



T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BÖLÜMÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN
OKUL MÜDÜRLERİNİN
İLETİŞİM VE MOTİVASYON BECERİLERİ İLE İLGİLİ
ALGI VE BEKLENTİLERİ

(İSTANBUL İLİ AVRUPA YAKASI ÖRNEĞİ)

Kadir GÜNEŞ
Sınıf Öğretmeni

İSTANBUL, 2007

T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BÖLÜMÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN
OKUL MÜDÜRLERİNİN
İLETİŞİM VE MOTİVASYON BECERİLERİ İLE İLGİLİ
ALGI VE BEKLENTİLERİ

(İSTANBUL İLİ AVRUPA YAKASI ÖRNEĞİ)

Kadir GÜNEŞ
24 EĞİT 159

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Asuman TÜRKEK

İstanbul, 2007

İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN OKUL MÜDÜRLERİNİN
İKİTİRİM VE MOTİVASYON BECERİLERİ İLE İLGİLİ
ALGI VE BEKLENTİLERİ

Kadir GÜNEŞ

ONAY

Jüri:

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Adnan TÜRKEL

Üye

Prof. Dr. Nermi GEÇEN

Üye

Yrd. Doç. Dr. Fırat AKDAĞ

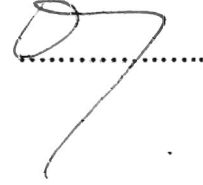
Yüksek lisans tezi onay tarihi:/...../200

25.10.2007

TUTANAK

Kızıl Güneş/...../2007 tarihinde "İkinci Okul
Öğretmenlerinin Okul Müdürlükleri ile İletişim ve
Araştırma ve Değerlendirme" başlıklı tezini savunmuş ve başarılı olduğu oybirliği ile kabul edilmiştir.
ve Beklentileri.

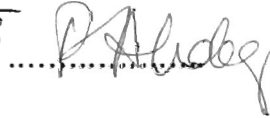
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Asuman TÜRKİL



Üye : Prof. Dr. Nermiye GELEN



Üye : Yard. Doç. Dr. Füsun AKDAĞ



İÇİNDEKİLER

| | Sayfa No |
|-----------------------|----------|
| TABLolar LİSTESİ..... | VI |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | IX |
| ÖNSÖZ..... | X |
| ABSTRACT..... | XI |
| ÖZET..... | XII |

BÖLÜM I

1. İLETİŞİM

| | |
|-------------------------------------------------------|----|
| 1.1. İLETİŞİM KAVRAMI..... | 1 |
| 1.2. İLETİŞİMİN UNSURLARI..... | 2 |
| 1.2.1. Verici Kişi..... | 2 |
| 1.2.2. Algı ve Değerlendirme..... | 3 |
| 1.2.3. Alıcı Kişi..... | 4 |
| 1.2.4. Anlam Kodlaması..... | 6 |
| 1.2.5. Mesaj..... | 7 |
| 1.2.6. Gönderme Becerileri..... | 8 |
| 1.2.7. Geri Bildirim..... | 8 |
| 1.2.8. İletişimde Diğer Önemli Unsurlar..... | 10 |
| 1.3. ETKİLİ İLETİŞİM..... | 10 |
| 1.4. İLETİŞİMİ ENGELLEYEN UNSURLAR..... | 12 |
| 1.4.1. Öğüt Vermek, Çözüm Getirmek, Yönlendirmek..... | 12 |
| 1.4.2. Yargılamak, Eleştirmek, Ad Takmak..... | 12 |
| 1.4.3. Soru Sormak, Araştırmak, İncelemek..... | 13 |
| 1.4.4. Teşhis, Tanı Koymak, Tahlil Etmek..... | 13 |
| 1.4.5. Teselli Etmek, Konuyu Değiştirmek..... | 14 |

