bağlamında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁ = Kamu ve özel okul yöneticileri arasında iş garantisi değişkeninin motive ediciliği bağlamında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀ = Kamu ve özel okul yöneticileri arasında destekleyici iş ortamı değişkenin motive ediciliği bağlamında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁ = Kamu ve özel okul yöneticileri arasında destekleyici iş ortamı değişkenin motive ediciliği bağlamında anlamlı bir farklılık vardır.

H₀ = Kamu ve özel okul yöneticileri arasında işin niteliği değişkenin motive ediciliği bağlamında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁ = Kamu ve özel okul yöneticileri arasında işin niteliği değişkenin motive ediciliği bağlamında anlamlı bir farklılık vardır.

3.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma Bursa ilinin Nilüfer, Osmangazi ve Yıldırım ilçelerindeki özel ve kamu eğitim örgütlerinin (ilkokul-ortaokul) yöneticilerini kapsamaktadır.

3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada kuramsal bağlamda dikkate alınan ekonomik, psikolojik ve örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerini kısmen kapsayan, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş bir ölçekten faydalanılmıştır. Bu ölçek Pekel (2001)'in yüksek lisans tezinden alınmıştır.

Araştırmaya konu olan anketin pilot uygulaması 25 kişilik bir okul yöneticisi grubuyla gerçekleştirilmiştir. 25 kişiden toplanan ilk veriler anketin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermiştir.

Araştırmanın veri toplama kısmı, kendi içerisinde iki kısımdan teşekkül eden ve yukarıda bahsi geçen anket formu vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Anketin ilk bölümü, araştırmaya katılan kişilerin, yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları, hangi sektörde çalıştıkları, unvanları, eğitim durumları, çalışma süreleri, özel sektör tecrübesi olup olmadığına ilişkin durumları ve kamu sektöründe tecrübeleri olup olmadığına ilişkin durumları gibi genel özelliklerini anlamaya yönelik 9 adet demografik sorudan oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümü ise, özel ve kamu sektöründe çalışan yöneticilerin motivasyonlarını etkilemede rol oynayan faktörleri idrak etmeye yönelik 29 adet 5’li Likert ölçeği sorusundan oluşmaktadır. Katılımcılar kendilerine sunulan ifadeleri “1-Kesinlikle Katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Kısmen Katılıyorum”, “4-Katılıyorum” ve “5-Kesinlikle Katılıyorum” şıklarından kendilerine uygun geldiğini düşündükleri bir tanesini seçerek değerlendirmişlerdir.

Bu bölümde bir yandan yöneticilerin motivasyon faktörlerinden hangi istikamette etkilendiği idrak edilmeye gayret edilmiş, hem de özel ve kamu sektörüne ait eğitim örgütlerinde görev alan yöneticilerin hangi hususlarda farklı hangilerinde ise benzer bakış açılarına sahip oldukları saptanmaya çalışılmıştır.

3.5.1. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın amacına uygun olarak Bursa’nın üç büyük merkez ilçesi olan Nilüfer, Osmangazi ve Yıldırım’daki özel ve kamu eğitim örgütlerinde çalışan (ilkokul ve ortaokul) 341 yönetici araştırmanın ana kütlesi olarak seçilmiştir.

Araştırmanın örnekleme 341 yöneticiden oluşmaktadır. Çalışma evreni belirlendikten sonra üç merkez ilçede bulunan 23 özel okulun tümüne, 246 devlet okulunun ilk hamlede sistematik örnekleme ile seçilen 139 tanesine anket çalışması uygulanmıştır. Bu anketlerden elde edilen veriler çalışmanın analiz safhasında kullanılmış olan istatistiksel yöntemlere zemin oluşturmaktadır. Anket formlarının dağıtılması Nisan 2014-Mayıs 2014 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

3.5.2. Verilerin Toplanması

Anket formları örneklem olarak seçilen özel ve kamu eğitim kurumlarının yöneticilerine şahsen iletilmiştir. Formların dağıtılmasının akabinde eğitim örgütü yöneticilerine anketleri tamamlamaları için belirli bir süre tanınmıştır. Daha sonra anketler tekrar aynı prosedürle geri toplanmıştır. Anketlerin geri dönmemesi veya dönen anketlerin eksik cevaplanmış olması halinde ilgili şahıslara ilave süre verilerek anketlerin hassasiyetle tamamlanması temin edilmiştir.

Anketlerin doldurulması esnasında katılımcılara, cevapların samimiyetinin önemi ve kişisel bilgilerin gizliliği vurgulanmıştır. Dağıtılan 341 adet anket formunun hepsi titizlikle geri toplanmış ve bu suretle yeterli rakama ulaşılmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %100'dür. Verilerin toplanması işi daha önce de vurgulandığı gibi Nisan 2014 ve Mayıs 2014 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

3.5.3. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Anketlerden gelen verilerin analizinde "SPSS 16.0 for Windows" paket programı tercih edilmiştir. İlk olarak, anket sorularının birbiriyle tutarlılığının ve ölçme aracının (anket) güvenilir olup olmadığını test edebilmek için güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa katsayısı hesaplatılmıştır. Ardından, ölçeklerin geçerliliğini idrak edebilmek için faktör analizi tatbik edilmiştir.

Bu analizlere göre anketin güvenilir ve geçerli çıkması, diğer analizlerin yapılabilmesi için zeminin uygun olduğunu göstermiştir. Öte yandan parametrik analizlerin yapılabilmesi için verilerin normal dağılması önemlidir. Bulgular verilerin parametrik analize müsait olduğunu göstermiştir. Ardından frekans analizi ve parametrik hipotez testlerinden bağımsız örneklem t-testi (Independent Sample T-Test) kullanılarak yönetici grupları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı anlaşılmaya çalışılmıştır.

3.6. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmaya dâhil olanların, sualleri gerektiği biçimde algılayarak ve objektif olarak yanıtladıkları, anket suallerinin hipotezleri, hipotezlerin ise araştırmanın tezini desteklediği ve en nihayetinde, tercih edilen istatistiksel tekniklerin araştırmanın ruhuna uygun olduğu varsayılmıştır. Yöneticilerin verdikleri yanıtlar arasındaki farkın bağımsız örneklem t-testi sonrasında istatistiksel olarak anlamlı olması durumunda hipotezlerin kabul edildiği varsayılmıştır.

Araştırmada yöneticiden, emrindeki astlara sicil verme yetkisi bulunan, daha ziyade alt ve orta kademe kamu çalışanları kastedilmektedir. Yönetilen ise, yukarıdaki tanıma dâhil olmayan, dolayısıyla her hangi bir yöneticilik statüsü bulunmayan, diğer özel ve kamu çalışanlarını temsil etmektedir.

3.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırmanın kısıtlarını aşağıdaki ana başlıklar altında toplamak mümkündür:

- 1- Araştırmanın bulguları Bursa ilinin Nilüfer, Osmangazi ve Yıldırım ilçelerinde faaliyet gösteren özel ve kamu eğitim örgütüne ait 269 eğitim örgütünden 162 tanesinde çalışan 341 yönetici ile sınırlıdır.
- 2- Araştırmanın bulguları yukarıda açıklanan örnekleme oluşturan yöneticilerin algıları ile sınırlıdır.
- 3- Araştırma bulguları Nisan 2014 ve Mayıs 2014 tarihleri ile sınırlıdır.
- 4- Araştırmada yöneticilerin motivasyonlarına ilişkin bulgular; çalışmanın yazın kısmında vurgulanan ekonomik, psikolojik ve örgütsel-yönetimsel motivasyon araçları ile sınırlıdır.

3.8. BULGULAR

Yöntem bölümünde belirtildiği gibi, Bursa'nın üç büyük merkez ilçesinde yer alan özel ve kamu eğitim örgütlerinde görev yapan 341 yöneticiden toplanan verilerin, tespit edilen ana hipotez ve alt hipotezler bağlamında istatistiksel analizleri yapılmıştır. Verilerin analizi ve hipotezlerin sınanmasına ilişkin bilgiler, bulgular bölümünde paylaşılmıştır.

3.8.1. Demografik Bulgular

Tablo 3. 1 Katılımcıların Yaş Kategorilerine Göre Dağılımı

YAŞ					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	25-34	43	12,6	12,6	12,6
	35-44	128	37,5	37,5	50,1
	45-54	92	27,0	27,0	77,1
	55-64	78	22,9	22,9	100,0
	Toplam	341	100,0	100,0	

Ankete katılan yöneticilerin %12,6'sı 25–34, %37,5'i 35–44, %27'si 45–54, %22,9'u 55–64 yaş grubunda yer almaktadır. Araştırmaya göre en geniş grubu 35–44 yaş aralığındaki yöneticiler oluşturmaktadır. Bu durumda özel ve kamu sektöründeki eğitim örgütlerinde çalışan yöneticilerin %37,5'i 35–44 yaş grubuna mensuptur.

Tablo 3. 2 Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

CİNSİYET					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	BAY	280	82,1	82,1	82,1
	BAYAN	61	17,9	17,9	100,0
	Toplam	341	100,0	100,0	

Ankete katılanların %82,1'inin erkek, %17,9'unun da kadın olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan ankete dâhil olanlar arasında erkek yöneticilerin oldukça yüksek bir orana sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 3. 3 Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

MEDENİ DURUM					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	EVLİ	322	94,4	94,4	94,4
	BEKÂR	19	5,6	5,6	100,0
	Toplam	341	100,0	100,0	

Ankete katılanların %94,4'ünün evli, %19'unun da bekâr olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan ankete katılanlar içerisinde evli olan yöneticilerin oldukça yüksek bir orana sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 3. 4 Katılımcıların Çalıştığı Sektöre Göre Dağılımı

SEKTÖR					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	ÖZEL	60	17,6	17,6	17,6
	KAMU	281	82,4	82,4	100,0
	Toplam	341	100,0	100,0	

Ankete katılanların %82,4'ünün kamuda, %17,6'sının da özel sektörde yönetici olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan ankete katılanların içerisinde kamu sektöründe çalışan yöneticilerin oldukça yüksek bir orana sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bu araştırmaya göre kamu sektöründe çalışan yöneticilerin sayısının yüksek çıkmasının nedeni özel eğitim örgütü ve kamu eğitim örgütü sayıları arasındaki dengesiz dağılımdır. Örneğin Nilüfer ilçesindeki 61 devlet okuluna karşılık ilçede sadece 19 tane özel okul bulunmaktadır.

Tablo 3. 5 Katılımcıların Çalıştığı Kurumdaki Unvanlarına Göre Dağılımı

UNVAN					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	MÜDÜR	148	43,4	43,4	43,4
	MÜDÜR YARD	192	56,3	56,3	99,7
	5	1	,3	,3	100,0
	Toplam	341	100,0	100,0	

Ankete katılanların %56,3'ünün müdür yardımcısı, %43,4'ünün de müdür olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan ankete katılanların içerisinde müdür yardımcılarının oldukça yüksek bir orana sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bu araştırmaya göre müdür yardımcılarının sayısının yüksek çıkmasının nedeni hemen her okulda bir müdür olmasına karşılık en az iki, üç hatta kimi zaman dört müdür yardımcısı olması gösterilebilir.

Tablo 3. 6 Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

EĞİTİM DURUMU					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	ÖN LİSANS	36	10,6	10,6	10,6
	LİSANS	264	77,4	77,4	88,0
	YÜKSEK LİSANS	40	11,7	11,7	99,7
	DOKTORA	1	,3	,3	100,0
	Toplam	341	100,0	100,0	

Ankete katılanların %10,6'sının ön lisans, %77,4'ünün lisans, %11,7'sinin yüksek lisans ve %0,3'ünün de doktora mezunu olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan ankete katılanların içerisinde %77,4'lük bir oranla lisans mezunlarının oldukça yüksek bir oranda yer aldığı anlaşılmaktadır. Bu araştırmaya göre lisans mezunları sayısının yüksek çıkmasının nedeni eğitim örgütlerinde eğitici veya yönetici olabilmek için en az lisans mezunu olma şartının aranması gösterilebilir.

Tablo 3. 7 Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

ÇALIŞMA SÜRESİ					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	0-5	4	1,2	1,2	1,2
	6-10	30	8,8	8,8	10,0
	11-15	65	19,1	19,1	29,0
	16-20	69	20,2	20,2	49,3
	21-25	47	13,8	13,8	63,0
	26-ÜZERİ	126	37,0	37,0	100,0
	Toplam	341	100,0	100,0	

Ankete katılanların %1,2'si 0-5, %8,8'i 6-10, %19,1'i 11-15, %20,2'si 16-20, %13,8'i 21-25 ve %37'sinin 26 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan ankete katılanların içerisinde % 37'lik bir oranla 26 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip yöneticilerin oldukça yüksek bir oranda yer aldığı görülmektedir.

Tablo 3. 8 Kamuda Çalışan Yöneticilerin Daha Önce Özel Sektörde Çalışıp Çalışmadığını Gösterir Bulgular

KAMUDA ÇALIŞAN YÖNETİCİLERİN ÖZEL SEKTÖR DENEYİMİ OLUP OLMADIĞINA İLİŞKİN CEVAPLARI					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	EVET	25	7,3	8,9	8,9
	HAYIR	256	75,1	91,1	100,0
	Toplam	281	82,4	100,0	
Eksik	Sistem	60	17,6		
Toplam		341	100,0		

Bu soruya ankete katılanların %7,3'ünün evet, %75,1'inin ise hayır cevabını verdiği görülmektedir. Bu sonuçlardan ankete katılanların içerisinde kamuda çalıştığı halde daha önce özel bir sektörde iş tecrübesi olan yönetici oranının oldukça düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 3. 9 Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Daha Önce Herhangi Bir Kamu Kurumunda Çalışıp Çalışmadığını Gösterir Bulgular

ÖZEL OKULDA ÇALIŞAN YÖNETİCİLERİN, DAHA ÖNCE KAMU EĞİTİM KURUMLARINDA DENEYİMİ OLUP OLMADIĞINA İLİŞKİN CEVAPLARI					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	EVET	30	8,8	50,0	50,0
	HAYIR	30	8,8	50,0	100,0
	Total	60	17,6	100,0	
Eksik	Sistem	281	82,4		
Toplam		341	100,0		

Ankete katılanların %8,8'inin evet, %8,8'inin de hayır dediği görülmektedir. Bu sonuçlardan ankete katılanların içerisinde özel sektörde çalıştığı halde daha önce herhangi bir kamu eğitim örgütünde iş tecrübesi olan yönetici oranının birbirine eşit olduğu görülmektedir.

