ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

Mülki İdarecilerin Astlarını Motive Etme Davranışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

A Research to Determine Local Governors Motivating Behaviour Their Employees

Arzu KILIÇLAR
Gazi Üniversitesi
Turizm Fakültesi
Gölbaşı Ankara, Türkiye
karzu@gazi.edu.tr

Cihan SEÇİLMİŞ
Osmangazi Üniversitesi
Turizm Fakültesi
Eskişehir, Türkiye
csecilmis@ogu.edu.tr

Yaşar SARI
Osmangazi Üniversitesi
Turizm Fakültesi
Eskişehir, Türkiye
ysari@ogu.edu.tr

Özet

Bu çalışmada, değişen kamu yönetimi anlayışıyla birlikte mülki idare amirlerinin astlarını ne ölçüde motive ettiklerini ölçmek ve bu kapsamda motivasyona etki eden faktörleri belirleyerek, etkinliğin arttırılmasına yönelik önerilerde bulunmak amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini, Türkiye'nin tüm ilçelerinde fiilen görev yapmakta olan kaymakamlar oluşturmaktadır. Anket, tüm kaymakamlara Valilikler aracılığı ile gönderilmek suretiyle uygulanmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda mülki idare amirlerinin hemen hemen tamamının çalışanların motive edilmesinin gerekliliğine ve tüm motivasyon araçlarının bu noktada kullanılmasının yararlı olacağına inandıkları tespit edilmiştir. Ancak daha önceki yapılan çalışmalarda idarecilerin motivasyon konusundaki düşüncelerinin uygulamaya yeterince yansımadığını da göstermektedir. Bu noktadan da hareketle mülki idare amirlerinin çalışanlarını motive edebilmelerine yönelik öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Kamuda motivasyon, Kamu yönetimi, Motivasyon yöntemleri*

Abstract

In this study, ranging from public management of administrative authority with conception measure they motivated to the extent that their subordinates and by identifying the factors that influence the motivation in this context, is intended to make proposals for the improvement of the activity. The population of the study comprise the district governors who are serving actively in all the districts of Turkey. The survey was administered by governors sent through all the governorates. As a result of the research, it is necessary to motivate the employees of almost all of the local administrative authority, and which you believe would be helpful at this point to use all the motivational tools have been identified. However, previous studies did not adequately reflect the thinking of application the motivation of managers. Suggestions on how to motivate their employees to engage officials in the civil service are presented.

Keywords: *Motivation in the public sector, public administration, Motivation methods*

GİRİŞ

Gelişmekte olan dünyada sürekli olarak artan rekabet koşulları, küreselleşme, bilgi teknolojilerine verilen önemin artması ve farklı alışkanlıklara yönelme, toplumlara yeni bir yapılanma getirmiştir. Toplumlarda görülen hızlı değişim hem özel hem de kamu sektöründeki örgütlerin bu değişime uyum sağlama zorunluluğunu beraberinde getirmektedir. Bu değişim toplumsal bir kurum olan kamu yönetimi sistemi ve bu sistem içinde belirli fonksiyonları gerçekleştirmek amacıyla oluşturulmuş bulunan kamu kuruluşları için de geçerlidir. Yeni Kamu Yönetimi ile piyasa ilkeleri ve birey memnuniyetine dayanan, sonuç odaklı ve esnek bir yönetim anlayışı benimsenmiştir. Kaynak israfına yol açan bürokratik hizmet anlayışının yerine kamu hizmetinin, işletme yönetimi biçiminde algılanması ve başarı ölçütlerinin buna paralel olması, kamu hizmeti anlayışında köklü bir değişikliği vurgulamaktadır (DPT, 2000). Kamu sektöründeki bu dönüşüm öncelikle üst düzey yöneticilerden başlayarak orta ve alt düzeydeki yöneticiler ve çalışanların tam katılımı ile sağlanabilir. Yöneticilerin artık klasik yönetim anlayışından uzaklaşarak çağdaş bir yönetim anlayışı benimsemeleri gerekmektedir.

Yönetimin en önemli görevlerinden biri olan örgütsel etkinliğin sağlanması, işgörenlerin örgütsel hedefler doğrultusunda güdülenmesini gerektirmektedir. Çünkü örgütteki her bir işgören, kendisine verilen görevi yerine getirmek için istekli olmadıkça yönetsel etkinlikten sonuç almak mümkün değildir. Bu noktada motivasyonun rolü ise bu isteği yoğunlaştırmak ve teşvik etmektir (Vural, 2005:107).

Motivasyon kuramları ile bu kapsamda yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında, güdülenmeye etki eden birçok faktörün etkinleştirilmesinde en önemli unsurun yöneticiler olduğu görülmektedir. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların motivasyonunu uyarabilme becerisine sahip olması, motivasyon yönetiminde uygulanan etkili bir yöntemdir (İncir, 2002:71). Kamuda yapılan çalışmalarda yöneticilerin astlarını motive etme konusunda sıkıntı içerisinde olmalarının en önemli nedenlerinden biri, çalışanların hangi faktörle özendirilebileceğinin bilinmemesidir. Tüm çalışanları motive eden kalıp bir özendirici yoktur. Bu nedenle yöneticilerin, uygun motivasyon araçlarını doğru zamanda ve gerekli oranda kullanılması gerekir (Bilgin, 2004:105).

Motivasyon ile başarı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır; motivasyon çalışanların başarısını büyük ölçüde artırmaktadır. (Erdoğan, 1994) Özel sektörde verimliliği arttırmak için kullanılan motivasyon araçlarının, kamu sektöründe de kullanımı, kamu kurumlarında mevcut olan; hantal yapının getirdiği olumsuzlukların düzeltilmesinde son derece önemlidir. Bu çalışmayla, kamu yöneticilerinin motivasyon davranışına bakışının tespit edilerek, konuyla ilgili uygulamada karşılaşılan problemlerin giderilmesine katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Motivasyonun Önemi ve Motivasyon Kaynakları

Güdüleme anlamına gelen motivasyon, en basit ifadeyle herhangi bir şeyi bir kimseye yaptırmaktır (Ruthankoon ve Ogunlana, 2003:333). Daha geniş anlamıyla motivasyon; davranışı harekete geçiren fizyolojik ya da psikolojik bir eksiklik, ihtiyaç veya herhangi bir hedefe yönelmiş bir dürtü ile başlayan bir süreçtir (Luthans, 1992:146).

İşletme yönetimi açısından düşünüldüğünde motivasyon, yöneticilerin çalışanlarını istenilen yöndeki davranışa yönlendirmesidir (Tosi ve Mero, 2003:72). Motivasyon, işgörenlerin işe olan yaklaşımları ve bu yaklaşımı sürdürmeleri açısından

önem arz eder. Bu kolay bir durum değildir. Ancak örgüt yönetimi acısından temel bir gerekliliktir (Blair, 1992: 220). Örgütteki motivasyon, işletme hedeflerine ulaşabilmek için çaba harcayan bireyin, bu çaba sonucunda kendi kültürel ve bireysel ihtiyaçlarını da tatmin edecek oluşunun verdiği güdülenme ile bu çabayı göstermedeki istekliliğini ifade eder (Decenzo ve Robbins, 1996: 296; Latham ve Pinder, 2005: 486; Brislin vd., 2005: 88). Örgütlerde motivasyon, örgütte çalışan bireylerin ihtiyaçlarının yeterli düzeyde tatminiyle sonuçlanacağı bir iş ortamının oluşturulması, bireyin kendisinden beklenilen davranışı yapmak üzere harekete geçirilmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesinde sürecini kapsar (Madsen, 1968: 46; Schiffman ve Kanuk, 2000:63). Motivasyon sürecini iyi kullanan bir örgütte; örgütsel büyüme, işletmenin sürekliliği, işgücü devir hızının düşmesi, verimlilik ve kalite artışı sağlanmış olur (Gannon, 1979:172).

Motivasyon konusundaki farklı tanımlamaların üç temel unsur içerdiği görülmektedir. Bu unsurlar: insan davranışını tetikleme, bu davranışı yönlendirme ve davranışı sürdürme olarak ifade edilebilir (Steers vd., 2004: 379).

Motivasyon süreci, kişinin bir ihtiyacı ortaya çıktığı zaman başlar ve kişi bu ihtiyacını karşılamak ister. Böylelikle birey itici bir güçle uyarılır. İç ve dış etkilerle uyarılan kişi çeşitli biçimlerde davranışlara yönelir. Bu davranışların amacı, bireyin hissettiği ihtiyacın doyumudur (Luthans, 1992: 147; Decenzo ve Robbins, 1996: 259).

Bir insanın motive edilebilmesi için, öncelikli olarak bireyleri güdüleyen şeylerin belirlenmesi gerekir (Chruden ve Sherman, 1984: 258; Hageman, 1997: 215). İşletmeler açısından bakıldığında, çalışma koşulları bireysel ihtiyaçları karşılayabilecek şekilde düzenlenmiş bir işyerinde çalışan kişinin, iş yapmaya yönelik arzusu güdülendirilmiş bir istek haline geleceğinden, insanları motive eden etkenlerin neler olduğunun belirlenmesi önem arz etmektedir (Keenan, 1996:64).