BÖLÜM II

2. ÖRGÜT

| | |
|-----------------------------------------------------|----|
| 2.1. ÖRGÜT KAVRAMI..... | 15 |
| 2.2. KLASİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİ VE ÖRGÜT TEORİSİ..... | 16 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı..... | 16 |
| 2.2.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı..... | 17 |
| 2.2.3. Bürokrasi Yaklaşımı..... | 18 |
| 2.2.3. Klasik Örgüt Teorisine Eleştiriler..... | 19 |
| 2.3. NEOKLASİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİ VE ÖRGÜT TEORİSİ..... | 19 |
| 2.3.1. Neoklasik Örgüt Teorisinde İş Bölümü..... | 19 |
| 2.3.2. Neoklasik Örgüt Teorisinde Yönetim, Kontrol Alanı..... | 20 |
| 2.3.3. Neoklasik Örgüt Teorisinde Merkezkaç Yönetim..... | 20 |
| 2.3.4. Neoklasik Örgüt Teorisinde Komuta-Kurmay İlişkisi..... | 21 |
| 2.3.5. Neoklasik Örgüt Teorisinin Biçimsel Olmayan Örgüt Yaklaşımı..... | 22 |
| 2.3.6. Neoklasik Örgüt Teorisine Eleştiriler..... | 22 |
| 2.4. İNSAN İLİŞKİLERİ HAREKETİ VE ÖRGÜT TEORİSİNE BAŞLICA YAKLAŞIMLAR..... | 23 |
| 2.4.1. X ve Y Yaklaşımı..... | 23 |
| 2.4.2. Merkezci Olmayan Yönetim ve Karar Alma Yaklaşımı..... | 24 |
| 2.4.3. Örgütsel Davranış Yaklaşımı..... | 25 |
| 2.4.4. Chris-Argyris'in Olgun ve Olgun Olmayan Kişi Yaklaşımı..... | 25 |
| 2.5. MODERN YÖNETİM DÜŞÜNCESİ VE ÖRGÜT TEORİSİ..... | 26 |
| 2.5.1. Sistem Yaklaşımı..... | 26 |
| 2.5.2. Durumsallık Yaklaşımı..... | 27 |
| 2.6. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM BİÇİMLERİ..... | 29 |
| 2.6.1. Biçimsel İletişim Sistemleri..... | 29 |
| 2.6.2. Biçimsel Olmayan İletişim..... | 32 |
| 2.6.3. Örgüt Dışı İletişim..... | 32 |
| 2.6.4. Gruplar Arasında İletişim..... | 32 |
| 2.7. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARAÇLARI..... | 33 |
| 2.7.1. Yazılı İletişim Araçları..... | 34 |
| 2.7.2. Sözlü İletişim Araçları..... | 34 |
| 2.7.3. Görsel İletişim Araçlar..... | 34 |
| 2.7.4. Sözsüz İletişim..... | 34 |
| 2.8. EĞİTİM KURUMLARINDA İLETİŞİM..... | 35 |

BÖLÜM III

3. MOTİVASYON

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1. MOTİVASYON KAVRAMI..... | 37 |
| 3.2. GÜDÜLEME KAVRAMI..... | 38 |
| 3.3. GÜDÜ ÇEŞİTLERİ..... | 39 |
| 3.3.1. Birincil Güdüler..... | 39 |
| 3.3.2. İkincil Güdüler..... | 39 |
| 3.4. MOTİVASYONUN ÖZELLİKLERİ..... | 42 |
| 3.5. MOTİVASYON KURAMLARI..... | 43 |
| 3.5.1. Kapsam Kuramları..... | 43 |
| 3.5.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi..... | 43 |
| 3.5.3. Herzberg'in İki Faktör Kuramı..... | 46 |
| 3.5.4. Alderfer'in E.R.G. Teorisi..... | 48 |
| 3.5.5. Mc. Clelland'ın Başarı Güdüsü..... | 49 |
| 3.5.6. Atkinson Modeli..... | 50 |
| 3.6. SÜREÇ KURAMLARI..... | 51 |
| 3.6.1. Vroom'un Beklenti Kuramı..... | 51 |
| 3.6.2. Poter-Lawler Modeli..... | 52 |
| 3.6.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı..... | 53 |
| 3.6.4. Amaç Kuramı..... | 55 |
| 3.6.5. Sonuçsal Şartlanma veya Pekiştirme Kuramı..... | 56 |
| 3.7. ÖRGÜTLERDE MOTİVASYONU SAĞLAMAK İÇİN KULLANILACAK ARAÇ VE TEKNİKLER..... | 57 |
| 3.7.1. Motivasyonda Paranın Rolü..... | 58 |
| 3.7.2. Katılım..... | 58 |
| 3.7.3. Yetki ve Sorumluluk Verme..... | 59 |
| 3.7.4. İşin Kendisi..... | 59 |
| 3.7.5. İş ve Görev Tasarımı..... | 60 |
| 3.7.6. Yükseltme..... | 60 |
| 3.7.7. Çalışma Grupları..... | 60 |
| 3.7.8. İş Ortamı ve Koşulları..... | 61 |
| 3.7.9. Eğitim..... | 61 |
| 3.7.10. Rekabet..... | 62 |