3.8.2. Betimsel İstatistikler

Faktör analizi bulgularına geçmeden önce betimsel istatistik tablosunun verilmesi faydalı olacaktır.

Tablo 3. 10 Betimsel İstatistiğe İlişkin Genel Bulgular

Betimsel İstatistik Tablosu						
Ortalamalar	N	En Küçük	En Büyük	Ortalama	Standart Sapma	Değişiklik
Ücret Ortalaması	341	1.00	5.00	4,0381	1,08534	1,178
Ödül Ortalaması	341	1.00	5.00	4,3695	,81709	,668
Terfi Ortalaması	341	1.00	5.00	4,3944	,89640	,804
Eğitim Ortalaması	341	1.00	5.00	4,3226	,80899	,654
Amir ve Çalışma Ark. İliş. Ort.	341	1.00	5.00	4,5015	,66807	,446
Yetki Sorumluluk ve Statü Ort.	341	1.00	5.00	4,4032	,73426	,539
Çalışma Şartları 1. Ortalaması	341	1.00	5.00	4,1085	,77677	,603
Çalışma Şartları 2. Ortalaması	341	1.00	5.00	3,2287	,64548	,417
Görev Süresi Ortalaması	341	1.00	4,67	2,6207	,70907	,503
İş Garantisi Ortalaması	341	1.00	5.00	4,5337	,76862	,591
Destekleyici İş Ortamı Ort.	341	1.00	5.00	4,5455	,75351	,568
İşin Niteliği	341	1.00	5.00	4,5044	,86644	,751

3.8.3. Faktör Analizi Bulguları

Bu noktada ilk önce faktör analizine ilişkin bulgular, aşağıdaki tabloda genel olarak verilecek, ardından bu bulgular alt tablolarda ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

Tablo 3. 11 Faktör Analizine İlişkin Genel Bulgular

Faktör Analizi Bulguları Tablosu			
No	Soru Grupları	KMO ve Barlett Testi	Açıklanan Toplam Varyans
1	Ücret (2 soru)	0,500	%77
2	Ödül (3 soru)	0,658	%73
3	Terfi (2 soru)	0,500	%82
4	Eğitim-Kurs (2 soru)	0,500	%87
5	Amir–Ark. İlişkiler (2 soru)	0,500	%77
6	Yetki–Sorumluluk ve Statü (2 soru)	0,500	%70
7	Çalışma Şartları 1 (5 soru)	0,799	%60
8	Çalışma Şartları 2 (2 soru)	0,500	%75
9	İş Garantisi (3 soru)	0,697	%81
10	Destekleyici İş Ortamı (2soru)	0,500	%86

Tablo 3. 12 Ücret ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		,500
Bartlett Testi	Tahmini Ki-Kare	127,004
	df	1
	Sig.	,000

Açıklanan Toplam Varyans						
Faktör	Öz Değerler			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %
1	1,559	77,966	77,966	1,559	77,966	77,966
2	,441	22,034	100,000			
Yöntem: Temel Bileşenler Analizi						

KMO ve Bartlett Testine göre örneklem yeterliliği Tablo 3.12’de görüldüğü gibi faktör analizi yapmaya uygundur. KMO 0,500 olmasına rağmen, bu değer kabul edilebilir düzeydedir. Öz değeri 1’in üzerinde olan tek unsur bulunmaktadır. Bu nedenle “ücret 1” ve “ücret 2” sorularının tek faktör altında toplandığına karar verilmiştir.

Tablo 3. 13 Ödül ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		,658
Bartlett Testi	Tahmini Ki-Kare	425,313
	df	3
	Sig.	,000

Açıklanan Toplam Varyans						
Faktör	Özdeğerler			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %
1	2,203	73,421	73,421	2,203	73,421	73,421
2	,572	19,051	92,472			
3	,226	7,528	100,000			
Yöntem: Temel Bileşenler Analizi						

KMO ve Bartlett Testine göre örneklem yeterliliği Tablo 3.13'te görüldüğü gibi faktör analizi yapmaya uygundur. Öz değeri 1'in üzerinde olan tek unsur bulunmaktadır. Bu nedenle “ödül 3”, “ödül 4” ve “ödül 5” sorularının tek faktör altında toplandığına karar verilmiştir.

Tablo 3. 14 Terfi ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		,500
Bartlett Testi	Tahmini Ki-Kare	172,781
	df	1
	Sig.	,000

Açıklanan Toplam Varyans						
Faktör	Özdeğerler			Faktör yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %
1	1,632	81,613	81,613	1,632	81,613	81,613
2	,368	18,387	100,000			
Yöntem: Temel Bileşenler Analizi						

KMO ve Bartlett Testine göre örneklem yeterliliği Tablo 3.14'te görüldüğü gibi faktör analizi yapmaya uygundur. Öz değeri 1'in üzerinde olan tek unsur bulunmaktadır. Bu nedenle "terfi 6" ve "terfi 7" sorularının tek faktör altında toplandığına karar verilmiştir.

Tablo 3. 15 Eğitim–Kurs ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		,500
Bartlett Testi	Tahmini Ki-Kare	276,713
	df	1
	Sig.	,000

Açıklanan Toplam Varyans						
Faktör	Özdeğerler			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %
1	1,747	87,365	87,365	1,747	87,365	87,365
2	,253	12,635	100,000			
Yöntem: Temel Bileşenler Analizi						

KMO ve Bartlett Testine göre örneklem yeterliliği Tablo 3.15'te görüldüğü gibi faktör analizi yapmaya uygundur. Öz değeri 1'in üzerinde olan tek unsur bulunmaktadır. Bu nedenle “eğitim–kurs 8” ve “eğitim-kurs 9” sorularının tek faktör altında toplandığına karar verilmiştir.

Tablo 3. 16 Amirler ve Çalışma Arkadaşları ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		,500
Bartlett Testi	Tahmini Ki-Kare	113,614
	df	1
	Sig.	,000

Açıklanan Toplam Varyans						
Faktör	Özdeğerler			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %
1	1,534	76,698	76,698	1,534	76,698	76,698
2	,466	23,302	100,000			
Yöntem: Temel Bileşenler Analizi						

KMO ve Bartlett Testine göre örneklem yeterliliği Tablo 3.16’da görüldüğü gibi faktör analizi yapmaya uygundur. Öz değeri 1’in üzerinde olan tek unsur bulunmaktadır. Bu nedenle “amirler ile ilişkiler 10” ve “çalışma arkadaşları ile ilişkiler 11” sorularının tek faktör altında toplandığına karar verilmiştir. Amirler ile ilişkiler ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler insani ilişkileri açısından birbiri ile ilgili olduğu için aynı başlık altında değerlendirilmiştir.

Tablo 3.17 Yetki ve Sorumluluk ile Statüye Ait Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		,500
Bartlett Testi Küreselliği	Tahmini Ki-Kare	56,562
	df	1
	Sig.	,000

Açıklanan Toplam Varyans						
Faktör	Özdeğerler			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %
1	1,392	69,614	69,614	1,392	69,614	69,614
2	,608	30,386	100,000			
Yöntem: Temel Bileşenler Analizi						

KMO ve Bartlett Testine göre örneklem yeterliliği Tablo 3.17’de görüldüğü gibi faktör analizi yapmaya uygundur. Öz değeri 1’in üzerinde olan tek unsur bulunmaktadır. Bu nedenle “yetki ve sorumluluk 12” ve “statü 28” sorularının tek faktör altında toplandığına karar verilmiştir. Yetki ve sorumluluk ile statüye ilişkin sorular sahip olunan makamdan dolayı elde edilen nitelikler olduğu için birbiri ile ilgili olduğu düşünülmüş ve aynı başlık altında değerlendirilmiştir. İşin niteliği ile ilgili 29. sorunun yapısal olarak diğer sorulardan ayrı değerlendirilmesinin daha doğru olacağına kanaat getirilmiştir. İşin niteliği ile ilgili 29. soru tek başına kaldığı için, bu durum faktör analizi yapılmasına da imkân vermemiştir.

Tablo 3. 18 Çalışma Şartları ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		,829
Bartlett Testi	Tahmini Ki-Kare	862,410
	df	21
	Sig.	,000

Açıklanan Toplam Varyans									
Faktör	Özdeğerler			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı			Faktör Yüklerinin Rotasyon Toplamı		
	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %
1	3,580	51,150	51,150	3,580	51,150	51,150	2,913	41,613	41,613
2	1,001	14,302	65,452	1,001	14,302	65,452	1,669	23,840	65,452
3	,674	9,628	75,081						
4	,603	8,618	83,699						
5	,423	6,045	89,743						
6	,419	5,981	95,724						
7	,299	4,276	100,000						
Yöntem: Temel Bileşenler Analizi									

Döndürülmüş Bileşenler Analizi		
	Temel Bileşenler	
	1	2
ÇAL. ŞARTLARI 13	,689	,197
ÇAL. ŞARTLARI 14	,700	,310
ÇAL. ŞARTLARI 15	,663	,384
ÇAL. ŞARTLARI 16	,825	,157
ÇAL. ŞARTLARI 17	,818	,058
ÇAL. ŞARTLARI 18	-,070	-,921
ÇAL. ŞARTLARI 19	,394	,714
Yöntem: Temel Bileşenler Analizi		
Rotasyon Yöntemi: Varimaks		

Bileşen Dönüşüm Matrisi		
Faktör	1	2
1	,861	,509
2	,509	-,861
Yöntem: Temel Bileşenler Analizi		
Rotasyon Yöntemi: Varimaks		

KMO ve Bartlett Testine göre örneklem yeterliliği Tablo 3.18’de görüldüğü gibi faktör analizi yapmaya uygundur. Öz değeri 1’in üzerinde olan iki unsur bulunmaktadır. Bu nedenle çalışma şartları 13-14-15-16-17-18 ve 19 ile ilgili soruların iki faktör altında toplandığına karar verilmiştir. Bu sorulardan 13, 14, 15, 16, 17 faktör 1’in altında; 18 ve 19. sorular ise faktör 2’nin altında toplanmıştır.

Tablo 3. 19 Çalışma Şartları 1 (1. Faktör Altında Toplanan 13, 14, 15, 16 ve 17. Sorular) ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		,799
Bartlett Testi	Tahmini Ki-Kare	631,206
	df	10
	Sig.	,000

Açıklanan Toplam Varyansı						
Faktör	Özdeğerler			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %
1	3,005	60,090	60,090	3,005	60,090	60,090
2	,675	13,499	73,590			
3	,596	11,917	85,506			
4	,424	8,475	93,981			
5	,301	6,019	100,000			
Yöntem: Temel Bileşenler Analizi						

KMO ve Bartlett Testine göre örneklem yeterliliği Tablo 3.19'da görüldüğü gibi faktör analizi yapmaya uygundur. Öz değeri 1'in üzerinde olan tek unsur bulunmaktadır. Bu nedenle çalışma şartları 13-14-15-16 ve 17 ile ilgili soruların tek faktör altında toplandığına karar verilmiştir. Çalışma Şartları 18 ve 19 ile ilgili soruların faktör analizi, ayrıca yapılmıştır.

Tablo 3. 20 Çalışma Şartları 2 (2. Faktör Altında Toplanan 18 ve 19. Sorular) ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		,500
Bartlett Testi	Tahmini Ki-Kare	100,020
	df	1
	Sig.	,000

Açıklanan Toplam Varyans						
Faktör	Özdeğerler			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %
1	1,506	75,290	75,290	1,506	75,290	75,290
2	,494	24,710	100,000			
Yöntem: Temel Bileşenler Analizi						

KMO ve Bartlett Testine göre örneklem yeterliliği Tablo 3.20'de görüldüğü gibi faktör analizi yapmaya uygundur. Öz değeri 1'in üzerinde olan tek unsur bulunmaktadır. Bu nedenle çalışma şartları 18 ve 19 ile ilgili soruların tek faktör altında toplandığına karar verilmiştir.

Tablo 3. 21 Görev Süresi ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		,489
Bartlett Testi	Tahmini Ki-Kare	55,419
	df	3
	Sig.	,000

Açıklanan Toplam Varyans									
Faktör	Özdeğerler			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı			Faktör Yüklerinin Rotasyon Toplamı		
	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %
1	1,382	46,081	46,081	1,382	46,081	46,081	1,380	46,013	46,013
2	1,009	33,635	79,716	1,009	33,635	79,716	1,011	33,704	79,716
3	,609	20,284	100,000						
Yöntem: Temel Bileşenler Analizi									

Döndürülmüş Bileşenler Matrisi		
	Faktör	
	1	2
GÖREV SÜRESİ 20	,011	,992
GÖREV SÜRESİ 21	,827	,128
GÖREV SÜRESİ 22	-,834	,107
Yöntem: Temel Bileşenler Analizi		
Rotasyon Yöntemi: Varimaks		

Bileşen Dönüşüm Matrisi		
Faktör	1	2
1	,997	,074
2	-,074	,997
Yöntem: Temel Bileşenler Analizi		
Rotasyon Yöntemi: Varimaks		

KMO ve Bartlett Testine göre örneklem yeterliliği Tablo 3.21’de görüldüğü gibi faktör analizi yapmaya uygun değildir. Bu nedenle bu soru grubunun faktör analizinin uygun olmadığına kanaat getirilmiştir. Bu alt ölçekle ilgili yorumlar, bu nedenle çalışma dışında bırakılmıştır.