Motivasyonun iki biçimde oluştuğu görüşü yaygın olarak literatürde yer almaktadır. Bunlardan birincisi, işgörenlerin dışsal faktörler tarafından motive edildiği görüşü, diğeri ise kişinin dışsal kontrol olmadan kendi amaçları için çalışarak içsel olarak motive olacağı görüşüdür (Brief ve Aldag, 1976: 497; Jones vd., 2005: 930). "Bu görüşlere göre, içsel olarak motive edilmiş olan davranışlar içsel nedenselliği temsil ederken, dışsal güçler tarafından yönlendirilen davranışlar dışsal nedenselliği temsil etmektedir" (Leonard vd., 1999: 979).

Çalışanların motivasyonu ile performansı arasında çok yakın bir ilişki vardır (Sabuncuoğlu, 1986: 7). Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Bu nedenle bir yönetici astlarını örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk etmek zorundadır (Birdal ve Aydemir, 1992: 83-84). Motivasyonu yüksek işgörenler, örgütsel hedeflere ulaşmada önemli rol oynamaktadır (Byars, 1992: 202). İş görenlerini motive etmek için hangi motivasyon araçlarını kullanması gerektiği konusunda yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olan yöneticiler, örgütsel verimliliğin ve çalışanların performansının arttırılmasında önemli bir avantaja sahip olmaktadır (Eroğlu,1996: 257). Örgütsel hedeflerle bireysel hedefleri uyumlu hale getirebilen, personelde yüksek motivasyon ve beklentiler oluşturabilen, inisiyatif veren, yetki ve sorumluluğu paylaşan yöneticiler, çalışanlarını motive ederek bu avantajı sağlayabilmektedir (Sullivan ve Harper, 1997: 250).

İşletmeler, personeli motive etmek ve yüksek verimlilik elde edebilmek için çeşitli motivasyon araçları kullanmaktadırlar. Motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse bile, her kişiye, her topluma uygun

bir motivasyon modeli geliştirmek mümkün değildir (Tikici ve Deniz, 1991:39). Literatürde; geçerliliği genelde kabul edilen ve bir çok araştırma ile saptanan motivasyon araçlarının; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel/yönetsel araçlar olarak incelendiği görülmektedir (Sapancalı, 1992: 13; Gibbons, 1998:115-132; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 147; Eren, 2004: 512-520; Silah, 2005: 109).

Ekonomik Araçlar: Bireylerin işe girme nedenlerinin temelinde ekonomik gelir elde etme arzusu yatmaktadır. Sosyal ve ekonomik sorunlarını çözememiş, gelişmekte olan ülkelerde ekonomik özendirme araçları etkili olurken, gelir düzeyi yüksek gelişmiş ülkelerde, çalışanların sevebilecekleri bir iş ortamının oluşturulması daha önemlidir. Ekonomik araçlar, çalışanların motivasyonu açısından önemli olması nedeniyle üzerinde önemle durulması gereken bir konudur (İncir, 1990: 31). Başlıca ekonomik motivasyon araçları; (1) Ücret Artışı, (2) Primli Ücret, (3) Ekonomik ve Diğer Maddi Ödüller, (4) Sosyal Faydalar/Yardımlar, (5) Kâr'a Katılma biçiminde sıralanabilir (Ergül, 2005: 72; Mathis ve Jackson, 2005: 138; Keser, 2006: 164;).

Sosyal ve Psikolojik Araçlar: İşletmelerde kısa bir süre öncesine kadar dikkate alınmayan bu tür araçlar, son zamanlarda yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır. Bugün birçok isletme yöneticisi, çalışanların sadece ekonomik özendiricilerle motive olamayacağını bunun yanında sosyal ve psikolojik bir takım özendiricilerle de motive oldukları gerçeğini kabul etmiştir. Yöneticiler, çalışanların sosyal ve psikolojik yapılarını analiz ederek, buna uygun özendirme araçlarından etkin bir biçimde faydalanmaya çalışmalıdır. İşletmelerdeki sosyal ve psikolojik motivasyon araçları şunlardır (Tortop vd., 1993: 137; Kaynak, 1995: 148; Sabuncuoglu ve Tüz,1998:127; Ellemers vd, 2004: 460; Reece ve Brant, 2005: 174; Ünlüönen vd., 2007: 11): (1) Değer ve Statü , (2) Bağımsız Çalışabilme, (3) Kişi ve Örgüt Uyumu, (4) Psikolojik Güvence, (5) Öneri Sistemi, (6) Yükselme ve Gelişme Olanakları, (7) Sosyo-Kültürel Etkinlikler, (8) Açık Rekabet, (9) Başka Kişilerden Yararlanma, (10) Danışmanlık Hizmeti, (11) Çekici Çevre.

Örgütsel ve Yönetsel Araçlar: Çalışanları motive etmede kullanılan son motivasyon yöntemi, örgütsel ve yönetsel araçlardır. İşgörenleri motive eden örgütsel ve yönetsel araçlar, uygun yerde ve biçimde kullanıldığında işgören motivasyonunu sağlamada önemli bir etkendir. Örgütsel ve yönetsel araçlar şunlardır (Aşıkoğlu, 1996:58-62; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:137-142): (1) Kararlara Katılım, (2) Yetki Devri, (3) Amaç Birliği Sağlama, (4) Eğitim ve Yükselme Olanakları, (5) İletişim, (6) İş Güvencesi, (7) Katılımcı ve Demokratik Yönetim, (8) Etkin Önderlik, (9) Sendikalaşma, (10) İş Tasarımı.

Motivasyonda yararlanılan özendirici araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermezler. Özendirici araçların etkinliği, işletmeleri yönetenlerin anlayış ve davranışlarına bağlı olarak değişebilir. Bunun yanında değer yargıları, çevre faktörleri, sosyal ve eğitsel düzeyler ile toplumsal yapılar da özendirici aracın etkinliğinde rol oynar (İncir, 1985: 68; Tikici ve Deniz, 1991:39).

Kamu Sektöründe Motivasyon

Toplumun ortak gereksinmelerini karşılamak üzere özel sektörün yerine getiremediği ya da karlı bulmayarak yapmadığı bir kısım işler bulunmaktadır. Bu yapılmayan işlerin yerine getirilmesi zorunluluğundan dolayı devlet, bu kamu hizmetlerini kamu örgütleri aracılığı ile yerine getirmektedir (Genç, 1998: 81). Kamu

örgütleri, genel ve kolektif ihtiyaçları karşılamak ve kamu yararı sağlamak üzere kurulmuş devamlı ve düzenli etkinlikleri yürüten kurumlardır (Bilgin, 1993: 172).

Kamu yönetimindeki örgütlenme modeli çoğunlukla dikey örgütlenme tipidir ve bu örgütlenme şekli otoriter bir nitelik taşır. Bu tip örgütlerde yönetme yetkisi tek bir makamda toplanmıştır. Emirler bir üst makamdan alt kademelere doğru gider. Dikey örgütlenmede sorumluluklar aşağıdan yukarıya doğru ve kesin olarak saptanmıştır. Ancak, uzman personelin görüşlerinden yararlanılmayan bir örgüt tipidir. Üst kademelere gidildikçe, otorite ve sorumluluk artmaktadır. Ast ve üst kademeler arasındaki ilişkiler dikeydir (Tortop vd., 1999: 75).

Kamu yönetimindeki dikey örgütlenme ve merkezden yönetim uygulamaları nedeniyle işgörenlerin kararlara katılımı ve yetki sahibi olmaları gibi en önemli motivasyon araçlarından yararlanmak oldukça zordur. Böyle bir ortamda işgörenler, sahip oldukları sınırlı yetkileri dahi üst makamlara danışarak kullanabilmektedir. Bu durumda ise işgören, kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmemekte ve dolayısıyla motivasyonu da yetersiz bir düzeyde kalmaktadır. Bu tür bir örgütlenme ortamında yönetici, birçok kararı kendisi almakta ve yapılan işlerin çoğunluğunu bizzat kontrol etmekte olduğundan, kurumun performansını ve başarısını çoğunlukla kendi ürünü olarak görecek ve bu anlamda işgörenlerini motive etmek gibi bir ihtiyaç da hissetmeyecektir. Bununla birlikte yine bu şekil bir örgütlenme ortamındaki bir yönetici işgörenlerini motive etmek istese dahi, ne onları yakından tanıyacak ne de onların ihtiyaçlarını giderecek motivasyon araçlarından istifade etme zamanını bulacaktır (Erol, 2007: 129).