| | |
|-----------------------------------------------------|----|
| 3.7.11. Esnek Zaman Uygulamaları..... | 62 |
| 3.7.12. Örgütsel Kurallar ve Cezalandırma..... | 62 |
| 3.8. MOTİVASYONUN İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ..... | 63 |
| 3.9. TAKIM ÇALIŞMASI YOLUYLA MOTİVASYON..... | 64 |
| 3.10. MOTİVASYONDA ÖNDERİN ROLÜ..... | 66 |
| 3.11. EĞİTİMDE MOTİVASYONUN ÖNEMİ..... | 67 |

BÖLÜM IV

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| 4. ARAŞTIRMA VE BULGULAR..... | 68 |
| 4.1. PROBLEM DURUMU..... | 68 |
| 4.2. PROBLEM CÜMLESİ..... | 70 |
| 4.3. ARAŞTIRMANIN AMACI..... | 70 |
| 4.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ..... | 70 |
| 4.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI..... | 71 |
| 4.6. TANIMLAR..... | 71 |
| 4.7. KATILIMCILAR..... | 72 |
| 4.8. ANKETLER..... | 72 |
| 4.9. HİPOTEZLER..... | 73 |
| 4.10. İSTATİSTİKLER..... | 74 |

BÖLÜM V

| | |
|-------------------------------|------------|
| SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 98 |
| KAYNAKLAR..... | 107 |
| EKLER..... | 108 |
| ANKET..... | 109 |
| ÖZGEÇMİŞ..... | 113 |

TABLolar LİSTESİ

| | Sayfa No |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Tablo 1: Algı ve Beklentilerin Derecelendirilmesi..... | 73 |
| Tablo 2: Anketin Güvenirliği..... | 74 |
| Tablo 3: Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları..... | 74 |
| Tablo 4: Yaş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları..... | 74 |
| Tablo 5: Görev Alanına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları..... | 75 |
| Tablo 6: Kıdem Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları..... | 75 |
| Tablo 7: Mezuniyet Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları..... | 76 |
| Tablo 8: Okul Amaçlarının Çalışanlarca Benimsenmesi..... | 76 |
| Tablo 9: Çalışanlara Güvenme ve Bunu Onlara Hissettirme..... | 77 |
| Tablo 10: Okul ile Çevre Arasında Etkili Bir İletişim Oluşturma..... | 77 |
| Tablo 11: Açık ve Net Mesajlar Oluşturma..... | 78 |
| Tablo 12: Okul Çalışanlarına Uygun Görev Verme..... | 79 |
| Tablo 13: Okuldaki Çalışanlarla Birlik ve Beraberliği Sağlama..... | 79 |
| Tablo 14: Elverişli Çalışma Koşullarını Oluşturma..... | 80 |
| Tablo 15: Okulda Yapılması Gereken İşleri Ayrıntılı Olarak Belirleme..... | 80 |
| Tablo 16: Görevleri Benzerliklerine Göre Ayırma..... | 81 |
| Tablo 17: Örgütün Hedeflerine Ulaşmasında İletişim Kurma..... | 82 |
| Tablo 18: Çalışanların Yönetmeliklere Uymasını Sağlama..... | 82 |
| Tablo 19: Çalışanları Teşvik Etme..... | 83 |
| Tablo 20: Çalışanları Maddi ve Manevi Olarak Ödüllendirme..... | 84 |
| Tablo 21: Gdlendirme Aracı Olarak Ödüllendirmeyi Kullanma..... | 84 |
| Tablo 22: Çalışanları Nesnel Olarak Değerlendirme..... | 85 |
| Tablo 23: Çalışanlara Adaletle Davranma..... | 86 |
| Tablo 24: Bilgileri Zamanında İletme..... | 86 |
| Tablo 25: Zümre Çalışmalarından Haberdar Olma..... | 87 |
| Tablo 26: Yapılacak Değeriklikleri Önceden Bildirme..... | 89 |
| Tablo 27: Çalışanları Belli Konularda Teşvik Etme..... | 89 |
| Tablo 28: Çalışanların Olumlu Yönlerini Öne Çıkarma..... | 89 |
| Tablo 29: Çalışanlara Meslek Erbabı Olarak Davranma..... | 90 |