Tablo 3. 22 İş Garantisi ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		,697
Bartlett Testi	Tahmini Ki-Kare	598,506
	df	3
	Sig.	,000

Açıklanan Toplam Varyans						
Faktör	Özdeğerler			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyansın %’si	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %’si	Kümülatif %
1	2,422	80,725	80,725	2,422	80,725	80,725
2	,404	13,475	94,199			
3	,174	5,801	100,000			
Yöntem: Temel Bileşenler Analizi						

KMO ve Bartlett Testine göre örneklem yeterliliği Tablo 3.22’de görüldüğü gibi faktör analizi yapmaya uygundur. Öz değeri 1’in üzerinde olan tek unsur bulunmaktadır. Bu

nedenle “iş garantisi 23”, “iş garantisi 24” ve “iş garantisi 25” ile ilgili soruların tek faktör altında toplandığına karar verilmiştir.

Tablo 3.23 Destekleyici İş Ortamı ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Faktör Analizi Bulguları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		,500
Bartlett Testi	Tahmini Ki-Kare	247,278
	df	1
	Sig.	,000

Toplam Açıklanan Varyans						
Faktör	Özdeğerler			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %
1	1,720	85,998	85,998	1,720	85,998	85,998
2	,280	14,002	100,000			
Yöntem: Temel Bileşenler Analizi						

KMO ve Bartlett Testine göre örneklem yeterliliği Tablo 3.23’de görüldüğü gibi faktör analizi yapmaya uygundur. Öz değeri 1’in üzerinde olan tek unsur bulunmaktadır. Bu nedenle “destekleyici iş ortamı 26” ve “destekleyici iş ortamı 27” ile ilgili soruların tek faktör altında toplandığına karar verilmiştir.

3.8.3. Güvenilirlik Analizi Bulguları

Güvenilirlik analizi; anketlerin, bir durumu ölçmede faydalanılan testlerin veya ölçeklerin karakteristiklerini ve güvenilirliklerini araştırmak maksadıyla geliştirilmiş bir yöntemdir. Güvenilirlik analizi esnasında, toplam puanların esas alındığı Likert, Q tipi vb. ölçeklerin güvenilirliğini tayin eden katsayılar belirlenir ve ölçekte bulunan sorular arasındaki ilişkilere dair veri elde edilmiş olur. 0 ile 1 arasında bir değere sahip olan bu katsayı, yazında “(Cronbach) Alfa Katsayısı” olarak adlandırılmaktadır. Güvenilirlik katsayısı 1’e yaklaştıkça ölçüm aracının güvenilirliği de artar (Kalaycı, 2005).

(α) sembolü ile gösterilen Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki şekilde yorumlamak mümkündür:

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

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

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir ve

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Kalaycı, 2005)

Öte yandan bu çalışmada çıkarıldıkları takdirde, ilgili ölçeğin güvenilirliğinde herhangi bir anlamlı artışa neden olmadıkları için, hiçbir madde ölçeklerden çıkarılmamıştır.

Bu noktada ilk önce, ölçeklere dair Cronbach Alfa Katsayıları genel bir tablo halinde sunulacak, ardından da bu tablodaki bulgular alt tablolar halinde açıklanacaktır.

Tablo 3. 24 Alt Ölçekler İle İlgili Güvenilirlik Analizi Bulguları

Güvenilirlik Analizi Tablosu	
Alt Ölçek Adı	Cronbach Alfa Kat Sayısı
Ücret	$\alpha= 0,708$
Ödül	$\alpha= 0,817$
Terfi	$\alpha= 0,767$
Eğitim Kurs	$\alpha= 0,854$
Amir ve Arkadaşlarla İlişkiler	$\alpha= 0,685$
Yetki-Sorumluluk ve Statü	$\alpha= 0,554$
Çalışma Şartları 1	$\alpha= 0,832$
İş Garantisi	$\alpha= 0,869$
Destekleyici İş Ortamı	$\alpha= 0,836$

Tablo 3. 25 Ücret ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Güvenilirlik Analizi Bulguları

	N	%
Geçerli	341	100,0
Geçersiz	0	,0
Toplam	341	100,0

Güvenilirlik İstatistikleri	
Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,708	2

Madde İstatistikleri			
	Ortalama	Standart Sapma	N
ÜCRET 1	3,7361	1,35065	341
UCRET 2	4,3402	1,10419	341

Ücret soru grubu için yapılan güvenilirlik analizi bulgularına göre Cronbach Alfa katsayısı 0,700'ün üzerinde olduğu için ($\alpha = 0,708$) ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğuna kanaat getirilmiştir.

Tablo 3. 26 Ödül ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Güvenilirlik Analizi Bulguları

	N	%
Geçerli	341	100,0
Geçersiz	0	,0
Toplam	341	100,0

Güvenilirlik İstatistikleri	
Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,817	3

Madde İstatistikleri			
	Ortalama	Standart Sapma	N
ODÜL 3	4,2903	,98557	341
ODUL 4	4,2082	1,06027	341
ODUL 5	4,6100	,79913	341

Madde-Toplam İstatistikleri				
	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach Alfa
ODUL 3	8,8182	2,590	,771	,639
ODUL 4	8,9003	2,443	,737	,682
ODUL 5	8,4985	3,710	,539	,870

Ödül soru grubu için yapılan güvenilirlik analizi bulgularına göre Cronbach Alfa katsayısı 0,700'ün üzerinde olduğu için ($\alpha = 0,817$) ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğuna kanaat getirilmiştir. Her ne kadar “ödül 5” sorusu analizden çıkarıldığı takdirde Cronbach alfa katsayısı 0.870'e yükselse de, artış çok büyük olmadığı için maddenin analizde tutulmasına karar verilmiştir.

Tablo 3. 27 Terfi ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Güvenilirlik Analizi Bulguları

	N	%
Geçerli	341	100,0
Geçersiz	0	,0
Toplam	341	100,0

Güvenilirlik İstatistikleri	
Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,767	2

Madde İstatistikleri			
	Ortalama	Standart Sapma	N
TERFI 6	4,2551	1,08031	341
TERFI 7	4,5337	,90239	341

Ödül soru grubu için yapılan güvenilirlik analizi bulgularına göre Cronbach Alfa katsayısı 0,700'ün üzerinde olduğu için ($\alpha = 0,767$) ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğuna kanaat getirilmiştir.

Tablo 3. 28 Eğitim ve Kurs ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Güvenilirlik Analizi Bulguları

	N	%
Geçerli	341	100,0
Geçersiz	0	,0
Toplam	341	100,0

Güvenilirlik İstatistikleri	
Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,854	2

Madde İstatistikleri			
	Ortalama	Standart Sapma	N
EĞİTİM KURS 8	4,2551	,89575	341
EĞİTİM KURS 9	4,3900	,83512	341

Eğitim ve Kurs soru grubu için yapılan güvenilirlik analizi bulgularına göre Cronbach Alfa katsayısı 0,700'ün üzerinde olduğu için ($\alpha = 0,854$) ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğuna kanaat getirilmiştir.

Tablo 3. 29 Amirler ve Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Güvenilirlik Analizi Bulguları

	N	%
Geçerli	341	100,0
Geçersiz	0	,0
Toplam	341	100,0

Güvenilirlik İstatistikleri	
Cronbach Alpha	Madde Sayısı
,685	2

Madde İstatistikleri			
	Ortalama	Standart Sapma	N
AMİRLER İLE İLİŞKİLER 10	4,3724	,84662	341
ÇALIŞMA ARKADAŞLARI İLE İLİŞKİLER 11	4,6305	,67615	341

Amirler ve çalışma arkadaşları ile ilgili soru grubu için yapılan güvenilirlik analizi bulgularına göre Cronbach Alfa katsayısı 0,700'ün altında olduğu halde ($\alpha = 0,685$), arzu edilen değerden negatif sapma ihmal edilebilir düzeyde olduğu için ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğuna kanaat getirilmiştir.

Tablo 3. 30 Yetki–Sorumluluk ve Statü ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Güvenilirlik Analizi Bulguları

	N	%
Geçerli	341	100,0
Geçersiz	0	,0
Toplam	341	100,0

Güvenilirlik İstatistikleri	
Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,554	2

Madde İstatistikleri			
	Ortalama	Standart Sapma	N
YETKİ VE SORUMLULUK 12	4,4809	,78427	341
STATÜ 28	4,3255	,97146	341

“Yetki–Sorumluluk ve Statü” soru grubu için yapılan güvenilirlik analizi bulgularına göre Cronbach Alfa katsayısı 0,700’ün altında olmasına rağmen ($\alpha = 0,554$) arzu edilen değerden negatif sapma ihmal edilebilir düzeyde olduğu için ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğuna kanaat getirilmiştir.

Tablo 3.31 Çalışma Şartları 1 (13–14–15–16 ve 17) ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Güvenilirlik Analizi Bulguları

	N	%
Geçerli	341	100,0
Geçersiz	0	,0
Toplam	341	100,0

Güvenilirlik İstatistikleri	
Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,832	5

Madde İstatistikleri			
	Ortalama	Standart Sapma	N
ÇALIŞMA ŞART. 13	4,3959	,82525	341
ÇALIŞMA ŞART. 14	4,2053	,99651	341
ÇALIŞMA ŞART. 15	4,0235	1,10854	341
ÇALIŞMA ŞART. 16	3,9326	1,06750	341
ÇALIŞMA ŞART. 17	3,9853	,99842	341

Çalışma şartları soru grubu için yapılan güvenilirlik analizi bulgularına göre Cronbach Alfa katsayısı 0,700'ün üzerinde olduğu için ($\alpha=0,832$) ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğuna kanaat getirilmiştir. Çalışma şartları ile ilgili sorular iki faktör altında toplanmıştır. Birinci faktör altında çalışma şartları 13-14-15-16 ve 17; ikinci faktör altında ise çalışma şartları 18 ve 19 yer almaktadır. Çalışma şartları ile ilgili 18 ve 19. sorular ile ilgili güvenilirlik analizi bulgularına göre Cronbach Alfa katsayısı 0,700'ün altında olduğu için ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yeterli olmadığına kanaat getirilmiş ve değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Tablo 3. 32 Görev Süresi ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Güvenilirlik Analizi Bulguları

	N	%
Geçerli	341	100,0
Geçersiz	0	,0
Toplam	341	100,0

Güvenilirlik İstatistikleri	
Cronbach Alfa	Madde Sayısı
-,369	3

Madde İstatistikleri			
	Ortalama	Standart Sapma	N
GÖREV SÜRESİ 20	2,2903	1,34411	341
GÖREV SÜRESİ 21	3,2933	1,36842	341
GÖREV SÜRESİ 22	2,2786	1,40014	341

Görev süresi ile ilgili soru grubu için yapılan güvenilirlik analizi bulgularına göre Cronbach Alfa katsayısı 0,700'ün oldukça altında olduğu ve de değer negatif görünümde olduğu için ($\alpha = -,369$) ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yeterli olmadığına kanaat getirilmiştir. Bu nedenle ilgili soru grubunun analiz dışı bırakılmasına karar verilmiştir.

Tablo 3. 33 İş Garantisi ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Güvenilirlik Analizi Bulguları

	N	%
Geçerli	341	100,0
Geçersiz	0	,0
Toplam	341	100,0

Güvenilirlik İstatistikleri	
Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,869	3

Madde İstatistikleri			
	Ortalama	Standart Sapma	N
İŞ GARANTİSİ 23	4,4076	,99460	341
İŞ GARANTİSİ 24	4,5924	,79768	341
İŞ GARANTİSİ 25	4,6012	,78170	341

İş garantisi ile ilgili soru grubu için yapılan güvenilirlik analizi bulgularına göre Cronbach Alfa katsayısı 0,700'ün üzerinde olduğu için ($\alpha=0,836$) ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğuna kanaat getirilmiştir.

Tablo 3. 34 Destekleyici İş Ortamı ile İlgili Soru Grubuna İlişkin Güvenilirlik Analizi Bulguları

	N	%
Geçerli	341	100,0
Geçersiz	0	,0
Toplam	341	100,0

Güvenilirlik İstatistikleri	
Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,836	2

Madde İstatistikleri			
	Ortalama	Standart Sapma	N
DESTEKLEYİCİ İŞ ORTAMI 26	4,4985	,84584	341
DESTEKLEYİCİ İŞ ORTAMI 27	4,5924	,77903	341

Destekleyici iş ortamı ile ilgili soru grubu için yapılan güvenilirlik analizi bulgularına göre Cronbach Alfa katsayısı 0,700'ün üzerinde olduğu için ($\alpha = 0,836$) ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğuna kanaat getirilmiştir.