Çalışanların motive edilmesinde çok önemli bir yere sahip olan ekonomik özendiriciler açısından bakıldığında, Türk kamu yönetiminin mevcut ücret rejimi, çalışanları kişisel performanslarına ve örgüte katkıları ölçüsünde ücretlendirmek bir yana, aksine başarının takdir edilebilmesine izin vermeyen katı bir yapı görünümü vermektedir. Bununla birlikte kamu sektöründeki ücret dağılımındaki dengesizlikler kamuda çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. İşsizliğin önemli bir sorun olduğu Türkiye'de kamu sektöründe ömür boyu iş güvencesinin olması, görevle ilgili bir sorunla karşılaşıldığında devlet himayesinin kullanılması, başvuru ve şikâyet hakkı, dava açma hakkı vb. çalışanları güvence anlamında motive edebilmektedir. Sosyal hak ve yardımlar kapsamında verilen izinler, hastalık sigortası, sosyal tesislerden faydalanabilme, aile yardımı ödeneği, doğum yardımı, ölüm yardımı, tedavi yardımı ve ayni destek şeklinde verilen yardımlar ise kısmen de olsa çalışanları motive etmektedir (Erol,2007: 132-136). Çalışanların yurtiçi ve yurtdışı hizmet içi eğitim olanakları, kurum lojmanlarında oturma imkânı, kurumun tatil, misafirhane ve kamplarından yararlanılabilmesi, işe geliş gidişlerde servis aracı sağlanması ve çalışanların çocukları için kreş açılması da çalışanların motive edilmesine destek olmaktadır (Bilgin, 2004: 104).

Her alanda olduğu gibi kamu alanında da olanca hızıyla devam eden değişime ayak uydurabilmek için tüm dünyadaki kamu yöneticileri kendilerini yenilemekte, yeni yorumlar, yeni yaklaşımlar ve yeni anlayışlar benimsemektedirler (Brzezinski, 1998:38). Türkiye'nin ekonomik kaynaklarının sınırlı olduğu ve bu bağlamda kamu kesimindeki işgörenlere yönelik motivasyon faaliyetlerinde maddi faktörlere fazlaca başvurulamadığı düşünülürse, Türk kamu yöneticilerinin, merkezcil olmayan modern yönetim anlayışına sahip olmaları bir zorunluluk haline gelmektedir (Erol, 2007: 145).

Yöneticilerin çalışanlarını motive etmede kullandıkları araçları tespit etmek için bir çok araştırma yapılmıştır (Williams vd., 1999; Wiley, 1997; Medcof and Hausdorf, 1995; Yearta vd., 1995). Yapılan araştırmalar yöneticilerin, çalışanları motive eden faktörler hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olmadıklarını ve motivasyon araçlarının çalışanlar üzerindeki etkilerini ölçmediklerini göstermektedir.

Nelson (1996: 65-70) tarafından yapılan araştırmada, yöneticiler tarafından yapılan sıralamada takdir edilme ve performansın ödüllendirilmesi, en önemli motivasyon araçları olarak saptanmıştır.

Onaran'ın yaptığı araştırmada, ücret ve çalışma koşulları, güvenlik ihtiyacı, toplumsal ilişkiler ihtiyacı, saygınlık, bağımsızlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak altı grupta toplanan ihtiyaçların karşılanma oranları incelenmiştir. Bu ihtiyaçlardan en çok giderilen ihtiyacın saygınlık ihtiyacı olduğu saptanmıştır (Onaran, 1977: 137-145).

Öztürk ve Dündar tarafından çalışanları motive eden faktörleri ortaya çıkarma amacıyla yapılan araştırmada, yöneticileri manevi ödüllerin parasal ödüllere oranla daha çok motive ettiği, işgörenleri ise parasal ödüllerin manevi ödüllere oranla daha çok motive ettiği saptanmıştır. Kamu çalışanlarının tamamına yakını takdir edilmenin işe karşı olumlu motivasyon sağladığını, ücret adaletsizliğinin ise huzursuzluk yarattığını belirtmiştir. Araştırmaya katılan kamu çalışanları, yükselme olanaklarını ve kendilerini ilgilendiren konularda fikirlerinin alınmasını motive edici olarak nitelemişlerdir (Öztürk ve Dündar, 2003: 57-65).

Kamu çalışanları üzerine yapılan bir araştırma da, yöneticilerin paradan ziyade gelişim ve imkâna daha çok önem verdiklerini, çalışanların ise iş güvencesi, takım çalışması, topluma yararlı olmak gibi unsurlara, yüksek ücret, statü ve bağımsız çalışma gibi unsurlardan daha fazla önem verdiklerini ortaya koymaktadır (Cacioppe ve Mock, 1984; Hodgetts, 1999).

Erol, (2007) yöneticilerin işgörenleri motive etmede hangi araçlardan ne ölçüde faydalandıklarını tespit edebilmek amacıyla yaptığı çalışmasında; yöneticilerin yetkileri dahilinde istifade edebilecekleri hemen hemen bütün motivasyon araçlarının işgörenlere uygulanmasının faydalarına inandıkları sonucunu ortaya çıkarmıştır. İşgörenlerin çoğunluğu ise yöneticilerin, yetki devri, kararlara katılım, iletişim, ödüllendirme, uygun fiziki ortam, amaç birliği, bilgilendirme, adil yönetim, özlük haklarının korunması ve geliştirilmesi, çalışmada bağımsızlık, işi cazip hale getirme ve sosyal ihtiyaçların karşılanması konusundaki motivasyon araçlarından yeterince faydalanmadıklarını ifade etmişlerdir.

Macchiavello tarafından yapılan çalışmada kamu sektöründeki motivasyon ve kalkınma arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Araştırma kamu sektöründeki primlerin yüksekliğinin çalışanları motive ederken, düşük prim alan çalışanların daha az motive olduklarını ortaya koymuştur. Ayrıca kamu sektöründe çalışanlar, iş garantisi olmasının kamu sektörünü tercih etmede ve motivasyon sağlamada en önemli unsur olduğunu ifade etmiştir (Macchiavello, 2008: 201-213).

Bu çalışmalar ışığında farklı demografik özelliklere sahip idarecilerin motivasyon yöntemlerinde anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığının daha derinlemesine analizini yapabilmek için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H_1: Araştırmaya katılan idarecilerin motive etme davranışlarını değerlendirmeleri coğrafi bölgelere göre farklılık gösterir.

H_2: Araştırmaya katılan idarecilerin motive etme davranışlarını değerlendirmeleri hizmet yılına göre farklılık gösterir.

H_3: Araştırmaya katılan idarecilerin motivasyon davranışlarını değerlendirmeleri eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir.

H_4: Araştırmaya katılan idarecilerin motive edici davranışlarını değerlendirmeleri yaşlarına göre farklılık gösterir.

H_5: Araştırmaya katılan idarecilerin motive edici davranışlarını değerlendirmeleri medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

METODOLOJİ

Araştırmanın Amacı

Değişen kamu yönetiminde mülki idare amirlerinin çalışanlarını motive etmesi ve bunun sonucunda çalışanların verimliliğinin yükseltilmesi, kamu yönetiminin önemli konularından biridir. Bu araştırmada, kamu yönetiminde mülki idare amirlerinin, işgörenlerini ne ölçüde motive ettiklerini ölçmek ve bu kapsamda motivasyona etki eden faktörleri belirleyerek, örgütsel etkinliğin arttırılması için önerilerde bulunmak amaçlanmıştır.

Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni; Türkiye'nin 81 ilindeki bütün ilçelerde fiilen görev yapmakta olan kaymakamlardır. Araştırmada tam sayım yapılmış ve veri toplama aracı olarak geliştirilen anket formu, Valilikler aracılığı ile tüm ilçe kaymakamlarına gönderilmiştir. 900 kaymakama gönderilen anket formundan 524 anket geri dönmüştür. Bu anlamda geri dönüş oranı % 52 olarak gerçekleşmiştir.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada, mülki idare amirleri motivasyon davranışlarının ölçülmesi için, Okan Erol tarafından geliştirilen ölçek, üzerinde bazı değişiklikler yapılarak kullanılmıştır. Yapılan değişikliklerden sonra anket formunun ön testi yapılmıştır. Ön test sonucunda anket formunun güvenirliğini ortaya koyan Cronbach Alfa Katsayısı 0, 627 olarak belirlenmiştir. Güvenirliği düşüren 8 ifadenin ölçekten çıkarılmasıyla güvenirliğin 0, 845'e yükseleceği görüldüğü için 8 ifade ölçekten çıkarılarak anket formuna son şekli verilmiş ve uygulama aşamasına geçilmiştir.

Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması

Motivasyon davranışlarının ölçülmesi için uygulanan anketlere verilen cevaplar puanlandırılarak bilgisayara aktarılmıştır. Çözümlemeler, bilgisayarda "SPSS (Statistical Package For Social Sciences) for Windows" (sosyal bilimler için istatistik programı) paket programlarından yararlanılarak gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmada alt problemler çözümlenirken, faktör analizi, bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü ANOVA analizi kullanılmıştır. Ayrıca anlamlı farklılıkların hangi boyutlar arasında olduğunu saptamak için TUKEY testi yapılmıştır.