| | |
|------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 30: Okulda Yapılması Gereken İşleri Belirleme..... | 91 |
| Tablo 31: Çalışanları Meslekte İlerleme Yönünde Teşvik Etme..... | 92 |
| Tablo 32: Yapılacak Değişiklikleri Önceden Belirleme..... | 93 |
| Tablo 33: Çalışanlar Arasında Etkili Bir İletişim Kurma..... | 94 |
| Tablo 34: İletişimi Olumsuz Etkileyen Engelleri Engelleme..... | 95 |
| Tablo 35: Okul ve Çevre Arasında İletişim Oluşturma..... | 96 |
| Tablo 36: İletişimin Eğitim Düzeyi ile İlişkisi..... | 97 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

| | |
|----------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1: Olgun ve Olgun Olmayan İnsanın Özellikleri..... | 26 |
| Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi..... | 44 |

ÖNSÖZ

Örgütler, belli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulur, amaçlarına ulaştıkları ölçüde başarılı olur. Eğitim örgütleri de yaşamın olmazsa olmazlarından sayılan bireylerin eğitim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulur. Bu ihtiyaç ne kadar amacına uygun karşılanırsa toplumlar da gelecekte o ölçüde saygın bir konuma gelir.

Bir örgütü amacına taşımada en önemli unsur ise insandır. Söz konusu eğitim örgütü olduğunda durum daha da önem kazanmaktadır. Çünkü eğitim örgütünün üretimine konu olan insan yetiştirmede yapılabilecek hata açıklanamadığı gibi olası kaybın giderilmesi de mümkün olmamaktadır.

Bu nedendir ki yapılan birçok çalışma, eğitim örgütünü daha iyi bir noktaya taşıma amacı güder. Bu süreçte kurumun en etkin unsuru olan öğretmenlerin, kurum yöneticisini algılama biçimi ve kurum yöneticisinden beklentileri önem kazanmaktadır.

Bu araştırmayla, ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin, iletişim ve motivasyon becerileri belirlenerek öğretmenlerin, okul müdürlerinden beklentilerini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Araştırma sürecinde yardımına başvurduğum kurum yöneticilerini ve öğretmenleri burada tek tek isimleriyle sıralamak mümkün olmasa da hepsine teşekkürlerimi iletiyorum.

Araştırmanın planlanmasında, yazımında sürekli yönlendirici olan tez danışmanım ve hocam, Sayın Prof. Dr. Asuman TÜRKEL'e ve eleştirileriyle araştırmaya katkı yapan Sayın Jüri Üyelerine saygılarımla teşekkürlerimi sunuyorum.

ABSTRACT

With this research,determining skills of communication and motivation of the headmasters who are on duty at primary educating,comparing these skills with the expects of teachers,is purposed.

In the first part of the research consisting of five parts,communication concept,components,effective communication and communication handicaps take place.

In the second part,considering the reality that schools,as components where communication is effectively seen,are associations,the association concept and theories about it have been given place.In the third part,motivation and guidance concepts and theories about these concepts have been discussed.

In the part of finds and comments,"Measure of Skills of Communication and Motivation" which consists of sixty-two entries,is carried out.This application has been realized on two hundred twenty teachers who are on duty in Istanbul,at European side,in Eminönü,Fatih and Bağcılar squares.While determining the samples,the method of exemplifying as masses has been utilized.The acquired data have been analyzed using the package programme SPSS (Statistical Package for Social Sciences).Appropriate to the problems and the problem sentence of the research,statistical methods like arithmetic mean,standard deflection test,one-way variance analyzing have been utilized.

The research results prove that the headmasters who are on duty at primary shoos,do not use their communicational and motivational skills adequately,however it is determined that the expects of the teachers who are on duty at these shoos,from the headmasters both on communicational and on motivational skills,are rather high.In addition to that,at the research results,about communicational and motivational skills of the headmasters,it has been fixed that the perception and the expects of the teachers do no differ much according to gender,occupational seniority,education level,age and education field.

Considering these results,in the conclusion part of the research,several suggestions are made.According to this context,it is emphasized that it would be beneficial for the headmasters to attend the process of communication and motivation.It is indicated that it would be effective to develop communication with school boards that teachers perceiving the present human source structure,expecting things according to that,as well.Otherwise,It has been discussed that many conflicts that we see in daily life are able to be seen at the administering-being administered process at schools.