3.8.4. Bağımsız Örneklem T-Testi Analizi Bulguları

Bu noktada ilk önce bağımsız örneklem t-testi analiz bulguları bir tabloda özet olarak sunulacaktır. Ardından, bu özet tablodaki bulgular alt tablolar halinde, daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Tablo 3. 35 Alt Ölçekler İle İlgili T-Testi Analizi Bulguları

T-Testi Analizi Tablosu				
Alt Ölçek Adı	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi	P Değeri	Anlamlılık Durumu
Ücret	1,538	$p < 0,05$	0,125	Anlamlı Değil
Ödül	0,144	$p < 0,05$	0,885	Anlamlı Değil
Terfi	-1,896	$p < 0,05$	0,062	Anlamlı Değil
Eğitim Kurs	2,508	$p < 0,05$	0,014	Anlamlı
Amir ve Ark. İlişkiler	1,689	$p < 0,05$	0,092	Anlamlı Değil
Yetki-Sorum. ve Statü	0,349	$p < 0,05$	0,727	Anlamlı Değil
Çalışma Şartları 1	2,376	$p < 0,05$	0,018	Anlamlı
İş Garantisi	0,057	$p < 0,05$	0,954	Anlamlı Değil
Destekleyici İş Ortamı	2,557	$p < 0,05$	0,012	Anlamlı

Tablo 3. 36 Ücret Soru Grubu İçin Yapılan T-Testi Analizi Bulguları

Grup İstatistikleri					
	SEKTÖR	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Sapma Ortalaması
ÜCRET ORT.	ÖZEL	60	4,2333	,86586	,11178
	KAMU	281	3,9964	1,12360	,06703

Bağımsız Örneklem T-Testi										
		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Eşitlik Halinde T-Testi						
									Farkın % 95 Aralığı	
		F	Sig.	t	df	Sig. 2-tailed	Ortalama Fark	Standart Hata Farkı	En Düşük	En Yüksek
ÜCRET ORT	Varyanslar Eşit Olduğunda	3,528	,061	1,538	339	,125	,23689	,15404	-,06611	,53989
	Varyanslar Eşit Olmadığında			1,818	106,164	,072	,23689	,13034	-,02151	,49530

Levene Testi bulguları, bağımsız örneklem t-testinin varsayımlarından, varyansların homojenliği varsayımını desteklenmektedir ($p > 0.05$). % 95 güvenle iki grup (kamu ve özel sektör) arasında ücret ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar bağlamında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($t(339) = 1,538$; $p > 0.05$).

Tablo 3. 37 Ödül Soru Grubu İçin Yapılan T-Testi Analizi Bulguları

Grup İstatistikleri					
	SEKTÖR	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Sapma Ortalaması
ÖDÜL ORT.	ÖZEL	60	4,3833	,68292	,08817
	KAMU	281	4,3665	,84403	,05035

Bağımsız Örneklem T-Testi										
		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Eşitlik Halinde T-Testi						
									Farkın %95 Güven Aralığı	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Standart Hata Farkı	En Düşük	En Düşük
ÖDÜL ORT.	Varyanslar Eşit Olduğunda	,794	,374	,144	339	,885	,01679	,11637	-,21212	,24569
	Varyanslar Eşit Olmadığında			,165	101,487	,869	,01679	,10153	-,18461	,21818

Levene Testi bulguları, bağımsız örneklem t-testinin varsayımlarından, varyansların homojenliği varsayımını desteklemektedir ($p > 0.05$). % 95 güvenle iki grup (kamu ve özel sektör) arasında ödül ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar bağlamında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($t(339) = 0,144$; $p > 0.05$).

Tablo 3. 38 Terfi Soru Grubu İçin Yapılan T-Testi Analizi Bulguları

Grup İstatistikleri					
	SEKTÖR	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Sapma Ortalaması
TERFİ ORT.	ÖZEL	60	4,1750	1,01190	,13064
	KAMU	281	4,4413	,86454	,05157

Bağımsız Örneklem T-Testi										
		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Eşitlik Halinde T-Testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Standart Hata Farkı	Farkın % 95Güven Aralığı	
									En Düşük	En Düşük
TERFİ ORT.	Varyanslar Eşit Olduğunda	4,706	,031	-2,099	339	,037	-,26628	,12685	-,51579	-,01677
	Varyanslar Eşit Olmadığında			-1,896	78,424	,062	-,26628	,14045	-,54587	,01331

Levene Testi bulguları, bağımsız örneklem t-testinin varsayımlarından, varyansların homojenliği varsayımını desteklememektedir ($p < 0.05$). Bu nedenle varyansların eşit olmadığı varsayımına ilişkin bulgulara bakılmış ve % 95 güvenle iki grup (kamu ve özel sektör) arasında terfi ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar bağlamında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($t(339) = -1,896$; $p > 0.05$). Ancak $p < 0.10$ kabul edildiği takdirde terfinin motive ediciliği bağlamında, özel ve kamu eğitim örgütü yöneticileri arasında anlamlı farklılık görülmektedir. Bu bulguya göre terfi, kamu eğitim örgütü yöneticileri için daha motive edici faktördür.

Tablo 3. 39 Eğitim ve Kurs Soru Grubu İçin Yapılan T-Testi Analizi Bulguları

Grup İstatistikleri					
	SEKTÖR	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Sapma Ortalaması
EĞİTİM ORT.	ÖZEL	60	4,5250	,65371	,08439
	KAMU	281	4,2794	,83307	,04970

Bağımsız Örneklem T-Testi										
		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Eşitlik Halinde T-Testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. 2-tailed	Ortalama Fark	Standart Hata Farkı	Farkın % 95Güven Aralığı	
									En Düşük	En Düşük
EĞİTİM ORT.	Varyanslar Eşit Olduğunda	5,049	,025	2,146	339	,033	,24564	,11445	,02053	,47075
	Varyanslar Eşit Olmadığında			2,508	104,369	,014	,24564	,09794	,05143	,43985

Levene Testi bulguları, bağımsız örneklem t-testinin varsayımlarından, varyansların homojenliği varsayımını desteklememektedir ($p < 0.05$). Bu nedenle varyansların eşit olmadığı varsayımına ilişkin bulgulara bakılmış % 95 güvenle iki grup (kamu ve özel sektör) arasında terfi ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar bağlamında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($t(339) = 2,508; p < 0.05$).

Tablo 3. 40 Amirler ve Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler Soru Grubu İçin Yapılan T-Testi Analizi Bulguları

Grup İstatistikleri					
	SEKTÖR	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Sapma Ortalaması
AMİR ARK. İLİŞ. ORT	ÖZEL	60	4,6333	,51145	,06603
	KAMU	281	4,4733	,69449	,04143

Bağımsız Örneklem T-Testi										
		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Eşitlik Halinde T-Testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. 2-tailed	Ortalama Fark	Standart Hata Farkı	Farkın % 95Güven Aralığı	
									En Düşük	En Düşük
AMR ARK.	Varyanslar Eşit Olduğunda	2,869	,091	1,689	339	,092	,16002	,09475	-,02635	,34640
İLİŞ. ORT.	Varyanslar Eşit Olmadığında			2,053	110,978	,042	,16002	,07795	,00556	,31449

Levene Testi bulguları, bağımsız örneklem t-testinin varsayımlarından, varyansların homojenliği varsayımını desteklemektedir ($p>0.05$). %95 güvenle iki grup (kamu ve özel sektör) arasında amirler ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar bağlamında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($t(339) = 1,689$; $p>0.05$). Ancak eğer hata payı artırılır ve $p<0.10$ kabul edilirse, bu takdirde özel ve kamu eğitim örgütü yöneticileri arasında anlamlı farklılık ortaya çıkacaktır.

Tablo 3. 41 Yetki ve Sorumluluk ile Statüye İlişkin Soru Grubu İçin Yapılan T-Testi Analizi Bulguları

Grup İstatistikleri					
	SEKTÖR	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Sapma Ortalaması
YETKİ SOR. STATÜ ORT.	ÖZEL	60	4,4333	,62073	,08014
	KAMU	281	4,3968	,75713	,04517

Bağımsız Örneklem T-Testi										
		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Eşitlik Halinde T-Testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. 2-tailed	Ortalama Fark	Standart Hata Farkı	Farkın % 95Güven Aralığı	
									En Düşük	En Düşük
YETKİ SOR. STATÜ ORT.	Varyanslar Eşit Olduğunda	,694	,405	,349	339	,727	,03654	,10456	-,16913	,24220
	Varyanslar Eşit Olmadığında			,397	100,305	,692	,03654	,09199	-,14596	,21903

Levene Testi bulguları, bağımsız örneklem t-testinin varsayımlarından, varyansların homojenliği varsayımını desteklemektedir ($p>0.05$). % 95 güvenle iki grup (kamu ve özel sektör) arasında yetki ve sorumluluk ile statüye ilişkin sorulara verdikleri cevaplar bağlamında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($t(339) = 0,349$; $p> 0.05$).

Tablo 3. 42 Çalışma Şartları 1. Grup ile İlgili Soru Grubu İçin Yapılan T-Testi Analizi Bulguları

Grup İstatistikleri					
	SEKTÖR	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Sapma Ortalaması
ÇALIŞMA ŞART. 1.	ÖZEL	60	4,3233	,70839	,09145
GRUP ORT.	KAMU	281	4,0626	,78417	,04678

Bağımsız Örneklem T-Testi										
		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Eşitlik Halinde T-Testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. 2-tailed	Ortalama Fark	Standart Hata Farkı	Farkın % 95Güven Aralığı	
									En Düşük	En Düşük
ÇAL. ŞART. 1.	Varyanslar Eşit Olduğunda	,283	,595	2,376	339	,018	,26070	,10972	,04488	,47652
GRUP ORT.	Varyanslar Eşit Olmadığında			2,538	92,578	,013	,26070	,10272	,05670	,46470

Levene Testi bulguları, bağımsız örneklem t-testinin varsayımlarından, varyansların homojenliği varsayımını desteklemektedir ($p>0.05$) % 95 güvenle iki grup (kamu ve özel sektör) arasında yetki ve sorumluluk ile statüye ilişkin sorulara verdikleri cevaplar bağlamında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($t(339) = 2,376$; $p< 0.05$). Bulgular çalışma şartlarının özel sektör eğitim yöneticileri için kamudakilere kıyasla daha motive edici olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. 43 Çalışma Şartları 2. Grup ile İlgili Soru Grubu İçin Yapılan T-Testi Analizi Bulguları

Grup İstatistikleri					
	SEKTÖR	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Sapma Ortalaması
ÇALIŞMA ŞART. 2. GRUP ORT.	ÖZEL	60	3,0583	,56066	,07238
	KAMU	281	3,2651	,65737	,03922

Bağımsız Örneklem T-Testi										
		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Eşitlik Halinde T-Testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. 2-tailed	Ortalama Fark	Standart Hata Farkı	Farkın %95 Güven Aralığı	
									En Düşük	En Düşük
ÇAL. ŞART. 2. GRUP ORT.	Varyanslar Eşit Olduğunda	6,166	,014	-2,266	339	,024	-,20679	,09124	-,38627	-,02732
	Varyanslar Eşit Olmadığında			-2,512	96,961	,014	-,20679	,08232	-,37018	-,04341

Levene Testi bulguları, bağımsız örneklem t-testinin varsayımlarından, varyansların homojenliği varsayımını desteklememektedir ($p < 0.05$). Bu nedenle varyansların eşit olmadığı varsayımına ilişkin bulgulara bakılmış % 95 güvenle iki grup (kamu ve özel sektör) arasında “çalışma şartları 2. grup” ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar bağlamında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($t(339) = -2,512$; $p < 0.05$). Bulgular çalışma şartlarının kamu sektörü eğitim yöneticileri için özel sektördekilere kıyasla daha motive edici olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. 44 Görev Süresi ile İlgili Soru Grubu İçin Yapılan T-Testi Analizi Bulguları

Grup İstatistikleri					
	SEKTÖR	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Sapma Ortalaması
GÖREV SÜRESİ ORT.	ÖZEL	60	2,9000	,67033	,08654
	KAMU	281	2,5611	,70396	,04199

Bağımsız Örneklem T-Testi										
		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Eşitlik Halinde T-Testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. 2-tailed	Ortalama Fark	Standart Hata Farkı	Farkın % 95Güven Aralığı	
									En Düşük	En Düşük
GÖR. SÜR.	Varyanslar Eşit Olduğunda	,800	,372	3,413	339	,001	,33891	,09930	,14359	,53423
ORT.	Varyanslar Eşit Olmadığında			3,523	89,019	,001	,33891	,09619	,14778	,53004

Levene Testi bulguları, bağımsız örneklem t-testinin varsayımlarından, varyansların homojenliği varsayımını desteklemektedir ($p>0.05$). %95 güvenle iki grup (kamu ve özel sektör) arasında görev süresi ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar bağlamında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($t(339) = 3,413$; $p<0.05$). Ancak ölçeğin güvenilirlik analizi bulguları, ölçeğin güvenilirliğinin kabul edilemez derecede düşük olduğunu gösterdiği için, bu bulgu dikkate alınmayacaktır.

Tablo 3. 45 İş Garantisi ile İlgili Soru Grubu İçin Yapılan T-Testi Analizi Bulguları

Grup İstatistikleri					
	SEKTÖR	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Sapma Ortalaması
İŞ GARANTİSİ ORTALAMASI	ÖZEL	60	4,5389	,59214	,07644
	KAMU	281	4,5326	,80217	,04785

Bağımsız Örneklem T-Testi										
		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Eşitlik Halinde T-Testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. 2- tailed	Ortalama Fark	Standart Hata Farkı	Farkın %95Güven Aralığı	
									En Düşük	En Düşük
İŞ GAR. ORT.	Varyanslar Eşit Olduğunda	1,274	,260	,057	339	,954	,00627	,10947	-,20906	,22159
	Varyanslar Eşit Olmadığında			,069	110,717	,945	,00627	,09019	-,17245	,18498

Levene Testi bulguları, bağımsız örneklem t-testinin varsayımlarından, varyansların homojenliği varsayımını desteklemektedir ($p > 0.05$). % 95 güvenle iki grup (kamu ve özel sektör) arasında iş garantisi ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar bağlamında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($t(339) = 0,057$; $p > 0.05$).

