



Özel ve Kamu Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki

Ayten EBEOĞLU

Uzm. Öğrt. Nilüfer Belediyesi Özlüce İlkokulu Müdürü
aytenebeoglu@hotmail.com
https://orcid.org/0000-0001-8611-5439

Makale Başvuru Tarihi : 08.09.2022

Makale Yayın Tarihi : 25.10.2022

Makale Türü : Araştırma Makalesi

Anahtar Kelimeler: Özet

Motivasyon,
Motivasyon
Teorileri,
Yöneticilerin
Motivasyon
Düzeyleri

Bir taraftan bilgi teknolojisinin yönetimine ilişkin sorunlar, diğer taraftan da rekabet ortamı, eğitim örgütlerinin yüksek performanslı insan kaynağına gereksinimini sürekli hale getirmektedir. Bu örgütlerdeki 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 teorik çerçevede somutlaştırılmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Motivasyon Teorileri, Yöneticilerin Motivasyon Düzeyleri

The Relationship Between The Motivation Levels of Private and Public Educational Institutions Managers

Keywords:

Motivation,
Motivation Theories,
Motivation levels of
Managers

Abstract

On the one hand, the problems related to the management of information technology, on the other hand, the competitive environment makes the need for high-performance human resources of educational organizations permanent. The most important factor that the managers in these organizations can use to bring rational solutions to the problems is the motivation factor. Because in order to continuously improve educational organizations, it is an important requirement for managers to benefit from the motivational construct. For these reasons, in this study, the relationship between the motivation levels of private and public education organization administrators has been tried to be embodied in the theoretical framework.

GİRİŞ

Özel ve kamu sektöründeki eğitim kurumlarında 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 kuruma manevi olarak bağlanamayan ve yaptığı işten tatmin olamadığı için mesleğinden soğuyarak, sadece mecbur olduğu için mesleğini devam ettirmeye çalışan yöneticilerin sayısı her geçen gün artmaktadır. Eğer bu kişiler liderlik vasıfları olan kişilerse, birçok kişiyi de olumsuz yönde etkilemektedirler. Yöneticiler ile yönetilenlerin arasında sağlıklı ilişkiler oluşturabilmesi, öncelikle kişilerin çalıştıkları kurumda ne derece motive oldukları ile yakından ilgilidir.

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

AMAÇ

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

YÖNTEM

Araştırmada kuramsal bağlamda dikkate alınan ekonomik, psikolojik ve örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerini kapsayacak şekilde, yöneticilerin motivasyon faktörlerinden hangi istikamette etkilendiği anlamaya çalışılarak hem özel hem de kamu sektörüne ait eğitim örgütlerinde görev alan yöneticilerin hangi hususlarda farklı hangilerinde ise benzer bakış açılarına sahip oldukları saptanmaya çalışılmıştır.

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 koşullardan 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).

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 haline 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 örgütlere 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).

Geleceğe Yönelik Bakış-Stratejik Öngörü Eksikliği

Bilgi toplumuna dönüşme sürecinde, meydana gelen teknolojik ve bilimsel gelişmeler, personelin görev ve rolleri ile örgütlerin yapısında önemli değişimlere 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 mühimdir. 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.

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).

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).

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).

İletişim Yetersizliği

Mensubu olduğu örgütü hakkında malumat sahibi olmak çalışanların temel gereksinimlerindedir 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. Sözelimi, 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).

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 ilkelerden, 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).

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, 1991). 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 kullanılmamasına 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).

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 çalıştırılmamaktadır (Uz, 2006).

ÖZEL VE KAMU EĞİTİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

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

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.

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 çıktılarında adil biçimde faydalanma hakkına haizdir. Özel örgütlerin çıktıları açısından ise adalet gibi prensipler kamuda olduğu kadar yüklü manalar içermemektedir (Saran, 2004).

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).

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).

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 yaptırmaya, o 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 başarılmasını 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).

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. 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.

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 munasip 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.

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).

Bir Ekonomik Motivasyon Faktörü Olarak Ücret Artışı

Ekonomik özendirme araçları arasında en eskisi ve en yaygın kullanılanı ücret artışıdır. Ücretle ile 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).

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.

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).

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, 2000).

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 etkinliğini de yükseltebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

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 yönlendirmekle 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).

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 yükselebile 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, Akgün ve Kavuncubaşı, 1988).

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.

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 aşikârdır. Öte yandan

yeti ve sorumluluğun yaratması beklenen bu etkilerin özellikle kamu örgütlerinde daha kuvvetli olacağına inanılmaktadır.

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 bildiri çevresel etmenlere bağlı olarak değişebilmektedir (Altinkurt, 2007).

Eğitim kurumlarına ilişkin misyon ifadesinin nispeten uzun süreli olarak belirlenmesi gerekmektedir. Misyon bildiri gerçekçi olmalıdır. Misyon, eğitim kurumunun paylaşılan değerlerinden beslenmeli ve bu değerleri yansıtmalıdır (Altinkurt 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 (Altinkurt 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.

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.

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 aşikardır. 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.

Bir Ekonomik Motivasyon Faktörü Olarak Ücret Artışı

Bugün kamu örgütlerimizde görev alan memurlarız, 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 aşikardır. 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.

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.

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).