ÖZET

Bu araştırmayla, ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon becerilerinin belirlenerek öğretmenlerin beklentileriyle karşılaştırılması amaçlanmıştır.

Beş bölümden oluşan araştırmanın birinci bölümünde, iletişim kavramı, unsurları, etkili iletişim ve iletişim engelleri üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, iletişim sürecinin etkin yaşandığı unsurlardan biri olan okulların, bir örgüt olduğu gerçeğinden yola çıkılarak örgüt kavramı ve bununla ilgili teorilere kısaca yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, motivasyon ve güdüleme kavramları ve bu kavramlarla ilgili kuramlar ele alınmıştır.

Araştırmanın bulgular ve yorumlar bölümünde, 62 maddeden oluşan “İletişim ve Motivasyon Becerileri Ölçeği” uygulanmıştır. Uygulama, İstanbul ili Avrupa yakasında Eminönü, Fatih ve Bağcılar ilçelerinde görev yapan 220 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Örneklem belirlemede küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen veriler, bilgisayar ortamında SPSS (Statistical Package for Social Sciences) paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın problem cümlesine ve alt problemlerine uygun olarak aritmetik ortalama, standart sapma, t testi, tek yönlü varyans analizi gibi istatistiksel tekniklerden yararlanılmıştır.

Araştırma sonucunda, ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon becerilerini yeterince kullanmadıkları görülmüştür. Oysaki bu okullarda görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinden gerek iletişim, gerekse motivasyon becerileri bakımından beklentilerinin oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir. Yine araştırma sonucunda; okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon becerileri ile ilgili olarak, öğretmenlerin algı ve beklentilerinin cinsiyete, mesleki kıdeme, eğitim düzeyine ve öğrenim alanlarına göre bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar dikkate alınarak araştırmanı son bölümünde birtakım öneriler sunulmuştur. Bu bağlamda okul müdürlerinin, iletişim ve motivasyon süreçlerine etkin katılımlarının yararlı olacağı vurgulanmıştır. Öğretmenlerin de okulların mevcut insan kaynağı yapısını iyi algılayıp, buna göre bir beklenti içinde bulunmalarının, okul yönetimi ile iletişimi geliştirmede etkili olacağı belirtilmiştir. Aksi durumda, toplumsal yaşamda sıkça tanıklık ettiğimiz birçok çatışmanın, okullarımızda da yöneten- yönetilen boyutunda yaşanabileceğine dikkat çekilmiştir.

BÖLÜM I

İLETİŞİM

1.1. İLETİŞİM KAVRAMI

Çevremizde bulunan canlı ve cansız varlıklarla iç içe yaşarız. Doğayı, insanları sevelim ya da sevmeyelim, onları anlamak için çaba harcarız. Kendimizi, çevremizi, ait olduğumuz toplumu, insanları anlamak ve tanımak için onlarla iletişim kurmanın yollarını ararız. Çünkü iletişim, kendimizi ifade etmemizde ya da başkalarını anlamamızda en önemli unsurdur. Bu öneminden dolayıdır ki bilim insanları tarafından farklı biçimlerde tanımlanmış, çeşitli araştırmalara konu olmuştur.

Sosyal hayatın temelini iletişim kavramı oluşturmaktadır. İletişim, emirlerin, enformasyonun, düşüncelerin, açıklamaların ve sorunların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma, iletilme sürecidir (Aydın, 1994, s. 149).

Başka bir anlatımla iletişim, kişilerin birbirlerinden anlama, birbirlerini yanıtlama çabalarını içeren bir etkileşim süreci; yönetsel iletişim ise, yöneticinin gönderdiği anlamları astını etkilemesi, astın da üstünü yanıtlamasını içeren bir etkileşim sürecidir (Başaran, 1993, s. 63).

Genel anlamda iletişimin gerçekleşmesi için iki unsurun varlığı ve bu unsurlar arasında bir alışverişin olması gerekir. Bu unsurlar iki insan, iki hayvan olabileceği gibi bir insan bir hayvan ya da bir insan bir makine de olabilir.

Alışveriş kavramı ise iletişimde bilgi akışının iki yönlü olmasını ifade eder. Buna göre sadece insanlar arası konuşmalara iletişim demek tek başına yeterli olmamaktadır. Örneğin; amirler, memurlarına sadece emirler verip karşı tarafın tepkileri dikkate

alınmıyorsa bunun adına iletişim denemez. Bu durum tek yönlü bir bilgi akışı ve anlamlandırma süreci olduğu için *enformasyon* olarak adlandırılır.