Tablo 3. 46 Destekleyici İş Ortamı ile İlgili Soru Grubu İçin Yapılan T-Testi Analizi Bulguları

Grup İstatistikleri					
	SEKTÖR	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Sapma Ortalaması
DESTEK.	ÖZEL	60	4,7083	,47203	,06094
İŞ ORT.	KAMU	281	4,5107	,79725	,04756

Bağımsız Örneklem T-Testi										
		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Eşitlik Halinde T-Testi						
						Sig. 2-tailed	Ortalama Fark	Standart Hata Farkı	Farkın %95 Güven Aralığı	
		F	Sig.	t	df				En Düşük	En Düşük
DEST.	Varyanslar Eşit Olduğunda	8,633	,004	1,851	339	,065	,19766	,10678	-,01238	,40769
İŞ ORT.	Varyanslar Eşit Olmadığında			2,557	141,687	,012	,19766	,07730	,04484	,35047

Levene Testi bulguları, bağımsız örneklem t-testinin varsayımlarından, varyansların homojenliği varsayımını desteklememektedir ($p < 0.05$). Bu nedenle varyansların eşit olmadığı varsayımına ilişkin bulgulara bakılmış % 95 güvenle iki grup (kamu ve özel sektör) arasında “destekleyici iş ortamı” ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar bağlamında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($t(339) = 2,557$; $p < 0.05$). Bulgulara göre destekleyici iş ortamı özel sektör eğitim yöneticileri için kamudakilere kıyasla daha motive edicidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölüm, iki alt başlık olan sonuç ve önerilerden oluşmaktadır. Sonuç bölümünde, bu araştırmada elde edilen bulguların ışığı altında araştırma hipotezlerinin değerlendirilmesi yapılmaktadır. Öneriler bölümünde ise, elde edilen sonuçlardan yararlanılarak okuyuculara önerilerde bulunulmaktadır.

Sonuç

Küreselleşen dünyamızda ve teknolojinin en üst seviyelere ulaştığı bu yüzyılda, diğer bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinin de en önemli sermayelerinin insan unsuru olduğu aşikârdır. Beşeri sermayenin bu denli mühim hale gelmesi, çalışanların davranışlarını şekillendiren motivasyon uygulamalarına olan gereksinimi de şiddetle arttırmaktadır. Dolayısıyla motivasyon faktörleri de çalışanların isteklilik düzeylerini tayin eden araçlar olarak örgütlerin muvaffak olmalarında mühim bir pay sahibidirler.

Yöneticileri örgütün faydasına hareket etmek için motive etmek ve onları uzun vadede aynı kurumda yüksek motivasyonla tutmak çok meşakkatli bir çalışmayı gerektirmektedir. Bu nedenle, diğer bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de motivasyonun yaratılması ve yöneticilerin örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmeleri için çok sayıda teşvik edici araçtan faydalanılmaktadır. Yöneticiler bir eğitim örgütünde çalışmaya başladıkları zaman, örgüte kendileriyle birlikte başarı ve verimi derinden etkileyen kimi ihtiyaçlarını da getirmektedirler.

Yöneticilerin istek ve ihtiyaçlarının her zaman ve her yerde aynı olamayacağı düşünülürse, motivasyonu belirleyen faktörlerin yöneticilere göre farklılık gösterebileceği de gözden kaçırılmamalıdır. Dolayısıyla motivasyonun çok boyutlu olarak ele alınması gereken bir yapı olduğu; ekonomik, psikolojik ve örgütsel-yönetimsel faktörlerin genel olarak motivasyonu etkilemedeki düzeyinin birlikte ele alınması gerektiği aşikârdır.

Eğitim örgütlerinde çalışan yöneticilerin motivasyonunun azamileştirilmesi, eğitim hayatının mühim meseleleri arasında yer almaktadır. Çünkü motivasyon hem yöneticinin hem de eğitim örgütünün performansında kritik bir araç olma vasfına sahiptir.

Kendisinin ve emrindeki astlarının performansını güçlendirmeyi arzu eden bir yönetici, motivasyonunu etkileyecek arzu ve taleplerini, fikir ve hislerini, tutum ve davranışlarını, aynı zamanda bu sayılan unsurlara etki edebilecek örgüt içi ve dışı faktörleri denkleme dâhil etmelidir. Motive olamayan yöneticinin ve ona bağılı olarak çalışan astların müspet performans göstermeleri pek yüksek bir olasılık değildir.

Araştırmada buradan hareketle ekonomik, psikolojik ve yönetsel-örgütsel motivasyon faktörleri ele alınmış ve bu faktörlerin özel ve kamu eğitim kurumlarında çalışan yöneticileri etkileme durumları araştırılmıştır. Bu kapsamda kamu sektöründen 281, özel sektörden 60 yöneticiye anket uygulanmıştır.

Çalışmanın hipotezi bağlamında, çeşitli faktörlerin özel ve kamu sektör yöneticilerinin motivasyonlarını etkileme dereceleri bağlamında iki grup arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Bulgular $p < 0.05$ düzeyinde ele alındığında 3, $p < 0.10$ düzeyinde ele alındığında ise 5 motivasyon faktörünün etki güçleri bağlamında, özel ve kamu eğitim örgütü yöneticileri arasında anlamlı bir farklılık yarattığını ortaya koymaktadır.

Hipotezlerden bazılarının desteklenmesi, bazılarında ise anlamlı sonuca erişilememesi beklenen bir sonuçtur. Yeni kamu işletmeciliğı akımının etkisini birçok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de hissettirmesinden önce sektörler arasında ciddi değer ve tarz farklılıklarının olduğu ancak bahsedilen yeni kamu işletmeciliğı akımı ile radikal farklılıkların yumuşadığı iddia edilmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın melez bulgular sunması doğal karşılanmaktadır.

Bu çalışmanın bazı orijinal noktalarının bulunduğu düşünülmektedir. Kamu ve özel sektör karşılaştırmasına yönelik yazın yurt dışında oldukça geniştir. Türk yönetim ve organizasyon ve kamu yönetimi yazınlarının ise bu konuya fazla ilgi göstermedikleri tespit edilmiştir. Bilindiğı kadarıyla bu çalışma ulusal yazında, kamu ve özel sektör kıyaslaması yapan pek az sayıdaki çalışmalardan bir tanesidir. İkincisi, gerek yurt içinde gerekse yurt dışında bu iki sektörün kıyaslamasını eğitim yöneticilerini baz alarak görgül olarak yapan çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın bir diğeri orijinal noktası da budur.

Bu çalışmanın elbette bazı kısıtları da mevcuttur. Örneğin, grup büyüklüklerinin birbirinden oldukça farklı olması bu çalışmanın temel kısıtıdır. Öte yandan zaman içerisinde özel ve kamu eğitim örgütleri arasında bir yakınsama olup olmadığını daha doğru test edebilmek için zaman yayılı (longitudinal) veri toplanması ve ardından bu verilere uygun analizler yapılması daha uygun olabilirdi. Ancak bu çalışmada sadece belirli bir zaman diliminde anketler aracılığıyla toplanan verilerden yararlanılabilmektedir.

Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre, özel ve kamu eğitim örgütlerinde çalışan yöneticilerin ücret ile ilgili suallere verdikleri yanıtlar bağlamında, bu iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı bulgulanmıştır. Buna ilaveten anket uygulanırken gerçekleştirilen yüz yüze ve birebir görüşmelerde her iki sektördeki eğitim örgütü yöneticileri de maaşlarına yapılacak yıllık artışların motivasyonlarını müspet istikamette arttıracığında hemfikirler. Bu anlamda, ücretin yöneticilerin motivasyonunda mühim bir konuma sahip olduğu söylenebilir.

Özel ve kamu eğitim örgütlerinde çalışan yöneticilerin ödül ile ilgili suallere verdikleri yanıtlar bağlamında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermedikleri bulgulanmıştır. Yöneticilerin muvaffakiyetlerinden ötürü maddi ve manevi ödüller alması, motivasyonlarını müspet istikamette etkilerken, iki sektör çalışanları arasında bu noktada görüş farklılığı bulunmamaktadır. Yöneticiler umumiyetle ödüllendirildikleri takdirde daha yüksek seviyede motive olmaktadır. Bu suretle örgütlerine katkıda bulunma ihtimali de artmaktadır. Bu nedenle eğitim örgütlerinde ödüllendirme sistemlerinin güçlendirilmesinin motive edici bir sonucunun olması beklenebilir.

Özel ve kamu eğitim örgütlerinde çalışan yöneticilerin terfi ile ilgili suallere verdikleri yanıtlar bağlamında da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı bulgulanmıştır. Yöneticilerin bulundukları pozisyonda yükselebilecek imkânlarının olması, motivasyonlarını müspet istikamette etkilerken, iki sektör çalışanları arasında görüş farklılığı bulunmamaktadır. Yöneticiler daha üst pozisyonlara terfi edebilme imkânlarının bulunmasını motive edici bir durum olarak değerlendirmektedirler.

Yıllarını eğitim örgütüne vakfetmiş olan bir yöneticinin, zamanı gelince bir üst pozisyona terfi ettirilmesinin bu yöneticiyi mutlak anlamda motive edeceğine inanılmaktadır. Anketler uygulanırken gerçekleştirilen birebir ve yüz yüze görüşmelerde yöneticilerin bilhassa vurguladıkları bir diğer husus da terfi ve yükselmelerde hakkaniyetin sağlanması ve liyakate önem atfedilmesi gerektiğidir.

Eğitim örgütlerinde çalışan yöneticilere istihdam güvencesi sağlanması ve yöneticilerin görevden uzaklaştırılma tedirginliğine kapılmamaları motivasyonlarını müspet istikamette etkilemektedir. Özel ve kamu eğitim örgütlerinde ter döken yöneticilerin iş garantisi ile ilgili suallere verdikleri yanıtlar bağlamında, bu iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı bulgulanmıştır. Gelecek garantisinin bulunması bireye daima mutluluk ve huzur sağlamaktadır. Bu güvencenin temini ister özel sektör olsun ister kamu sektörü, tüm örgütlerin çıkarına olacaktır.

Araştırmada, her iki sektörde çalışan yöneticilerin sosyal etkinlikler sayesinde motivasyonlarının müspet istikamette etkileneceği kanısına varılmaktadır. Örgütlerin sosyal yardımlara ve çalışanların aile fertleriyle birlikte dâhil olabilecekleri sosyal aktivitelere önem atfetmesi, yöneticilerin motivasyonuna mühim katkılarda bulunacaktır. Aynı zamanda yöneticilerin dâhil olduğu bu faaliyetler vasıtasıyla örgüt içerisinde takım ruhunu inşa etmek de mümkün olabilir.

Yöneticilere, örgüt içi ve dışı eğitim fırsatlarından faydalanarak kendilerini geliştirme fırsatı verilirse, yöneticiler yeteneklerinin gelişmesinden ve bu yeteneklerinden örgütün faydalanmasına şahit olmaktan memnuniyet duyarlar. Çünkü bu sayede içine gömülü oldukları örgüte ve topluma faydalı olabilecekleri kanaatine sahip olurlar. Araştırmada da, meslekleri ile ilgili eğitimler verilmesi hususunda özel ve kamu sektör yöneticileri arasında görüş farklılığı bulgulanmamıştır. Özel eğitim örgütleri yöneticileri, kamu eğitim örgütlerindekiyle nazaran bu görüşe daha yüksek oranda katılmaktadır.

Bu tez çalışmasının, Bursa ilinde faaliyet gösteren özel ve kamu eğitim örgütlerinde çalışan yöneticilerin motivasyonlarını azamileştirmede ve daha verimli bir çalışma ortamı inşa etme hususuna yardımcı nitelikte bir bilgi kaynağı olacağı ve bu çalışmadan sonra yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Akat, İ.: (1984), *“İşletme Yönetimi”*, Ogel Yayıncılık, İzmir, 157
- Akat, İ., Budak, G., Budak, G.: (1994) *“İşletme Yönetimi”*, Beta Yayın Evi, 119
- Akat, İ.: (1999), *“İşletme Yönetimi”*, 3. Baskı, Barış Yay., İzmir, 10.
- Akat, İ., vd.: (2002), *“İşletme Yönetimi”*, Genişletilmiş Gözden Geçirilmiş 4. Baskı., Barış Yayınları, İzmir, 123
- Akmut, Özdemir vd.: (2003), *“Girişimciler İçin İşletme Yönetimi”*, Gazi Kitapevi Yayınları, Ankara, 93
- Arık, İ. A.: (1996), *“Motivasyon ve Heyecana Giriş”*, Çantay Kitabevi, 2.
- Aslaner, D.: (1997), *Yönetim Teorileri Işığında Pendik Belediyesi’nde Yöneten ve Yönetilen Davranışları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 10
- Aşıkoğlu, M., Dr.: (1996), *“İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon”*, Üniversite Kitapevi, 152
- Ataman, G.: (2001), *“İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yaklaşımlar”*, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 32
- Aytürk, N.: (1999), *“Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri”*, 3. Baskı, Yargı Basımevi, Ankara, 1.
- Ay, Ü., Madran, C.: (2003), *“Yönetici Geliştirme Eğilimlerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma”*, Çukurova Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü, 57
- Arslan, H., Beytekin, F.: (2004), *“İlköğretim Okul Müdürleri İçin Eğitim Liderliği Standartlarının Araştırılması. Okul Müdürleri İçin Eğitim Liderliği Standartları”*, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı Malatya, 3
- Altuğ, D.: (1997), *“Örgütsel Davranış”*, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, 95
- Argun, T.: (1997), *“İletişim ve Sosyal Paydaşlar”*, Executive Excellence, Y. 1, S. 5, Ağustos, 8
- Akyıldız, H.: (2001), *“Ücret Yapısının Oluşumu”*, 1. Baskı, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları, Isparta, 39
- Atayeter, C.: (1997) *“Örgütsel Öğrenmenin Motivasyon ile İlişkisi”* Yüksek Öğretimde Sürekli İyileştirme Sempozyumu I., Yeni Fersa Matbaacılık, Ankara, 236
- Arslanoğlu, A. M.: (2005) , *“ İş Kanununda Esneklik Temelli Üçlü Sözleşmesel İlişkiler”*, Legal Kitapevi, İstanbul, 17.
- Aydın, M.: (1991), *“Eğitim Yönetimi”*, Hatipoğlu Yayınları, Ankara, 23-24
- Açıkalın, A.: (1994), *“Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi”*, Pegem Yayınları, No:7, Ankara, 4
- Altınkurt, Y.: (2007), *Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eskişehir, 17