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırma ölçeğinin yapı geçerliğini belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinden önce, elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediği Kolmogorov-Smirnov Z testi ile kontrol edilmiştir. Elde edilen değerler, verilerin bazılarının normal dağılım göstermediğini ortaya koymuştur. Normal dağılım göstermeyen söz konusu bu değişkenlere, logaritmik dönüştürme işlemi uygulanmıştır. Dönüştürme işlemi sonrasında değişkenlerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiş ve faktör analizine geçilmiştir. Öncelikle, araştırmada faktör analizi için gerekli olan; KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterlilik katsayısı 0,870 ve evren korelasyon matrisinin birim matris olmadığını gösteren Barlett testinin P değeri (0,000) belirlenmiştir. Faktör analizinin geçerliliğini daha baştan gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testi, örneklem yeterliliğini ölçmeye yarayan bir test olup örnek büyüklüğü ile ilgilenir. Bu testin sonucu bir oran olup % 60,0'ın üstünde olması arzulanır (Yavuz, 2007: 96). Araştırmada ise bu oran % 87 olarak belirlenmiş ve istenilen düzeyde olduğu görülmüştür. Jacobsen'e göre (2002: 49-78), analiz esnasında yapılan communalities değerlendirmesiyle ölçek unsurlarından küçük katsayılı olanların ölçekten çıkarılması gerekmektedir. Bu noktadan hareketle, küçük katsayılara sahip olan 8 ifade analizden çıkarılmıştır. Burada faktör çözümlemesine uygun düşen değişkenlerin analize dahil edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada güvenilirlik analizi de yapılmıştır. Güvenirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa 0, 845 olarak bulunmuştur.

Anket formunda bulunan 32 motivasyon ifadesinin, kaç boyutta incelenebileceğini ve ölçek maddelerinin faktörlerle ilişkilerini belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Varimax dönüştürmesi kullanılarak öz değeri 1'in üzerinde 6 boyut ortaya çıkarılmıştır. Ölçek maddeleri içinde bazı maddelerin birden fazla faktöre yüklenebilmesi nedeniyle 8 madde ölçek dışı bırakılmış ve Tablo 1'deki 6 boyutlu ölçeğe ulaşılmıştır. Bu 6 faktör toplam varyansın % 57,228'ini açıklamaktadır.

Tablo 1. Mülki İdare Amirlerinin Kamuda Motivasyon Algıları Üzerine Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
Faktör 1 : Örgütsel Amaç Birliğinin Oluşturulması						
Kurum kültürüne insan odaklı bir yönetim anlayışı hakimdir.	,789					
Kurumum motivasyon sağlayıcı bir vizyona sahiptir.	,745					
Kurumda çalışanlar, her türlü sorunlarını yöneticilerine rahatlıkla ifade edebilmektedirler.	,701					
Kurumda, disiplin kurallarının adil bir biçimde tüm çalışanlara uygulandığını düşünmekteyim.	,649					
Kurumda işinde başarılı olanlara yükselme olanakları her zaman açıktır.	,628					
Faktör 2 : İletişim ve Bilgilendirme						
Yönetici, görevin astlar tarafından anlamlandırılması için çaba sarf eder.		,727				
Kurum kültürü çeşitli iletişim kanalları ile her fırsatta astlara anlatılmalıdır.		,716				
Kurumun faaliyetleri ve durumu hakkında çalışanlara bilgi verilmesi gereklidir.		,656				

Kurumda çalışanların, örgütsel amaç ve değerlere inanması kurumun başarısı için gereklidir.	,652					
Faktör 3 : Kararlara Katılım ve Eşitlik						
Astların görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar.		55				
Astlar, bir kararın alınması sürecine aktif olarak katıldıklarında, o kararın uygulanmasında daha etkin olmaktadırlar.		39				
Yönetici, astların kurumsal kararların alınmasında katılmaları için gerekli ortamı oluşturur.		63				
Motivasyon bağlamında ödüllendirme eylemi, temel liderlik prensibi olan herkese adil ve eşit muamele etme ilkesine uygun olmalıdır.		37				
Yetki devri, çalışanda saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli motivasyon araçlarından biridir.		13				
Faktör 4 : Yöneticinin Motive Etmeye Yaklaşımı						
Terfi imkânlarından, çoğunlukla yönetim kademesine yakın kimselerin istifade etmesi, diğer personelin motivasyonunu etkilemez.			,752			
Yöneticilerin, astlarını motive etme gibi bir görevleri yoktur.			,722			
Astların kişisel sorunları (ailevi, maddi, ruhsal vb. sorunlar) yöneticileri ilgilendirmez.			,708			
Astların motivasyonu ile kurumdaki iletişim kanallarının yeterliliği arasında bir ilişki göremiyorum.			,638			
Faktör 5 : Kurum içi Sosyal ve Kişisel İhtiyaçların Giderilmesi						
Yönetici, personelin özlük haklarının (terfi) elde edilmesi için çaba harcar.				,747		
Yönetici, personelin sosyal ihtiyaçlarının karşılanması için gerekli ortamı sağlar.				,747		
Bir yöneticinin, astlarını motive edebilmesi için, onların kişiliklerini, karakterlerini ve psikolojik yapılarını imkânlar ölçüsünde tanımaya çalışmalıdır.				,500		
Her yöneticinin, çalışanların motive edilmesi hususunda, konunun önemi açısından hizmet içi eğitime tabi tutulması gerekmektedir.				,467		
Faktör 6 : Geribildirim ve Hakkaniyet						
Astlara, görevini nasıl yaptığı konusunda edinilen kanaatler sık sık bildirilmelidir.						,635
Astları arasında görev dağılımı belirgin ve hakkaniyetlidir.						,534
Açıklanan Varyans	12,186	11,307	9,940	9,650	8,596	5,549
Açıklanan Toplam Varyans			57,228			
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçüm Yeterliliği			0,870			

Faktörleri oluşturan maddelerin ait oldukları faktörlerle ne ölçüde ilişkili olduklarının belirlenmesi amacı ile güvenirlik analizleri uygulanmıştır. Tablo 2'de faktörlerle ilgili güvenirlik analizi sonuçları verilmektedir. Yapılan güvenirlik analizlerinde faktör güvenirlik katsayılarının yüksek çıkması ve güvenirlik katsayılarını önemli ölçüde azaltacak madde bulunmaması nedeni ile ölçekten herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Tablo 2'de görüldüğü üzere test edilen tüm değişkenlerin güvenirlik katsayıları 0,70'in üzerindedir. Bu değerler, ölçeğin güvenilir olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir.

Tablo 2. Cronbach Alfa Katsayıları

Faktörler	N	Cronbach Alfa
Örgütsel Amaç Birliğinin Oluşturulması	499	0,780
İletişim ve Bilgilendirme	512	0,773
Kararlara Katılım ve Eşitlik	514	0,711
Yöneticinin Motive Etmeye Yaklaşımı	513	0,704
Kurum içi Sosyal ve Kişisel İhtiyaçların Giderilmesi	513	0,713
Geribildirim ve Hakkaniyet	509	0,701

Araştırmaya katılan kaymakamlarla ilgili sosyo-demografik veriler Tablo 3'de görülmektedir. İdarecilerin % 97,7'si erkek, % 2,3'ü bayandır. İdarecilerin % 47'si 31–40 yaş aralığında % 22,9'u 41-51 ve % 19,2'si de 20-30 yaş aralığında yer almaktadır.

Tablo 3. Katılımcıların Sosyo-Demografik Profili

Cinsiyet	n	Oran %
Erkek	501	97,7
Bayan	12	2,3
Toplam	513	100,0
Yaş	**n**	**Oran %**
20-30	98	19,2
31-40	240	47,0
41-50	117	22,9
51 ve üzeri	56	11,0
Toplam	511	100,0
Öğrenim Durumu	**n**	**Oran %**
Lisans	333	65,1
Yüksek Lisans	164	32,0
Doktora	15	2,9
Toplam	512	100,0
Medeni Durum	**n**	**Oran %**
Bekar	67	13,1
Evli	443	86,9
Toplam	510	100,0
Hizmet Yılı	**n**	**Oran %**
1-5	117	22,9
6-10	135	26,5
11-15	83	16,3
16-20	57	11,2
21-25	64	12,5
26 ve üzeri	54	10,6
Toplam	510	100,0
Coğrafi Bölge		
Marmara	95	18,1
Karadeniz	96	18,3
İç Anadolu	130	24,8
Ege	48	9,2
Akdeniz	37	7,1
Doğu Anadolu	62	11,8
Güneydoğu Anadolu	56	10,7
Toplam	524	100,0

Araştırmaya katılan idarecilerin % 65,1'i lisans düzeyinde % 32'si yüksek lisans ve % 2,9'u doktora düzeyinde eğitim almışlardır. Medeni durumlara bakıldığında idarecilerin % 86,9'luk bir kısmının evli olduğu görülmektedir. Hizmet yılı incelendiğinde, ilk sırayı %26,5 ile 6-10 yıl alırken, %22,9'luk oranla 1-5 yıl ikinci

sırada yer almaktadır. Araştırmaya katılan idarecilerin %24,8'i İç Anadolu bölgesinde, %18,3'ü Karadeniz Bölgesi ve % 18,1'i de Marmara bölgesinde görev yapmaktadır.