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 karşılaşılacaktır. 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, Aytemiz, İnci, 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 yasaları düzenlenmiş ve mevzuatta yer alan birçok düzenleme AB Yönergelerine ve Uluslararası Çalışma Örgütü sözleşmelerine dayanmakla birlikte Avrupa uygulamalarından daha katı hükümler içerdiği görülmektedir (Tathioğlu, 2012). Ancak bu uygulamanın eğitim kurumu yöneticileri açısından uygulanabilirliği henüz mümkün görülmemektedir. Çünkü gerek özel sektördeki eğitim kurumu yöneticisi gerekse de kamu eğitim kurumu yöneticisi 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.

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 görel bir konsept olduğundan, tüm çalışanları tatmin edecek bir çalışma ortamı hazırlamak imkanı 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 yöneticisi ve çalışanları açısından bu şartlara ayrı bir önem atfedilmesini beklemek yanlış olmayacaktır.

SONUÇ

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. İnsan kaynağının kurumun ve yapılan işin özelliklerine uygun olarak yetiştirilmesi ve bu kaynakların etkin kullanılması verimliliği artıracaktır.

Yönetici vizyonunu içselleştirerek başarabiliyorsa, oluşan olumlu hava çalışanların kurumlarına olan güvenini ve olumlu inancını sağlayarak motivasyonu da beraberinde getirecektir..

KAYNAKÇA

Aşkoğlu, M., Dr.:(1996), “İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon”, Üniversite Kitapevi, 152.

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.

Arslandođlu, A. M.: (2005) , “ İş Kanununda Esneklik Temelli Üçlü Sözleşmesel İlişkiler”, Legal Kitapevi, İstanbul, 17.

Aydın, M.: (1991), “Eğitim Yönetimi”, Hatipođlu Yayınları, Ankara, 23-24.

Açıkalin, A.: (1994), “Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi”, Pegem Yayınları, No:7, Ankara, 4.

Altinkurt, 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 Ortaöđretim Okullarının Vizyon, Misyona ve Değerleri ile İlgili Bir Çözümleme”, Akademik Bakış Dergisi, S: 23, 3-4.

Başaran, İ. E.: (1988), “Eğitim Yönetimi”, İkinci Baskı, Kızılay, Ankara, 307.

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.

Başaran, İ. E.: (1988), “Eđitime 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.

Bircan, İ.: (2002), “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, Planlama Dergisi, Özel Sayı-DPT'nin Kuruluşunun 42. Yılı, 11-12.

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 Misyona”, Eğitim Yönetimi Dergisi, S.: 1, 1-2.

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.

Demir, K.: (2004), “Öğrenen Örgütlerde Vizyon Geliştirme. Öğrenen Örgütler”, Sandal Yayınları, Ankara, 93-117.

Demirtaş, H., Üstüner, M., Özer, N.: (2007), “Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunların Öğrenci ve Okul ile İlgili Deđerkenler Açısından İncelenmesi”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı: 51, 421-424.

- Dinçer, Ö.: (1994), “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, 3. Baskı, İstanbul, 271 – 272.
- Erdoğan, İ.: (1994), “İşletmelerde Davranış”, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 377.
- Efil, İ.: (2010), “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, Genişletilmiş 11. Baskı, Dora Yayınları, 128.
- 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.: (2004), “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, 8. Baskı, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, 17-18.
- 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.
- Eraslan T. M., Tozlu, A. (2010): “Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemi”, Sayıştay Dergisi, S: 81, 40-41.
- Gökdayı İ.: (1998), “Yozlaşan Kamu Yönetiminde Etik İnkilemler, İlkeler ve Etik Kültür” Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, Sakarya Üniversitesi, Adapazarı, 10.
- Hageman, G.: (1997), “Motivasyon El Kitabı”, (Çev. G. Aksan), 2. Bas., Rota Yay., 50.
- 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.
- 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.
- Oral S., Kuşluyan, Z.: (1997), “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar” Verimlilik Dergisi, S: 3, 93 – 94.
- 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.: (2001), “Örgütlerde Davranış”, Eskişehir Açık Öğretim Fakültesi Yay., S:40, Fasikül1, 92.
- Özalp, İ.: (1985), “İşletmelerde Yönetim: Fonksiyonlar ve Organizasyon”, Bayteş Anonim Şirketi Yayınları, Eskişehir, 234,235.
- Öztürk, Z.: (2003), “Kamu Kurumlarında Motivasyon”, Maliye Uzmanları Derneği, Uzman Bakış Dergisi, s.38.
- 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.
- Ramazanoğlu, F.-Bahçeci, B.: (2006), “Örgütlerde Vizyon ve Misyon Kavramı”, Doğu Anadolu Böl., 3.
- 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 Kitapevi 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.
- Saran, U.: (2004), “ Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, Kalite Odaklı Bir Yaklaşım”, Atlas Yayınları, Ankara, 69.
- 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.
- Türkmen, İ.: (1994), “Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik”, MPM Yayınları, No.519, Ankara, 110.
- Tathoğlu, E.: (2012), “Güvenceli Esneklik Çerçevesinde Esnek Çalışmanın Uygulanabilirliği”, Electronic Journal of Vocational Collages, 69.
- 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.
- Ünal, S.: (1991) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarında Motivasyonu Sağlama Etkinlikleri”, 1.
- 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.

TEZ

Ebeoğlu, A. (2014). Özel ve kamu eğitim kurumu yöneticilerinin motivasyon düzeyi üzerine bir araştırma (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erişim numarası: 376557 Erişim veri tabanı:

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=7y4wZKv9bAODGZYSBhTBdw&no=BlwkFJ1AA5e ygDGqY74Kmw>