- Altinkurt, Y., Yılmaz, Y.: (2011), “İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarının Vizyon, Misyon ve Değerleri ile İlgili Bir Çözümleme”, Akademik Bakış Dergisi, S: 23, 3-4
- Aytaç, T.: (2003), “Okul Vizyonu Nedir? Nasıl Geliştirilir? Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar”, Anı Yayınları, Ankara, 1-15.
- Baransel, A.: (1979), “Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri” Cilt I, 2. Baskı., Venüs Ofset, İstanbul, 245
- Baransel, A.: (1993), “Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi”, Cilt I. Avcıol Basım Yayın, 3. Baskı, İstanbul, 25
- Başaran, İ. E.: (1988), “Eğitim Yönetimi”, İkinci Baskı, Kızılay, Ankara, 307
- Bayat, B.: (2005), “Örgüt İçerisindeki Rol ve İşlevleri Bakımından “Orta Kademe” Yöneticileri, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 7/3, S.11
- Bolat, T., Aytemiz, O., İnci, O. : (2009), “Yönetim ve Organizasyon”, Detay Yayıncılık, Ankara, 7
- Bolat, T., Aytemiz, O., İnci, O. : (2006), “Örgütlerde Esnek Çalışma uygulamaları ve Buna İlişkin Olarak 4857 Sayılı İş Kanununda Getirilen Düzenlemelerin İncelenmesi”, Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F.
- Bozkurt, Ö.: (1998), “Kamu Yönetimi Sözlüğü”, Todaie Yayınları, No: 283, Ankara, 265
- Başaran, İ. E.: (1988), “Eğitime Giriş”, Ankara, 172 - 173 - 174
- Başaran, İ. E.: (1988), “Eğitim Yönetimi”, 2. Baskı, Ankara, 109
- Başaran, İ. E.: (1991), “Yönetimde İnsan İlişkileri – Yönetimsel Davranış”, Ankara, 240
- Başaran, İ. E.: (1998), “Yönetimde İnsan İlişkileri – Yönetimsel Davranış”, Ankara, 240
- Bursalioglu, Z.: (1979), “Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış”, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 289
- Bursalioglu, Z.: (1992), “Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış”, Pegem Yayıncılık, Ankara, 27
- Balcı, A.: (1996), “Etkili Okul ve Türkiye’de Uygulanabilirliği”, Yeni Türkiye Eğitim Özel Sayısı, 7.
- Bircan, İ.: (2002), “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, Planlama Dergisi, Özel Sayı-DPT’nin Kuruluşunun 42. Yılı, 11-12
- Bacak, B., Şahin L.: (2010), “ İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Esnek Çalışma Biçimlerinin Değerlendirilmesi: Fırsatlar ve Tehditler”, 18
- Can, H., Tuncer, D., Ayhan, D. Y.: (1984), “İşletme ve Yönetim”, Aslımlar Matbaası, Ankara, 120
- Can, H.: (1994), “Organizasyon ve Yönetim”, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 3. Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara, 26
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş.: (1988) , “Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi”, Siyasal Kitabevi, Ankara, 250-251
- Cedimağar, İ. T.: (2006), “Koordineli Hareketten Senkron Harekete Doğru”, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, E-Bülten, S: 24, s.1
- Çelik, V.: (1995), “Eğitim Yöneticisinin Vizyon ve Misyonu”, Eğitim Yönetimi Dergisi, S.: 1, 1-2
- Çelik, V.: (2007), “Eğitimsel Liderlik”, Pegem A Yayınları, Ankara, 44

- Çetin, S.: (2007), *Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Türkiye’deki İl Özel İdarelerinde Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Adana, 40
- Çevikbaş, R.: (2006), “Yönetimde Etik ve Yozlaşma”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 20, S.: 1, 265-266
- Çulpan, R.: (1976), “Çevresel Etkiler ve Örgütsel Değişim”, Amme İdaresi Dergisi, S. 9, 121
- Dale, E.: (1996), “Yönetim Teorileri”, (Çev.: O. Akınhay), Açı Yayınları, Ankara, 8.
- Drucker, P. F.: (1992), “Etkin Yöneticilik”, 2. Baskı., (Çeviren: A. Özde, N. Tunalı), Eti Kitapları, İstanbul, Kasım, 12.
- Drucker, P. F.: (1996), “Yeni Gerçekler”, (Çev.: B. Karnakçı), T.C., İş Bankası, Yay., Ankara, 233-235
- Drake, R., Smith, P.: (1978), “Sanayide Davranış Bilimleri”, (Çev. K. Tosun), İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, No.83, 59
- Demir, Ö., Acar, M.: (1992), “Sosyal Bilimler Sözlüğü”, Turhan Kitapevi Yayınları, İstanbul, 386.
- Demir, H.: (1999). “İşletme Yönetim ve Organizasyonundaki Yeni Yönelimler ve Yönetici Fonksiyonlarının Değişen Boyutu”, Verimlilik Dergisi, Sayı: 4, 94.
- Demir, K.: (2004), “Öğrenen Örgütlerde Vizyon Geliştirme. Öğrenen Örgütler”, Sandal Yayınları, Ankara, 93–117.
- Demirel, G.: (1995), “Mülki İdare Amirliğinin Bugünkü Durumu”, Yeni Türkiye Dergisi, Yeniden Yapılanma Özel Sayısı, Sayı: 4, Ankara, 222.
- Demirtaş, H., Üstüner, M., Özer, N.: (2007), “Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunların Öğrenci ve Okul ile İlgili Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı: 51, 421-424
- Dereli, T.: (1976), “Organizasyonlarda Davranış”, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 89
- Dereli, T.: (1986), “Organizasyonlarda Davranış”, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını, İstanbul, 31
- Dicle, Ü., Dicle, A.: (1995) “İsteklendirme (Motivasyon)”, Atatürk Ü. İşl. Fak. Dergisi, C:1, S:1
- Dinçer, Ö.: (1994), “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, 3. Baskı, İstanbul, 271 – 272
- Dinçer, A.: (1995) “Mevcut Yönetim Sistemi Türkiye’yi Bölünmeye ve Parçalanmaya Götürüyor!”, Yeni Türkiye Dergisi, Yeniden Yapılanma Özel Sayısı, Yıl: 1, Sayı: 4, Ankara, 219.
- Doğan, S.: (2002), *İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma*, Amme İdaresi Dergisi, S:35 (1), 143-174.
- Durna, U., Eren, V.: (2002), “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, Amme İdaresi Dergisi, Todaie, Sayı:35/1, 56
- Erdoğan, İ.: (1983), “İşletmelerde Davranış”, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 40
- Erdoğan, İ.: (1994), “İşletmelerde Davranış”, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 377
- Efil, İ.: (1999), “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, 6. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul,
- Efil, İ.: (2004), “İşletme Yönetimi, Yönetim Düşüncesi Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri”, Alfa Akademi Basım, Bursa, 129

- Efil, İ.: (2010), *“İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”*, Genişletilmiş 11. Baskı, Dora Yayınları, 128
- Eken, M.: (1994), *“Kamu Yönetiminde Gizlilik Geleneği ve Açıklık İhtiyacı”*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:22, Sayı:2, Ankara, 26.
- Eren, E.: (1993), *“Yönetim ve Organizasyon”*, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2. Baskı, İstanbul, 31
- Eren, E.: (1993), *“Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”*, Yenilenmiş 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 27.
- Eren, E.: (1993), *“Yönetim Psikolojisi”*, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 333
- Eren, E., Erdil, O., Zehir, C.: (2000), *“Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi”*, Doğu Üniversitesi Dergisi, S. 2, Temmuz, 121
- Eren, E.: (2002), *“Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)”*, 5. Basım, İstanbul, Beta Yayınları, 110
- Eren, E.: (2003), *“Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)”*, 6. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 274
- Eren, E.: (2004), *“Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”*, 8. Baskı, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, 17-18.
- Eren, H.: (1997), *“Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi”*, 2. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 127
- Ergun, T., Polatoğlu A.: (1984), *“Kamu Yönetimine Giriş”*, Geliştirilmiş 2. Baskı, Todaie Yayınları, No:212, Ankara, 3.
- Ergun, T.: (1991), *“Kamu Yönetimi Araştırması Genel Rapor”*, Todaie Yayınları No: 238, Ankara, 5.
- Ergun, T.: (1991), *“Yönetimde Siyasal ve Yönetimsel Yozlaşma”*, Amme İdaresi Dergisi, 24
- Eroğlu, F.: (1995), *“Davranış Bilimleri”*, Beta Yayınları, 2. Basım, 247
- Ertekin, Y.: (1978), *“Örgüt İklimi”*, Todaie Yayınları, Ankara, 109 – 110
- Eraslan T. M., Tozlu, A.: *“Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemi”*, Sayıştay Dergisi, S: 81, 40-41
- Gani, V.: (1995) *“Yönetimde Yapılanma ve Çalışma İklimi”* Yeni Türkiye Dergisi, Yeniden Yapılanma Özel Sayısı, Sayı: 4, Ankara, 207
- Gökdayı İ.: (1998), *“Yozlaşan Kamu Yönetiminde Etik İkilemler, İlkeler ve Etik Kültür”* Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, Sakarya Üniversitesi, Adapazarı, 10
- Gözübüyük, Ş. A.: (1994), *“Yönetim Hukuku”*, 7.B., Turhan Kitapevi Ltd. Şti., Ankara, 1.
- Hageman, G.: (1997), *“Motivasyon El Kitabı”*, (Çev. G. Aksan), 2. Bas., Rota Yay., 50
- Hicks, H. G.: (1975), *“Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından”*, (Çeviren: O. Tekok, B. Aytek, E. Bumin,), A.İ.T.İ.A., 362.
- Hicks, H.: (1979) *“Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından”* (Çev.: Bintu A, Şahin, Ş.), I. Cilt, Turhan Kitabevi, Ankara, 364
- Hicks, H.: (1979) *“Örgütlerin Yönetimi”*, (Çeviren: O. Tekok, B. Aytek, Şahin, Ş.), Ankara, Turan Kitabevi, s. 12
- Hodgetts, R. M.: (1999), *“Yönetim (Teori Süreç ve Uygulama)”*, (Çeviren: C. Çetin ve E. C. Mutlu), 2. Baskı, Beta Yayım Dağıtım, İstanbul, 42

- Işık, H., Aypay, A.: (2004), “Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme”, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, S:24 349–363.
- Kalaycı, Ş.: (2005) , “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, Asil Yay., Ankara, 404-405
- Kaldırımcı, N.: (1985), “Yönetim Etkinliği Bakımından Yönetime Katılma” Erciyes Ü., İ.İ.B.F., Dergisi, S.7, 87.
- Kaplan, M.: (2007), *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş Gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*, Ankara, 23- 24
- Karatepe, Ş.: (1995), “Türkiye’nin Yönetim Sorunları”, Yeni Türkiye Dergisi, Yeniden Yapılanma Özel Sayısı, Sayı: 4, Ankara, 167.
- Kavrakoğlu, İ.: (1996) “*Toplam Kalite Yönetimi*”, İstanbul: Kal Der Yayınları., 61-66
- Kavruk, H.: (1993), “Türkiye’de Kamu Hizmetlerinin Yapısı ve Kamu Hizmeti Anlayışına Yön Veren Çağdaş Gelişmeler” Türk İdare Dergisi, Şubat,139-161.
- Kavuncubaşı, Ş. : (2000), “*Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*”, Siyasal Kitapevi, Ankara, 3.
- Kaya, H.: (2008), “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, Maliye Dergisi, S.155, Temmuz – Aralık, 121
- Keser, A.: (2006), “Yönetim ve Motivasyon” Alfa Aktüel, Nisan, 1. Baskı, 33
- Kılıç, M.: (2010), “Stratejik Yönetim sürecinde Değerler, Vizyon ve misyon Kavramları Arasındaki İlişki”, Sosyo-Ekonomi Dergisi, Temmuz-Aralık, s.2
- Kırışik, F.: (2013), “Kamu Yönetiminde Küresel Değişimler ve Yeni Sorun Alanları”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S: 38, Ekim, 287
- Koçel, T.: (1972), “İşletmecilik ve Yöneticilik Eğitiminde Kullanılan Metodlar”, İşletme Fakültesi Dergisi, C.1, S.1, Nisan, 138
- Koçel, T.: (1982), “İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış”, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 24
- Koçel, T.: (1989), “İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış “, İstanbul, 4-5-6
- Koçel, T.: (2001), “İşletme Yöneticiliği”, Genişletilmiş 8. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 81 – 82
- Koçel, T.: (2005), “İşletme Yöneticiliği”, Arıkan Yayınları, 10. Baskı, Yayın No: 45, 639
- Kutaniş, Ö. R.: (2004), “Motivasyon Faktörleri: Bir Fındık İşletmesi Örneği”, Sakarya Üniversitesi İİBF Dergisi, C.IV, S.1, 49
- Miller, F. B.: (1966), “Sanayide Beşeri Münasebetler”, (Çev. S. Yalçın, , T. Dereli), İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını, İstanbul, 141
- Munn, N.: (1968), “Psikoloji, İnsan İntibaklarının Esasları”, (Çeviren: N. Tendar), İstanbul, 45
- Narinoğlu, A.: (2007), “Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama”, Mart Matbaacılık, İstanbul, 88
- Noyan, A. M.: (2007), *Türkiye’de Çalışma Hayatında Esneklik Politikasının Çalışma Süreleri Açısından Değerlendirilmesi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İzmir, 22.