Tablo 4. Mülki İdare Amirlerinin Motivasyon Davranışının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

	A.O.	S.S.
Kurum kültürüne insan odaklı bir yönetim anlayışı hakimdir.	3,77	0,991
Kurumum motivasyon sağlayıcı bir vizyona sahiptir.	3,54	0,978
Kurumda çalışanlar, her türlü sorunlarını yöneticilerine rahatlıkla ifade edebilmektedirler.	3,76	0,966
Kurumda, disiplin kurallarının adil bir biçimde tüm çalışanlara uygulandığını düşünmekteyim.	3,83	0,938
Kurumda işinde başarılı olanlara yükselme olanakları her zaman açıktır.	3,15	1,112
Yönetici, görevin astlar tarafından anlamlandırılması için çaba sarf eder.	4,23	0,567
Kurum kültürü çeşitli iletişim kanalları ile her fırsatta astlara anlatılmalıdır.	4,21	0,615
Kurumun faaliyetleri ve durumu hakkında çalışanlara bilgi verilmesi gereklidir.	4,20	0,577
Kurumda çalışanların, örgütsel amaç ve değerlere inanması kurumun başarısı için gereklidir.	4,36	0,627
Astların görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar.	4,50	0,636
Astlar, bir kararın alınması sürecine aktif olarak katıldıklarında, o kararın uygulanmasında daha etkin olmaktadırlar.	4,46	0,669
Yönetici, astların kurumsal kararların alınması sürecine katılmaları için gerekli ortamı oluşturur.	4,33	0,574
Motivasyon bağlamında ödüllendirme eylemi, temel liderlik prensibi olan herkese adil ve eşit muamele etme ilkesine uygun olmalıdır.	4,50	0,624
Yetki devri, çalışanda saygı ve tanınma ihtiyacını tatmin edecek önemli motivasyon araçlarındandır.	4,29	0,661
Terfi imkânlarından, yönetim kademesine yakın kimselerin istifade etmesi, diğer personelin motivasyonunu etkilemez.	1,70	0,801
Yöneticilerin, astlarını motive etme gibi bir görevleri yoktur.	1,60	0,704
Astların kişisel sorunları (ailevi, maddi, ruhsal vb. sorunlar) yöneticileri ilgilendirmez.	1,71	0,742
Astların motivasyonu ile kurumdaki iletişim kanallarının yeterliliği arasında bir ilişki göremiyorum.	2,10	0,822
Yönetici, personelin özlük haklarının (terfi) elde edilmesi için çaba harcar.	3,98	0,711
Yönetici, personelin sosyal ihtiyaçlarının (tanıma, gelişme) karşılanması için gerekli ortamı sağlar.	3,90	0,772
Bir yöneticinin, astlarını motive edebilmesi için, onların kişiliklerini, karakterlerini ve psikolojik yapılarını imkânlar ölçüsünde tanımaya çalışmalıdır.	4,28	0,543
Her yöneticinin, çalışanların motive edilmesi hususunda, hizmet içi eğitime tabi tutulması gerekmektedir.	4,22	0,624
Astlara, görevini nasıl yaptığı konusunda edinilen kanaatler sık sık bildirilmelidir.	3,75	0,830
Astları arasında görev dağılımı belirgin ve hakkaniyetlidir.	3,72	0,909

Not: Ölçek: **1:** Kesinlikle katılmıyorum **5:** Kesinlikle katılıyorum.

Tablo 4'e göre işgörenlerin en yüksek ortalama ile katılım gösterdiği ifadeler 4,50 ile "astların görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar" ve "motivasyon bağlamında ödüllendirme eylemi, temel liderlik prensibi olan herkese adil ve eşit muamele etme ilkesine uygun olmalıdır" ifadeleridir. Bu ifadelerin

yanında idarecilerin, kurumun başarısı için, astların örgütsel amaç ve değerlere inanmasının sağlanması, astların kurumsal kararların alınması sürecine katılmaları için gerekli ortamın oluşturulması ve çalışanda saygı ve tanınma ihtiyacını tatmin edebileceği yetki devrinin uygulanmasının faydalı olacağına inandıkları ifade edilebilir.

İdarecilerin en düşük ortalama ile katılım gösterdiği ifadeler, 1,60 ortalama ile "yöneticilerin, astlarını motive etme gibi bir görevleri yoktur" ve 1,70 ortalama ile "terfi imkânlarından, çoğunlukla yönetim kademesine yakın kimselerin istifade etmesi, diğer personelin motivasyonunu etkilemez ifadeleridir". Düşük ortalama ifadelerine göre idarecilerin, terfi imkânlarından, çoğunlukla yönetim kademesine yakın kimselerin istifade etmesinin astların motivasyonunu etkileyeceğini, astların kişisel sorunlarının (ailevi, maddi, ruhsal vb. sorunlar) yöneticilerin ilgilenmesi gereken bir olay olduğunu, yöneticilerin astlarını motive etmeleri gerektiğini ve motivasyonu ile kurumdaki iletişim kanallarının yeterliliği arasında bir ilişki olduğunu düşündükleri söylenebilir.

Bu sonuçlar, mülki idare amirlerinin kamuda verimlilik ve etkinliğin arttırılması için çalışanların motivasyonunun yükseltilmesinin zorunluluk olduğunu düşünerek, yetkileri dahilinde kullanabilecekleri bütün motivasyon araçlarının işgörenlere uygulanmasının faydalarına inandıkları şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca araştırmaya katılan kaymakamların kamuda çalışanların motivasyonu kapsamında kararlara katılım, adaletli bir ödül ve ceza sistemi oluşturulması, işi çekici kılacak fiziksel ve sosyal ortamın oluşturulması, çift yönlü bir iletişim sisteminin kurulması, yetkilendirme ve astlarına danışmanlık yapma gibi yönetsel ve sosyal motivasyon araçlarının kullanılması noktasında çoğunlukla görüş birliği içinde oldukları söylenebilir.

Hipotez Testleri

Bu bölümde mülki idare amirlerinin motivasyon davranışlarına ilişkin ifadelere katılımlarında kişisel özelliklerine göre farklılaşma olup olmadığı, motivasyon davranışlarının alt boyutları kapsamında incelenerek değerlendirilecektir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Coğrafi Bölgeye Göre Motivasyon Davranışlarını Değerlendirmelerindeki Görüş Farklılıkların Karşılaştırılması

	Bölge	n	A.O.	S. S.	F	p
Kurum içi Sosyal ve Kişisel İhtiyaçların Giderilmesi	Marmara	94	4,1693	,51652	2,984	,007
	Karadeniz	94	4,1463	,44813		
	İç Anadolu	130	4,1019	,39949		
	Ege	48	4,0764	,49906		
	Akdeniz	37	4,1824	,49177		
	Doğu Anadolu	62	4,0565	,44219		
	Güneydoğu Anadolu	56	3,8705	,57206		

H1: "Araştırmaya katılan idarecilerin motive etme davranışlarını değerlendirmeleri coğrafi bölgelere göre farklılık gösterir" hipotezinin test sonuçları Tablo 5'de verilmiştir. Test sonuçlarına göre, yalnızca, "Kurum İçi Sosyal ve Kişisel İhtiyaçların Giderilmesi" boyutunun değerlendirilmesinde coğrafi bölgeler itibari ile anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Diğer boyutlar açısından coğrafi bölgelere göre önemli bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Bu farkın hangi katılımcı gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Tukey testi uygulanmıştır. Bu testin sonucuna göre fark, "Kurum İçi Sosyal ve Kişisel İhtiyaçların Giderilmesi" boyutunun değerlendirilmesinde Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde görev

yapan idareciler ile Marmara, Karadeniz, Akdeniz ve İç Anadolu Bölgeleri'nde görev yapan idareciler arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır.

Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Kıdemlerine Göre Motivasyon Davranışlarını Değerlendirmelerindeki Görüş Farklılıkların Karşılaştırılması

	Hizmet Yılı	n	A.O.	S. S.	F	p
Örgütsel Amaç Birliğinin Oluşturulması	1-5	116	3,7513	,61952	2,503	,030
	6-10	134	3,6347	,76047		
	11-15	83	3,4765	,77062		
	16-20	57	3,4421	,69634		
	21-25	64	3,5156	,65471		
	26 ve üzeri	54	3,6963	,80820		

H_2: "Araştırmaya katılan idarecilerin motive etme davranışlarını değerlendirmeleri hizmet yılına göre farklılık gösterir" hipotezinin test sonuçları Tablo 6'da verilmiştir. Test sonuçlarına göre, yalnızca, "Örgütsel Amaç Birliğinin Oluşturulması" boyutunun değerlendirilmesinde hizmet yılı itibari ile anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Diğer boyutlar açısından hizmet yılı faktörünün önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

Bu farkın hangi katılımcı gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Tukey testi uygulanmıştır. Bu testin sonucuna göre fark, "Örgütsel Amaç Birliğinin Oluşturulması" boyutunun değerlendirilmesinde hizmet yılı 1-5 yıl arası olan yöneticilerle hizmet yılı 16-20 yıl arası olan idareciler arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır.

Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeylerine Göre Motivasyon Davranışlarını Değerlendirmelerindeki Görüş Farklılıkların Karşılaştırılması

	Eğitim Düzeyi	n	A.O.	S. S.	F	p
Örgütsel Amaç Birliğinin Oluşturulması	Lisans	332	3,6771	,69221	4,598	,010
	Yüksek Lisans	163	3,5141	,75289		
	Doktora	15	3,2633	,99292		
Yöneticinin Motive Etme Yaklaşımı	Lisans	332	2,7894	,64699	3,401	,048
	Yüksek Lisans	163	1,7710	,69283		
	Doktora	15	1,4667	,48807		

H_3: "Araştırmaya katılan idarecilerin motivasyon davranışlarını değerlendirmeleri eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir" hipotezinin test sonuçları Tablo 7'de verilmiştir. Test sonuçlarına göre, "Örgütsel Amaç Birliğinin Oluşturulması" ve "Yöneticinin Motive Etme Yaklaşımı" boyutlarının değerlendirilmesinde eğitim düzeyi itibarı ile anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Diğer boyutlar açısından eğitim faktörünün önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

Bu farkın hangi katılımcı gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Tukey testi uygulanmıştır. Bu testin sonucuna göre fark, "Örgütsel Amaç Birliğinin Oluşturulması" bölümünün değerlendirilmesinde eğitim düzeyi lisans olan idareciler ile yüksek lisans olan idareciler arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. "Yöneticinin Motive Etme Yaklaşımı" bölümünün değerlendirilmesinde ise eğitim düzeyi lisans olan idareciler ile doktora olan idareciler arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır.

Tablo 8. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Motivasyon Davranışlarını Değerlendirmelerindeki Görüş Farklılıkların Karşılaştırılması

	Yaş	n	A.O.	S. S.	F	p
Örgütsel Amaç Birliğinin Oluşturulması	20-30	97	3,8376	,57879	5,001	,002
	31-40	239	3,5494	,74795		
	41-50	117	3,4940	,74834		
	51 ve üzeri	56	3,6821	,75103		

H_4: "Araştırmaya katılan idarecilerin motive edici davranışlarını değerlendirmeleri yaşlarına göre farklılık gösterir" hipotezinin test sonuçları Tablo 8'de verilmiştir. Test sonuçlarına göre, yalnızca, "Örgütsel Amaç Birliğinin Oluşturulması" boyutunun değerlendirilmesinde yaş itibarı ile anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Diğer boyutlar acısından yaş faktörünün önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

Bu farkın hangi katılımcı gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Tukey testi uygulanmıştır. Bu testin sonucuna göre fark, her iki boyutun da değerlendirilmesinde yaşı 20-30 arası olan idareciler ile yaşı olan 41-50 arası olan idareciler arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır.

Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Motivasyon Davranışlarını Değerlendirmelerindeki Görüş Farklılıkların Karşılaştırılması

	Medeni Durum	n	A.O.	S. S.	t	p
Örgütsel Amaç Birliğinin Oluşturulması	Bekâr	67	3,7933	,62029	2,484	,015
	Evli	441	3,5857	,73952		
Geribildirim ve Hakkaniyet	Bekâr	67	3,6269	,76546	2,183	,045
	Evli	441	3,7460	,65027		

H5: "Araştırmaya katılan idarecilerin motive edici davranışlarını değerlendirmeleri medeni durumlarına göre farklılık gösterir" hipotezinin test sonuçları Tablo 9'da verilmiştir. Test sonuçlarına göre, "Örgütsel Amaç Birliğinin Oluşturulması" ile "Geribildirim Ve Hakkaniyet" boyutunun değerlendirilmesinde anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Diğer liderlik boyutları itibariyle cinsiyet faktörünün önemli bir değişken olmadığı saptanmıştır. "Örgütsel Amaç Birliğinin Oluşturulması" boyutundaki ifadelere bekâr idareciler evli olanlara göre daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. "Geribildirim ve Hakkaniyet" boyutundaki ifadelere ise evli idareciler bekâr olanlara göre daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşen ekonomi ve gelişen rekabet koşulları içersinde verimlilik artışı üzerinde durulması gereken en önemli kavramlardan birisi haline gelmiştir. Verimlilik artışının önem kazanması burada etkili tek unsur olmamakla birlikte motivasyon kavramını da ön plana çıkarmıştır. Bugüne kadar daha ziyade özel sektörün göz önünde bulundurduğu motivasyon kavramının artık kamu sektöründe de vazgeçilmez hale geldiği söylenebilir. Buradan hareketle bu çalışmada mülki idare amirlerinin (kaymakamların) kamuda motivasyon kavramına dair algılamaları ve astlarını motive etme davranışları belirlenmeye çalışılmıştır. Kamu sektörü açısından bakıldığında hem çalışanlar açısından kurumların çekici hale gelmesinde hem de vatandaşın daha kaliteli ve hızlı hizmet almasının sağlanmasında mülki idare amirlerinin astlarını motive ederek önemli bir katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Yapılan araştırmanın sonucunda mülki idare amirlerinin büyük bölümünün, çalışanların motive edilmesinin gerekliliğini ve bütün motivasyon araçlarının bu noktada kullanılmasının yararlı olacağını düşündükleri tespit edilmiştir. Araştırma bulgularından biri de mülki idare amirlerinin çalıştıkları bölgeye göre kurum içi sosyal ve kişisel ihtiyaçların giderilmesinde farklılıklar olduğudur. Coğrafi açıdan bakıldığında doğu bölgelerinde çalışan kamu personelinin istihdamında liyakat ve yeterlik ilkelerinin göz ardı edilmesi, kabilecilik, güven eksikliği ve siyasi tercihler kamu çalışanlarının motive edilme davranışlarında farklılıklar meydana getirmektedir. Bu bağlamda Doğu Bölgelerindeki kamu kurumlarında profesyonel yönetim anlayışı esasına uygun olarak personel seçim politikaları oluşturulmalıdır. Ayrıca motivasyon kapsamında düşünülebilecek bir diğer konu kamu çalışanlarının kişisel ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması suretiyle motive edilerek bölgede daha fazla ve daha verimli kamu hizmeti vermeleri sağlanabilir. Ayrıca kurum içinde önemli bir motivasyon unsuru olan güven ortamının sağlanması etnik köken problemlerinin çözülmesiyle giderilebileceği düşüncesiyle bu konuda çalışmalar yapılması gerekmektedir.

Örgütsel amaç birliğinin oluşturulması, örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmede ve örgüt içi sinerjinin yaratılmasında son derece önemlidir. Mülki idare amirlerinin örgütsel amaç birliğinin oluşturulmasında, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem ve medeni durum gibi değişkenler açısından farklılıklar gözlenmektedir. Daha genç ve eğitim seviyesi daha yüksek olan mülki idare amirlerinin takım ruhu ve çalışması, sinerji, yetki ve sorumluluk devri, kararlara katılım gibi modern yönetim bakış açılarına daha hakim ve daha açık oluşu bu farkı doğurmuştur. Örgüt ve çalışanlar arasında ortak amaçlar oluşturulması çalışanların amaçları gerçekleştirme noktasında daha iyi motive olmalarını sağlayacaktır. Mülki idare amirlerine sürekli eğitim anlayışıyla gerekli görüldüğünde hizmet içi eğitim düzenlenmeli ve modern yönetim ve yeni kamu yönetimi hakkında bilgilenmeleri sağlanmalıdır. Ayrıca lisans üstü çalışmalar yaparak kendini geliştirmek isteyen mülki idare amirleri teşvik edilmelidir. Bu kapsamda uygulanan yurtdışı eğitimlerinin içeriği ve verimliliği tekrar gözden geçirilmeli ve düzenlenmelidir.

Araştırmada ortaya çıkan bir diğer bulgu da mülki idare amirlerinin geri bildirim ve hakkaniyet konusunda farklı düşünmeleridir. Yöneticisi tarafından olumlu geribildirim almak diğer bir ifadeyle takdir edilmek çalışanlar için çok önemlidir. Maddi motivasyon araçlarının yeterince kullanılamadığı kamu sektöründe idarecilerin çalışanlara yaptığı olumlu çalışmalar sonucunda teşekkür etmesi, takdirname vermesi, ayın personeli seçmesi, gibi motivasyon araçlarını kullanarak çalışanları motive etmesi uygun olacaktır. Ayrıca çalışanlar yaptıkları işlerin işletmeye ya da topluma fayda sağladığını düşündüğünde motivasyonları artacaktır. Bu nedenle idarecilerin çalışanların yaptığı işlerin önemli olduğunu çalışanlara hissettirmesi ve onların zevkle çalışmalarını sağlaması kamuda kullanılabilecek önemli motivasyon araçlarındandır. Yöneticilerin, çalışanları motive edebilmek için, çalışanlarına birey olarak davranması, onların, fikirlerine önem vererek kararlara katılımlarını sağlaması ve uygun iletişim kanallarını kurması gerekmektedir. İdarecinin, çalışanlarına danışmanlık yapması, ödüllendirme ve cezalandırma davranışlarında tüm çalışanlarına eşit ve adil davranması, astların verimli çalışabileceği fiziksel ve sosyal koşulları temin etmesi çalışanların işe olan ilgilerinin artmasına yardımcı olacak önemli unsulardır.