- Oluç, M.: (1959), “*İşletme Organizasyonu ve Sevki İdare*”, 1. Cilt, Sermet Matbaası, İstanbul, 74.
- Okutan, M.: (2003), “*Okul Müdürlerinin İdari Davranışları*”, Milli Eğitim Dergisi, S:153, 27-28.
- Onar, S.: (1966), “*İdari Hukukunun Umumi Esasları*”, C. 1, 3.B., İstanbul, 13
- Oral S., Kuşluvan, Z.: (1997), “*Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar*” Verimlilik Dergisi, S: 3, 93 - 94
- Öncü, A. : (1976), “*Örgüt Sosyolojisi*”, Sosyal Bilimler Derneği Yay. G-7, Ankara, 11.
- Özalp, İ.: (2000), “*İşletme Yönetimi*”, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 8.
- Öztabağ, L.: (1970), “*Psikolojide İlk Adım*”, Remzi Kitabevi, İstanbul, 44
- Öztürk, N. K.: (1999), “*Kamu ve Özel Yönetim Etiği: Benzerlikler ve Farklılıklar*”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 32, Sayı2, Haziran 1999, s. 16
- Özdevecioğlu, M.: (2002), “*Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 19, 131-132
- Özkalp, E., Sungur, Z.: (2001), “*Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Risk Kültürü ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama*”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, İstanbul, 207-217.
- Özkalp, E.: (2001), “*Örgütlerde Davranış*”, Eskişehir Açık Öğretim Fakültesi Yay., S:40, Fasikül1, 92
- Özer, A.: “*Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi*”, Sayıştay Dergisi, S. 59, s.4
- Özalp, İ.: (1985), “*İşletmelerde Yönetim: Fonksiyonlar ve Organizasyon*”, Bayteş Anonim Şirketi Yayınları, Eskişehir, 234,235
- Öztürk, Z., Dündar, H.: (2003), “*Kamu Kurumlarında Motivasyon*”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, S.2, 58-59
- Öztürk, Z.: (2003), “*Kamu Kurumlarında Motivasyon*”, Maliye Uzmanları Derneği, Uzman Bakış Dergisi, s.38
- Penfield, R. V.. (1969), “*Örgütte Beşeri Münasebetler*”, (Çev. R. Taşçıoğlu), Ankara, 84
- Pekel, H. N.: (2001), “*İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 34
- Pfeffer, J.: (1995), “*Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*”, (Çev. S. Gül) 2. Baskı, Sabah Yayınları, 30
- Peker, Ö.: (1995), “*Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği*”, Todaie Yayınları, Ankara, 149
- Ramazanoğlu, F.-Bahçeci, B.: (2006), “*Örgütlerde Vizyon ve Misyon Kavramı*”, Doğu Anadolu Böl., 3
- Roethlisberger, F. J.: (1962), “*İşletme İdaresi ve Moral*”, (Çev. S. Zaim), İ.O.İ.F.İ.İ.E., Yayını, İstanbul, 3-4
- Sabuncuoğlu, Z.: (1991), “*Personel Yönetimi Politika ve Yönetimsel Teknikler*”, 6. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 18.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M.: (1998), “*Örgütsel Psikoloji*”, 3. Baskı, Alfa Yay., Bursa 129
- Sabuncuoğlu, Z. : (2000), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Ezgi Kitabevi Yay., Bursa, 3.

- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M.: (2003), “Örgütsel Psikoloji”, 4. Baskı Eylül, Furkan Ofset, 14
- Sözen, U.: (1980), “Örgütlenme Kuramı, Karşılaştırmalı Bir İrdeleme”, İlk-San Matbaası, Ankara, 120
- Süral Ö. P., Topaloğlu, T.: (2008), “Motivasyon Kapsam Kuramları, Liderlik ve Motivasyon”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 93
- Saran, U.: (2004), “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, Kalite Odaklı Bir Yaklaşım”, Atlas Yayınları, Ankara, 69
- Serdar, A.: (2002), “Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Ücretlendirmede Yeni Yaklaşımlar, (Memur Statüsünde Çalışanlar Açısından Bir Değerlendirme)”, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt XXI, Sayı 1, 54
- Şahin, A.: (2003), *Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu: Kavramsal ve Ampirik Bir Çalışma (Konya Örneği)*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Ü., Konya, 9
- Şahin, A.: (2004), “Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma”, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osmangazi Üniversitesi, 25-26 Kasım, Eskişehir, 32
- Şimşek, M. Ş.: (1995), “İşletme Bilimlerine Giriş”, 2.B., Damla Matbaacılık, Konya, 123.
- Şişman, M.: (2002), “Öğretim Liderliği”, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 26
- Şişman, M. & Turan, S.: (2002), “21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildirisi”, AÜ Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi, 16 – 17 Mayıs, 7
- Şişman, M., Turan, S.: (2004), “Eğitim ve Okul Yönetimi, Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı”, (Ed.,Y. Özden), Ankara, Pegem A Yayıncılık, 99-146
- Şişman, M., Turan, S.: (2001), “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, Pegem A. Yayıncılık, Ankara, 124
- Talas, C.: “Verimliliğin Artırılmasında Psikolojik Faktörlerin Rolü”, A.Ü.S.B.F. Der., C:7,
- Tosun, K.: (1971), “İşletme Yönetimi Genel Esasları”, 1.Cilt, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 261-262
- Tosun, K.: (1978), “İşletme Yönetimi Genel Esasları”, Fatih Yayınevi, 4. Baskı, Cilt I., İstanbul, 5
- Tosun, K.: (1992), “İşletme Yönetimi Genel Esaslar”, Savaş Yayınları, Ankara, 320
- Tortop, N.: (1978), “Yönetim Bilimi”, AİTİA Yayınları No: 112, Ankara, 112-113
- Tortop N., İşbir E., Aykaç, B.: (1993), “Yönetim Bilimi”, Yargı Yay., Ankara, 127-128
- Türkmen, İ.: (1996), “Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engellenecek Faktörler”, M.P.M., Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, 2.B., 14
- Tan, M.: (1987), “Eğitimde Fırsat Eşitliği”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt 20, Sayı 1-2, Ankara, 245
- Tutum, C.: (1994), “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma”, TESAV Yayınları, 66
- Türkmen, İ.: (1994), “Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik”, MPM Yayınları, No.519, Ankara, 110
- Tatlıoğlu, E.: (2012), “Güvenceli Esneklik Çerçevesinde Esnek Çalışmanın Uygulanabilirliği”, Electronic Journal of Vocational Collages, 69
- Toprak, Z.: “Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler”, Türk İdare Dergisi, S: 426, 47

- Tok, T. N.: (1996), “Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Mesleki Örgütlenmeye İlişkin Görüşleri”, S: 1, 10
- Uz, O.: (2006), *T.C. Kamu Sektöründe Yönetici-Yönetilen İlişkilerinde İletişim ve Güven, Yüksek Lisans Tezi*, Ankara, 5
- Uygun, S.: (2003), “Türkiye’de Düünden Bugüne Özel Okullara Bir Bakış (Gelişim ve Etkileri)” Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, c.36, 1-2
- Ünal, S.: (1991) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarında Motivasyonu Sağlama Etkinlikleri”, 1
- Ünal, S.: (1991), “Eğitim Yöneticilerinin Okulda Eğitim ve Öğretimin Niteliğini Geliştirecek Şekilde Eğitilmeleri” İstanbul: Eğitimde Arayışlar I. Sempozyumu Bildiri Metinleri, Kültür Koleji Yayın No:1, 386-388
- Vahapoğlu, M. H.: (1990), “Osmanlı’dan Günümüze Azınlık ve Yabancı Okullar”, İstanbul, 51
- Weaver, C. N.: (1997), “Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması”, (Çeviren: T. Birkan, O. Akınoy), Sistem Yayıncılık, 1.B., İstanbul, 30.
- Yalım, D.: (2005), “İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler”, Hayat Yay., Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 93.
- Yozgat, O.: (1989), “İşletme Yönetimi”, Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, No: 435-468, İstanbul, 27
- Yüce, F.: (2004), *Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetiminin Benimsetilip, Uygulanabilirliğinin Artırılmasında Halkla İlişkilerin Rolü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2004, s. 7.
- Yükçü, S.: (1993), “Maliyet Muhasebesi (Yönetim Açısından)”, 2.B., D.E.Ü. İ.İ.B.F., İzmir, 22.
- Yılmaz, O.: (2001), “Kamu Yönetimi Reformu”, Ankara, DPT Yayınları, 29
- Yalçın, I., Özuluçan, M. N.: (2002), “Özel ve Kamu Yönetiminde Değişim Mühendisliği”, Türk İdare Dergisi, Sayı: 436, 193
- Yılmaz, H.: (1999), “İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Liderlik”, Standart Dergisi, Y.38, S.448, Nisan, 32
- Yavuz, A.: (1995), “Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi”, Ankara, 27
- Yüksel, N.: (2005), “Günümüz Kamu Kurumlarında Yapısal Konfor Koşullarının Tespit Edilmesine Yönelik Bir Çalışma”, Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt 10, Sayı 2, 21
- MEB Mevzuat, Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik, Kabul Tarihi: 10/06/2014, Yayımlandığı Resmi Gazete: Tarih: 10/06/2014 Sayı: 29026
- 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu, Kabul Tarihi: 12/6/1973, Yayımlandığı Resmi Gazete: Tarih: 24/06/1973 Sayı: 14574

Sayın Katılımcı,

Bu araştırmada “Özel ve Kamu Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki” araştırılmak istenmiştir. Örneklem olarak özel ve kamu eğitim kurumlarındaki müdür ve müdür yardımcıları seçilmiştir. Bu anketten elde edilecek veriler araştırmaya büyük katkı sağlayacaktır. Ekte sunulmuş olan, elinizdeki bu anket formu sonucunda elde edilecek veriler tamamen gizli kalacak, anketi yanıtlayacak bireye herhangi bir yükümlülük getirmeyecek ve vereceğiniz cevaplar akademik çalışmalar için kullanılıp, başka herhangi bir amaç için kullanılmayacaktır. Lütfen ilgili soruları cevaplayınız.

İlgi ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Ayten EBEOĞLU
Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL VERİLER

Bu bölümdeki sorularda sizin “çalıştığınız kurum” ve “demografik verileriniz” ile ilgili bilgiler belirlenmek istenmiştir. Bu nedenle hazırlanan aşağıdaki sorulardan size uygun olan seçeneğin baş tarafındaki parantezin içine “X” işareti koyunuz.

1. Yaşınız :

- () 18 – 24 () 25 – 34 () 35 – 44 () 45 – 54
() 55 – 64

2. Cinsiyetiniz :

- () Bay () Bayan

3. Medeni Durumunuz :

- () Evli () Bekar

4. Görev Yaptığınız Sektör :

- () Özel Sektör () Kamu Sektörü

5. Görev / Unvanınız :

- () Müdür () Müdür Yardımcısı

6. Eğitim Durumunuz :

- () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans ()
Doktora

7. Çalışma Süreniz:

- () 0 ile 5 yıl () 6 ile 10 yıl () 11 ile 15 yıl
() 16 ile 20 yıl () 21 ile 25 yıl () 26 yıl ve üzeri

8. Kamu eğitim kurumunda çalışıyorsanız daha önce özel bir eğitim kurumunda çalıştınız mı?

- (Sadece kamuda çalışanlar işaretleyecek.)
() Evet () Hayır

9. Özel eğitim kurumunda çalışıyorsanız daha önce kamu eğitim kurumunda çalıştınız mı?

- (Sadece özel sektörde çalışanlar işaretleyecek.)
() Evet () Hayır

Aşağıda sizi işinizde motive edebilecek bazı unsurların, çalışmanızdaki verimliliği ve motivasyonunuzu ne derece etkilediğini araştırmaya yönelik bir dizi soru hazırlanmıştır. Sorulara vereceğiniz cevaplar kesinlikle katılmıyorum’ dan (1), kesinlikle katılıyorum ’a (5) doğru sıralanmıştır. Size uygun olan dereceyi daire içine alınız. Soruları baştan sona dikkatlice okuduktan sonra cevaplandırmaya geçiniz.

- 1- Kesinlikle Katılmıyorum
- 2- Katılmıyorum
- 3- Kısmen Katılıyorum
- 4- Katılıyorum
- 5- Kesinlikle Katılıyorum

ANKET SORULARI

1	Ücret seviyesi benim için motive edici bir unsurdur.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5 Kesinlikle Katılıyorum
2	Ücretlerin adil olması benim için motive edici bir unsurdur	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5 Kesinlikle Katılıyorum
3	İşimde takdir edilmek ve övülmek benim için motive edici bir unsurdur.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5 Kesinlikle Katılıyorum
4	Başarılarımın ödüllendirileceğini bilmek benim için motive edici bir unsurdur.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5 Kesinlikle Katılıyorum
5	Ödül ve cezalarda adaletli olunması benim için motive edici bir unsurdur.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5 Kesinlikle Katılıyorum
6	İşimde yükselme olanağının olması benim için motive edici bir unsurdur.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5 Kesinlikle Katılıyorum
7	Terfilerde liyakat ve adalet durumunun olması benim için motive edici bir unsurdur.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5 Kesinlikle Katılıyorum
8	Eğitim, kurs vb. mesleki gelişim olanaklarının olması benim için motive edici bir unsurdur.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5 Kesinlikle Katılıyorum
9	Eğitim, kurs vb. olanaklardan faydalandırılmada fırsat eşitliğinin olması motive edici bir unsurdur.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5 Kesinlikle Katılıyorum
10	Amirler ile ilişkilerim benim için motive edici bir unsurdur.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5 Kesinlikle Katılıyorum
11	Çalışma arkadaşarımla olan ilişkilerim benim için motive edici bir unsurdur.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5 Kesinlikle Katılıyorum
12	Yaptığım işteki yetki ve sorumlulukların kesinlik durumu benim için motive edici bir unsurdur.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5 Kesinlikle Katılıyorum
13	İş yaparken kullandığım teçhizat ve ekipmanın yeterlilik durumu benim için motive edici bir unsurdur.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5 Kesinlikle Katılıyorum