Literatür kısmında bahsedilen önceki çalışmaların birçoğunda cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem vb kişisel değişkenlerin liderlerin motivasyon davranışları

üzerinde önemli etkisi olduğu görülmüştür. Ancak bu araştırma sonucunda elde edilen veriler, kamu yönetimindeki liderlerin motivasyon davranışları ile kişisel özellikleri arasında birkaç motivasyon alt boyutu dışında herhangi bir ölçülebilir fark bulunmadığını ortaya koymuştur. Bu durumun nedeni kamu kurumlarındaki tüm uygulamaların katı bir bürokratik yapı ve yasalar tarafından kesin bir şekilde belirlenmiş olmasıdır. Yine daha önce yapılan çalışmalar (Onaran, 1977; Erol, 2007) idarecilerin motivasyon konusundaki düşüncelerinin uygulamaya yeterince yansımadığını da göstermektedir. Türkiye'de mülki idare amirlerinin çoğu yeniliğe ve gelişime açık olmasına karşın mevzuat, sosyal, siyasal ve hiyerarşik yapı ile merkezi yönetim, idarecilerin önünde engel oluşturabilmektedir. Birçok konuda olduğu gibi astların motive edilmesi noktasında da mevzuat ve sosyal yapı idarecileri duyarsızlaştırabilmektedir. Bürokratik yapı, yöneticilerin çalışanlarını motive etme davranışlarını kısıtladığından ve çalışanların kendilerini geliştirmelerini ve bağımsız çalışmalarını engellediğinden bu yapının yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde gözden geçirilerek gelişimci, verimli ve etkin bir yapıya kavuşturulması için çalışılmalıdır.

Kamuda çalışanların olumsuz motivasyonuna neden olan en önemli konulardan biri subjektif değerlendirilme konusudur. İdarecilerin kişilik ve düşünce yapılarını dikkate alarak çalışanlarını değerlendirilmesi, liyakat sahibi çalışanların motivasyonunu azaltmaktadır. Bu nedenle objektif kriterlere uygun ve yalnızca çalışanların performansının değerlendirildiği bir sistem oluşturulmalıdır. Kamuda çalışanların motivasyonunu düşüren önemli bir etmen de yükselme olanaklarının sınırlı olmasıdır. İlerleme ya da yükselme yolları olmayan çalışanların çalışma şevkleri azalmaktadır. Bu nedenle kamu örgütlerinde de başarılı çalışanların yükselebilmesine olanak tanıyan kariyer basamakları sistemi getirilebilir. Ayrıca kamuda çalışanları motive etmek için, performansa dayalı bir sistem geliştirilerek ekonomik araçların kullanılması çalışanların performansını ve verimliliği arttıracaktır. Böylece etkin ve başarılı çalışanlar ile diğerleri arasında bir fark oluşturulması sağlanacaktır.

KAYNAKÇA

Aşıkoğlu, Meral (1996), "*Motivasyon*", Üniversite Kitabevi, İstanbul.

Bilgin, Kamil Ufuk (1993), *Türk Kamu Yönetiminin Avrupa Topluluğu'na Uyumu*, A.Ü. Avrupa Topluluğu Araştırma ve Uygulama Merkezi, Ankara.

Birdal, İlker – Aydemir, Nilgün (1992), *Yönetim Teorileri*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1992.

Blair, G.M. (1992), "The Human Factor", *IEE Engineering Management Journal*, Vol. 2, No: 5, October s. 219-223.

Brief, P. Arthur - Aldag, Ramon J. (1976), "The Instrinsic-Extrinsic Dichotomy: Toward Conceptual Clarity", *Academy of Management Review*, Jully, s. 496-500.

Bulunt, Barrie.E. – Spring, Kris Anne (1994), "MPA Graduates and The Dilemma of Job Satisfaction: Does Crassonig the Sector Line Make a Difference", *Public Personel Management*, Vol. 20 No:4.

Byars, Lloyd L.(1992), *Concepts of Strategic Management,* 3rd Edition, Harper Collins Publishers, New York.

Cacioppe, Ron - Mock, Philip (1984): "A Comparison of The Quality Of Work Experience in Government and Private Organizations", Human Relations, Vol. 37 No: 11, s. 923-940.

Chruden, Herbert J. – Sherman, Arthur W.(1984), *Managing Human Resources,* South-Western Publishing Co., New York, s. 257.

Ellemers, Naomi – De Gilder, Dick - Haslam, S. Alexander (2004), "Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance", *Academy of Management Review,* Vol. 29, No: 3, s.459-478.

Eren, Erol (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 8.Baskı, Beta Yay.

Ergül, H. Fazlı (2005), "Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 14, s. 67-79.

Erol, Okan (2007), *''Kamu Kesiminde Güdülenme Ve Yönetici: Bir Kamu Kuruluşu Örneği''*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.

Gannon, Martin, J. (1979), *Organizational Behavior,* First Printing, USA.

Genç, Turan (1998), *Kamu Yönetimi*, Başkent Klişe Matbaacılık, Ankara.

Gibbons, Robert (1998), "Incentives in Organizations", *Journal of Economic Perspective,* Vol. 12, s.115-132.

Hagemann, Gisela (1997), "Motivasyon El Kitabı", (Çev: G. Aksan), Bireysel Yatırım Dizisi, İstanbul, s. 215.

Hodgetts, M.Richard (1999), *Yönetim*, Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, 2. Baskı, İstanbul.

İncir, Gülten (1990), "Çalısanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme", *MPM Yayınları*: 401, Ankara.

İncir, Gülten (1990), ''Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme'', *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*, No:401, Ankara.

Kaynak, Tugray (1995), *Organizasyonlarda Davranış ve Yönlendirilmesi*, Alfa Basım Yayım, 2.Baskı, İstanbul.

Keenan, Kate (1996), *Motivasyon,* (Çev: Ergin Koparan), Remzi Kitabevi, İstanbul.

Keser, Askın (2006), *''Çalışma Yaşamında Motivasyon''*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.

Korman, Abraham K. (1978), *"Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji",* (Çev: İ. Akhun), Devlet Kitapları, Ankara, s. 39.

Latham, P.Gary - Pınder, C. Craig (2005), "Work Motivation Theory and Research At The Dawn of the Twenty-First Century", *Annual Review of Psychology*, Vol. 56, No: 1, s. 485-516.

Luthans, Freud (1992), *Organizational Behavior,* 6. Ed., McGraw-Hill, Inc.

Macchiavello, Rocco (2008), ''Public Sector Motivation And Development Failures'', *Journal of Development Economics*, Vol. 86, No: 1, April, s. 201-213.

Madsen, K.B. (1968), "Theories of Motivation", 4th ed., *The Kent State University Press,* Ohio, s. 46.

Mathis, L. Robert – Jackson, J.H. (2005), *Human Resource Management Esential Perspectives,* Third Edition, Thomson South-Western, Canada.

Medcof, J.W. – Hausdorf, P.A. (1995), "Instruments to Measure Opportunities to Satisfy Needs and Degree of Satisfaction of Needs in The Workplace", *Journal of Occupation and Organizatinal Psychology*,Vol. 68, No: 3, s.193-199.

Nelson, Bob (1996), ''Dump The Cash, Load On The Praise'', *Personnel Journal,* No:7, s. 65-70.

Nicholson, Nigel. (2003), "How to Motivate Your Problem People", *Harvard Business Review,* January, s.57-65.

Onaran, Oğuz (1977), "Çalısma Güdüsü: Maslow Kuramı'nın Türk Kamu Kesiminde Uygulanması", *Yönetim Psikolojisi*, I. Ulusal Sempozyumu, TODAİE Yayın No: 183, 7-9 Aralık, s. 137-155.

Öztürk, Zekai - H. Dündar (2003), "Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, s. 57-67.

Pritchard, R.D.- Holling, H.- Lammers, F.- Clark, B.D. (2002), "Improving Organizational Performance with the Productivity Measurement and Enhancement System: An International Collaboration", *Nova Science Publishers,* New York, s. 298, (ISBN: 1590332229).

Reece, L. Barry - Brant, R. (2005), *Effective Human Relations: Personal and Organizational Applications,* Ninth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.

Ruthankoon, Rathavoot – Ogunlana, Stephen Olu (2003), "Testing Herzberg's Two-Factor Theory In The Thai Construction Industry", *Emerald Insight,* Vol.10, No:5, s.333-341.

Sabuncuoglu, Zeyyat – Tüz, Melek (1998), *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınları, 3. Baskı, Bursa.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. – Tüz Melek (2001), *Örgütsel Psikoloji,* 4.Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Sabuncuoğlu, Zeyyat (1986). *Örgütsel Davranıs,* Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları No: 10.

Sapancalı, Faruk (1992), "İşletmelerde Kullanılan Özendirici Araçların Güdülenme Üzerine Etkisi", *D.E.Ü. Yayınları*. İzmir.

Sapancalı, Faruk. (1993), "Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar", *Verimlilik Dergisi,* Cilt 4, s.55-74.

Schıffman, Leon - Kanuk, Leslie Lazar (2000), *Consumer Behavıor*, Prantice –Hall Inc., New Jersey.

Schwarzkopf, E.A. - Miller, E.L. (1980): "Exploring The Male Mobility Myth", Business Horizons,Vol. 23, No: 3 s. 38-44.

Silah, Mehmet (2005), *Endüstride Çalışma Psikolojisi,* Seçkin Yayın Dağıtım, Ankara.

Steers, M. Richard - Mowday, T. Richard - Shapıro, L. Debra (2004), "The Future of Work Motivation Theory", *Academy of Management Review*, Vol. 29, No: 3, s.379-387.

Sullivan R. Gordon - Harper V. Michael, (1997), *Umut Bir Yöntem Olamaz,* Çev. Ayşe Bilge Dicleli, Boyner Holding Yayınları.

Tikici, Mehmet – Deniz, Mehmet (1991), ''Örgütsel Davranış'', Özmert Ofset, Malatya.

Tortop, Nuri - İşbir, E.G. – Aykaç, B. (1993), *Yönetim Bilimi,* Yargı Yayınları: 19, Yargı Kitap ve Yayınevi, Ankara.

Tosi, Henry - L., Mero, Neal. P. (2003), *The Fundamental of Behavior,* Blackwell Publishers Ltd., UK.

Ünlüönen, Kurban – Ertürk, M. – Olcay, A.(2007), "Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* http://www.e-sosder.com, Cilt. 6, Sayı:19, s. 09-32 (Erisim Tarihi: 23.05.2007).

Vural, Z. Akıncı, Beril (2005), *''Kurum Kültürü Ve Örgütsel İletişim''*, İletişim Yayınları, İstanbul.

Wiley, Carolyn (1997), "What Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Surveys", *International Journal of Manpower*, Vol: 18, No: 3, s.263-80.

Williams, Al. E. – Lankford, Samuel.V. – Degraaf, Don.G. (1999), "How Managers Perceive Factors That Impact Employee Motivation: An Application of Pathfinder Analysis", *Journal of Park and Recreation Administration,* Vol, 17, No: 2, s.84-106.

Yearta, Shawn.K. – Maitlis, Sally. - Briner Rob B. (1995), "An Exploratory Study of Goal Setting in Theory And Practice: A Motivational Technique That Works*?",* *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Brinerol, Vol. 68, s. 3.

Zibigniew, Brzezinski (1998), *Büyük Satranç Tahtası,* (Çev. Ertuğrul Dikbaş ve Ergun Kocabıyık), Sabah Kitapları, İstanbul.

A Research to Determine Local Governors Motivating Behaviour Their Employees

Arzu KILIÇLAR
Gazi University
Faculty of Tourism
Gölbaşı Ankara, Turkey
karzu@gazi.edu.tr

Cihan SEÇİLMİŞ
Osmangazi University
Faculty of Tourism
Eskişehir, Turkey
csecilmis@ogu.edu.tr

Yaşar SARI
Osmangazi University
Faculty of Tourism
Eskişehir, Turkey
ysari@ogu.edu.tr

Expensive Summary

Introduction

Rapid changes in society both in the private and public sector organisations to adapt to this change brings the necessity. New public management based on market principles and individual satisfaction with result-oriented and flexible management approach has been adopted. Bureaucratic, which leads to a waste of resources as a service instead of public service, business and management in the form of parallel to that of perception and success criteria to be a fundamental change in the understanding of the public service highlights.

Which is one of the most important tasks of management, organizational effectiveness, employee motivation towards organizational goals requires. Because, each employee in the organisation, are willing to fulfill the task unless you assigned to the managerial activity is not able to get the result. At this point, this request is to encourage the role of motivation to intensify (Vural, 2005:107).

There is a positive relationship between motivation and success; motivation increases the success of employees on large extent (Erdoğan, 1994). In the private sector that are used to improve productivity in the public sector the use of the means of motivation, which is available at the unwieldy structure of the correction adverse public institutions is extremely important. In this study, in view of motivated behavior are determined by the public officials are expected to contribute to the elimination of the problems encountered in applications related to the topic.

Methodology

In this research, civil service in public administration officials how motivated their employees to measure that they, and by determining the factors that influence motivation in this context, is intended to make recommendations for improving organizational effectiveness.The population of this study are governors who are serving actively in all districts in 81 provinces of Turkey. The full count was made in the survey and data collection the questionnaire was developed as a tool which, through the Governor's Office, the district governor has been sent to all. The survey sent to 900 the governor, has returned 524. In this sense, the rate of return of 52%.

In the survey, the local administrative authority for measurement of the motivation of the behavior, with some changes on the scale developed by Okan Erol has been used. After changes are posted, conducted a preliminary test of the questionnaire. Pre-test demonstrating the reliability of the questionnaire cronbach's Alpha coefficient

has been identified as 0, 627. With the removal of the scale from the lower 8 expression,reliability, 0, 845% will go up to 8, It is seen that the expression for the scale and the questionnaire was removed from the final shape has been given to and implementation has started.

Findings And Interpretations

The 32 expression of motivation in the form of the questionnaire, how many dimensions can be examined in, and scale factor in order to determine their relationship with the items, explanatory factor analysis was applied. 6 dimensions has been discovered by using Varimax transformation over 1. These 6 factors explains the total variance of 57,228%.

The governor surveyed concerning socio-demographic data are presented in Table 3. The managers % 97,7% males and 2.3% are female. The managers of 47% In the age range of 31-40 % 22,9% 41-51% 19,2% in the age range 20-30 is located.

Executives surveyed % 65,1% at the undergraduate level, 32% graduate and 2.9% have received training at the doctoral level. When it comes to marital status of managers 86,9% of the proportion are married. Years of service are examined, in the first line, a 26.5% with 6-10 years, while %22,9% compared to 1-5 years in second place. %24,8 per cent of executives surveyed in the Central Anatolia, and 18.3% Black Sea region and % 18.1% in the Marmara region. According to Table 4, with the highest average 4,50 expressions of the employees participated with “the opinions and suggestions of his subordinates, working ustlerinc heeded their enthusiasm whip” and “motivation in the context of a rewarding action, which is a basic leadership principle must be in accordance with the principle of fair and equitable treatment for everyone” statements. With these statements, themanagers believe that, the success of the organization to subordinates to ensure organizational goals and in the values of asthma, institutional decision-making process of employees to participate in creating the necessary environment for the implementation of the transfer of powers that can satisfy the need for respect and recognition that would be beneficial can be expressed.

With the lowest average of Governors participated phrases, 1,60 average “managers do not have a duty to motivate their subordinates,” and 1,70 average “promotion opportunities from level to management mostly for the benefit of people close to other expressions does not affect the motivation of staff”.

According to the testimony of executives average, promotion opportunities, mostly to the benefit of people close to management level influence the motivation of the subordinates of asthma, personal problems (family, financial, spiritual, etc. issues) is an event that should attend managers, managers need to motivate their subordinates in the organization with the motivation and think that there is a relationship between the adequacy of communication channels that can be said.

In these results, the local administrative authority is increased in order to increase efficiency and effectiveness of employee motivation in the public sector is imperative if thinking applied to the development of tools that they can use all their powers within the motivational benefits can be interpreted as they believed in. The governor who also participated in the research of motivation of participation in decisions within the scope of public sector employees, the creation of a fair reward and penalty system, the job that make it attractive physical and social environment, the creation of bi-directional

communication system, The establishment of social motivation, such as making tools and subordinates managerial and consulting authorization at the point of use might turn out to be mostly in agreement.

Conclusions And Recommendations

As a result of the research, the majority of the local administrative authority, and all of the tools that are necessary to motivate employees motivational at this point because it would be useful to use have been identified. One of the research findings in the working of the local administrative authority within the institution that there are differences in the elimination of social and personal need. In the employment of public servants who work in the eastern region from a geographical perspective the principles of merit and competence be ignored, tribalism, lack of confidence, gives rise to differences in motivated behavior and political preferences of public employees. In this context, a professional management approach in public institutions in the eastern region in accordance with the principles of personnel selection policies must be created. Also another issue to be considered in the context of personal and social motivation of public employees in the region to provide more and more motivated by meeting the needs for efficient public services can be provided. Trust within the institution, which is also a significant motivation factor, elimination of the problem of ensuring an environment of ethnic origin, with the idea that could work on this issue is required.

Another emerging research findings also different you are thinking about the feedback of the local administrative authority and fairness. Getting positive feedback by the manager, in other words, to be appreciated for the employees is very important. Enough of the material is not available in the public sector where managers motivator to the employees doing the work is positive as a result of to thank, to give commendation, employee of the month selection, it would be appropriate to motivate employees by using tools as motivation. Furthermore, if the employees think that their working is beneficial to business or public, their motivation will increase. Therefore, it is important that the managers of the employees of the work in the public sector and their employees make them feel important motivational pleasure to work with one of the tools that can be used.

One of the most important issues that cause negative motivation of employees in the public sector is the subject of the subjective evaluation. Taking into account the personality and mindset of the administrators running the assessment, reduce the motivation of the employees have merit. Therefore, a system should be established to evaluate the performance of employees only appropriate and objective criteria.