14	Çalışma saatlerinin uygunluğu benim için motive edici bir unsurdur.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5 Kesinlikle Katılıyorum
15	Tatil, izin, istirahat durumu benim için motive edici bir unsurdur.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5 Kesinlikle Katılıyorum
16	Kurumun sunduğu sosyal imkanların durumu benim için motive edici bir unsurdur.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5 Kesinlikle Katılıyorum
17	Kurum içi spor, gezi, eğlence vb. sosyal faaliyetlerin olması benim için motive edici bir unsurdur.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5 Kesinlikle Katılıyorum
18	Normalden fazla çalışma durumu, benim için motivasyonu azaltıcı bir unsurdur.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5 Kesinlikle Katılıyorum
19	Fazla çalışmamın telafi edilmesi benim için motive edici bir unsurdur.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5 Kesinlikle Katılıyorum
20	Geçici görevlerin sıklık derecesi benim için motive edici bir unsurdur.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5 Kesinlikle Katılıyorum
21	Aynı kurumda uzun yıllar çalışabilme imkanının olması, benim için motive edici bir unsurdur.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5 Kesinlikle Katılıyorum
22	Sık sık kurum değiştirmek, benim için motivasyonu azaltıcı bir unsurdur.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5 Kesinlikle Katılıyorum
23	Çalıştığım kurumda iş garantisinin olması benim için motive edici bir unsurdur.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5 Kesinlikle Katılıyorum
24	Çalıştığım kurumda hukuki iş güvencemin olması benim için motive edici bir unsurdur.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5 Kesinlikle Katılıyorum
25	Çalıştığım kurumun bana her türlü sağlık ve sosyal güvenceyi sağlaması, benim için motive edici bir unsurdur.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5 Kesinlikle Katılıyorum
26	İşe ilişkin sorunlara karşı, yönetimin duyarlı olması benim için motive edici bir unsurdur.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5 Kesinlikle Katılıyorum
27	İnsan unsuruna verilen değer ve özel yaşama saygı açısından, kurumun genel tutumu benim için motive edici bir unsurdur.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5 Kesinlikle Katılıyorum
28	Çevremde bana bir statü sağlaması açısından, kurumumun imajı, vizyon ve genel görünüşü benim için motive edici bir unsurdur.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5 Kesinlikle Katılıyorum
29	Yaptığım işin bizatihi kendisi benim için motive edici bir unsurdur.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5 Kesinlikle Katılıyorum

EK 2:

MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik,

Kabul Tarihi: 10/06/2014, Yayımlandığı Resmi Gazete Tarh: 10/06/2014, Sayı: 29026

MADDE 5 - (1)Yönetici olarak görevlendirileceklerde aşağıdaki genel şartlar aranır;

- a) Yükseköğretim mezunu olmak,
- b) Son başvuru tarihi itibarıyla bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak,
- c) Görevlendirileceği eğitim kurumuna, görevlendirileceği tarihte alanı itibarıyla öğretmen olarak atanabilme şartını taşıyor olmak,
- ç) Görevlendirileceği tarih itibarıyla, son dört yıl içinde adli veya idari soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak.

MADDE 6 – (1) Müdür olarak görevlendirileceklerin aşağıdaki şartlardan en az birini taşımaları gerekir:

- a) Müdür olarak görev yapmış olmak.
- b) Müdür başyardımcısı olarak en az iki yıl görev yapmış olmak.
- c) Kurumu müdür, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya müdür başyardımcılığı dâhil toplam en az üç yıl görev yapmış olmak.
- ç) Bakanlığın eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfı dışındaki şube müdürü veya daha üst ü kadrolarda görev yapmış olmak.
- d) Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak asaleten en az sekiz yıl görev yapmış olmak (Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği, 2014).

MADDE 7- (1) Müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerin aşağıdaki şartlardan en az birini taşımaları gerekir:

- a) Müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olmak.
- b) Bakanlığın eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfı dışındaki şube müdürü veya daha üstü kadrolarda görev yapmış olmak.
- c) Bakanlık kadrolarında en az dört yıl görev yapmış olmak.

EK 3:

1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu

Kabul Tarihi: 12/06/1973, Yayımlandığı Resmi Gazete: Tarih: 24/06/1973, Sayı: 14574

Eğitim kurumlarının kapsamı şu şekilde açıklanmıştır:

Madde 18 -Türk milli eğitim sistemi, örgün eğitim ve yaygın eğitim olmak üzere, iki ana bölümden kurulur. Örgün eğitim, okul öncesi eğitimi, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsar. Yaygın eğitim, örgün eğitim yanında veya dışında düzenlenen eğitim faaliyetlerinin tümünü kapsar (1739 Sayılı Kanun, 1973).

İlkokul ve ortaokul kurumlarının kuruluş şekilleri ise yine 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanununda şu şekilde açıklanmıştır:

Madde 24 – (Değişik: 30/3/2012 - 6287/8 md.) İlköğretim kurumlarının ilkokul ve ortaokul olarak bağımsız okullar hâlinde kurulması esastır. Ancak imkân ve şartlara göre ortaokullar, ilkokullarla veya liselerle birlikte de kurulabilir (1739 Sayılı Kanun, 2012).

Madde 25 – (30/3/2012 - 6287/9 md.) İlköğretim kurumları; dört yıl süreli ve zorunlu ilkokullar ile dört yıl süreli, zorunlu ve farklı programlar arasında tercihe imkân veren ortaokullar ile imam-hatip ortaokullarından oluşur. Ortaokullar ile imam-hatip ortaokullarında lise eğitimini destekleyecek şekilde öğrencilerin yetenek, gelişim ve tercihlerine göre seçimlik dersler oluşturulur. Ortaokul ve liselerde, Kur'an-ı Kerim ve Hz. Peygamberimizin hayatı, isteğe bağlı seçmeli ders olarak okutulur. Bu okullarda okutulacak diğer seçmeli dersler ile imam-hatip ortaokulları ve diğer ortaokullar için oluşturulacak program seçenekleri Bakanlıkça belirlenir (1739 Sayılı Kanun, 2012).

Madde 26 –(Değişik: 30/3/2012 - 6287/10 md.) Ortaöğretim, ilköğretime dayalı, dört yıllık zorunlu, örgün veya yaygın öğrenim veren genel, mesleki ve teknik öğretim kurumlarının tümünü kapsar. Bu okulları bitirenlere ortaöğretim diploması verilir (1739 Sayılı Kanun, 2012).

TEŞEKKÜR

Tez yazımı aşamasında bana her türlü yardım ve desteği sağlayan, aynı zamanda tez danışmanlığımı da yaparak bitmek tükenmek bilmeyen sorularıma sabırla cevap veren, değerli hocam Sayın Doç. Dr. Mehmet ERYILMAZ'a;

Her türlü katkılarından dolayı tüm değerli Okan Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Programı, öğretim üyeleri ve hocalarıma;

Tezimin incelenmesi aşamasında, nitelikli bir çalışma ortaya çıkarabilmem adına değerli eleştirileriyle bana katkı sağlayan değerli tez jürisi hocalarım Sayın Doç. Dr. Füsün ÇINAR ALTINTAŞ ve Sayın Doç. Dr. Tolga DEMİRBAŞ'a;

Anket örneğinin incelenmesi ve onayının alınması esnasında gereken kolaylığı sağlayan Bursa İl Milli Eğitim Müdürlüğü Şube Müdürü Sayın İbrahim ATAMAN'a;

Tez çalışmamın çok önemli bir bölümünü oluşturan verilerin toplanması aşamasında anket sorularımı cevaplayarak sağladıkları katkılardan dolayı Bursa'nın Nilüfer, Osmangazi ve Yıldırım ilçelerinde bulunan özel ve kamuya ait ilkokul ve ortaokul müdür ve müdür yardımcılara;

Beni bugünlere getiren, her zaman varlıklarını ve manevi desteklerini yanımda hissettiğim sevgili anne ve babama;

Özellikle anket uygulamaları aşamasında yanımdan bir an olsun ayrılmayarak benimle okuldan okula gezen eşim Sayın Ersel EBEOĞLU'na;

Çocuklarıma örnek olmak adına başladığım yüksek lisans eğitimim süresince, istemeden de olsa layıkıyla yerine getiremediğim annelik görevlerimden dolayı beni anlayışla karşılayarak, yaşlarından beklenmeyecek bir olgunlukla bana destek olan canım oğlum Oğuzhan EBEOĞLU'na ve canım kızım Aylin EBEOĞLU'na teşekkür ederim.

ÖZGEÇMİŞ

19.11.1971 tarihinde İstanbul’da doğdu. 1989 yılında girdiği Uludağ Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Resim-İş Eğitimi Bölümü, Grafik Ana Sanat Dalı’nı ikincilikle bitirdi. Üniversite öğrenimi sırasında Yrd. Doç. Vicdan Taşdemir’in grafik, Prof. Dr. Hülya Bölükoğlu’nun baskı, ressam Eyüp Ömer Yüksel’in suluboya resim atölyelerinde çalıştı. Üniversitenin her yıl geleneksel olarak düzenlediği karma resim sergilerine birçok çalışması ile katıldı. Meslek stajını dünyanın önde gelen grafik sanatçılarından biri olan Mengü ERTEL’in atölyesinde yaptı. Üniversite öğrenimi sırasında özel ve devlet kuruluşlarından birçok ödül aldı. Bu ödüllerden bazıları şunlardır: Bursa Büyükşehir Belediyesinin düzenlediği amblem yarışmasında birincilik yine Bursa Büyükşehir Belediyesinin düzenlediği afiş yarışmasında birincilik, Bursa Lions Kulübü’nün düzenlediği afiş yarışmasında ikincilik ve yine Bursa Lions Kulübü’nün düzenlediği bir başka afiş yarışmasında mansiyon ödülü aldı.

Özel olarak çalıştırdığı öğrencileriyle yurt dışında ve yurt içinde düzenlenen çeşitli resim yarışmalarında ülkemizi başarıyla temsil etti. 1996 – 2011 yılları arasında 20 farklı ülkeden (Polonya, Japonya, Finlandiya, Makedonya, Hindistan, Macaristan, Bangladeş, Almanya, Çek Cumhuriyeti, Birleşik Arap Emirlikleri, Libya, Yunanistan, İran, Slovenya, Bulgaristan, Belarus, Sırbistan, Türkiye vb.) 200’ün üzerinde çoğu birincilik, ikincilik ve üçüncülük olmak üzere öğrencilerine birçok ödül kazandırdı. Bursa Milli Eğitim Müdürlüğü’nün düzenlemiş olduğu çeşitli resim yarışmalarında jüri üyesi olarak görev yaptı. Özellikle İnsan Hakları ile ilgili resim yarışmalarında birçok defa jüri üyesi olarak görevlendirildi. Yıldırım İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’nün “ Yansımalar ” adlı aylık kültür-sanat dergisinde, küçük bir köy okulundaki öğrencilerin elde ettikleri uluslararası başarıları anlatan bir makalesi yayınlandı.

08.12.2005 tarihinde Türkiye'nin en çok izlenen yerel televizyon kanalı Olay TV'de canlı olarak yayınlanan "Başka Hayatlar" adlı televizyon programına davetli olarak katılarak öğrencilerinin kazandığı ödüller hakkında açıklamalar yaptı. 2005 yılında girdiği sınavı kazanarak "Uzman Öğretmen" oldu. Çalışma hayatı boyunca, Milli Eğitim Bakanlığı'nın açmış olduğu özellikle TKY ve OGYE çalışmaları ve kişisel gelişim ile ilgili 30 seminere katıldı. Başta Milli Eğitim Bakanlığı olmak üzere birçok özel ve devlet kuruluşu tarafından 46 Teşekkür Belgesi, 5 Takdir Belgesi, 3 Aylıkla Ödüllendirme, 2 Kademe Terfisi, 2 altın madalya ile ödüllendirildi.

Polonya'da iki yıl üst üste -2008/2009- Dünyanın En İyi Sanat Eğitmeni seçilerek altın madalya ile ödüllendirildi. (Yaklaşık 20 farklı ülkeden 2400 çalışmanın değerlendirilmesi ve Türkiye'den sadece kendisinin layık görülmesi nedeniyle bu ödül ayrıca önemlidir.)

15.09.2006 yılında Türkiye'de bir ilk olarak Bursa'da yapımı gerçekleştirilen Eğitim Kampüsü içindeki BTSO Sait Ete İlköğretim Okulunda sınıf öğretmeni olarak görevlendirildi. Aynı okulda 6 ay süre ile "06.05.2007 – 25.10.2007 tarihleri arasında" Müdür Yetkili Öğretmen olarak görev yaptı. 7 yıl aynı okulda sınıf öğretmenliği görevi yaptıktan sonra 01.11.2013 tarihinde Bursa'nın Nilüfer ilçesinde bulunan Üçevler Şehit Faik Gökçen İlköğretim Okulu'na Müdür Yardımcısı olarak atandı.

2013 yılında tüm Türkiye genelinde yürütülen "Fark Yaratan Öğretmenler Projesi" kapsamında Yılın Fark Yaratan Öğretmeni seçilerek Bursa'yı temsilen Ankara'ya gitti. Milli Eğitim Bakanı Sayın Nabi AVCI, TBMM Başkanı Sayın Cemil ÇİÇEK ve Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürü Sayın Ömer BALIBEY' in de katıldığı bir hafta süren kutlama programı kapsamında Cumhurbaşkanlığı Köşkünde ağırlanarak Türkiye'nin 11. Cumhurbaşkanı Sayın Abdullah GÜL tarafından bizzat ödüllendirildi.

2014 yılında Bursa İl Özel İdaresi İl Genel Meclisi'nin 05.03.2014 tarih ve 2014-54 sayılı yazısı ve Bursa İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 26.02.2014 tarih ve 848496 sayılı yazısı ile TBMM Onur Ödülü'ne başvurusu uygun görülerek, TBMM Onur Ödülü sürecinde değerlendirilmek üzere yaptığı çalışmalara ilişkin dosyası TBMM'ye gönderildi.

Okan Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı'nı "Özel ve Kamu Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Motivasyon Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma" konulu tez çalışmasını başarıyla tamamlayarak, yüksek lisans diplomasını aldı.