İletişim, ilişkilerin bir düzen içerisinde gerçekleşmesini sağlar. İletişim süreci ise iletişim düzeninin yapısı içinde etkin bir iletişimi gerçekleştirebilmek için karşılıklı ilişkilerin kurulma biçimini anlatır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, s. 25).

Bu durumda iletişimi, emirlerin, bilgilerin, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye veya gruptan gruba aktarılma ve iletilme süreci olarak tanımlayabiliriz. Kısacası iletişim, bireyler, gruplar ve örgütler arasında ilişki kurmayı amaçlayan bir etkileşim sürecidir. Bir başka ifadeyle davranışların açıklanması ve anlaşılmasını sağlayan bir araçtır (Erdoğan, 2003, s. 56).

1.2. İLETİŞİMİN UNSURLARI

İletişim sisteminin ana yapılarını iletişimi başlatan kişi, anlam kodlama, mesaj gönderme becerileri, alıcı kişinin özellikleri ve geri bildirim oluşturur.

İnsanlar arası iletişim; kişilerin birbirlerine bilinçli veya bilinçsiz olarak iletmek istedikleri duygu ve düşüncelerini aktardıkları bir süreçtir. İletişim sırasında aktarılan mesaj, bireyin psikososyal yaşantılarından oluşur.

İnsan dış dünyaya kendi iç psikolojik değerleri ile anlam verir ve bunu kendi dışındakilere ifade etmek ihtiyacını duyar. Böylece kişi iletişime hazır hale gelir. Bir iletişim sürecinde verici ve alıcı kişiler olmak üzere en az iki kişi yer alır.

1.2.1. Verici Kişi

İletişim sürecinde iletişimi başlatan kişiye *verici kişi* denir. Verici, diğer insanlara düşünce ve duygularını aktarma girişiminde bulunan kişidir. Bu nedenle verici, kendi duygu ve yaşantılarını alıcı durumunda olanların bütün duyularına ulaşabilecek biçime getirmeye çalışır.

Vericinin alanında uzman olması, alıcıya karşı tutumu iletişimin sağlıklı olmasını etkiler. Verici, alıcıya karşı ön yargılı davranıyorsa, iletişime girdiği konularda tarafsız olamıyor; kendi çıkarları doğrultusunda hareket ediyor izlenimi veriyorsa, alıcı vericiye karşı kuşkuyla yaklaşacak ve belki de iletişime girmekten kaçınacaktır (Ergin, 1995, s.53).

Vericinin, yoğun ve etkin bir iletişim kurabilmesi, alıcının mümkün olduğu kadar çok duyusuna ulaşabilmesiyle mümkündür. Örneğin, yüz yüze iletişimde sözlü mesajlara, göz ilişkisi ve dokunma eşlik edebilir. Bir öğretmenin ders anlatırken, dikkati dağılan öğrencisinin omzuna dokunması, öğrencinin derse olan ilgisini artırabilir. Yazılı malzemenin verilmesi, slayt ve film gibi görsel malzemenin kullanılması, farklı duylara ulaşılması nedeniyle anlatımı zenginleştirir. Vericinin iletişim odağı olan duruma ilişkin algıları, onun sözlü ve sözsüz mesajlarının hem içeriğini, hem duygusal tonunu belirler.

1.2.2. Algılama ve Değerlendirme

Algılama ve değerlendirme olarak nitelenen ve hem verici hem de alıcı için söz konusu olan bu unsur, kişilerin kendilerine çevrelerinden ulaşan bilgi, fikir, duygu ve mesajları algılama ve değerlendirme biçimleriyle ilgilidir (Eren, 1996, s.324).

Algı, çevreden gelen uyarıların toplanma, organize edilme, anlaşılma ve değerlendirilme sürecidir. Dış uyarılar, duylarımız yoluyla toplanır. Bu alıcı yapılar, görme, işitme, dokunma gibi duylarımızdır. Duylarımız, alıcı hücrelerin dış çevredeki fiziksel enerjileri yakalayıp sinirsel enerjiye çevirmesi ile görevlerini yerine getirirler. Beyinde işlenen bu sinirsel enerji, bir algı ürünü olarak ortaya çıkar. Algıyı oluşturan sürece de *algılama* denir.

Duyular organları tarafından beyne iletilen duylar basittir. Oysa algıda işin içine geçmiş yaşantılar, ihtiyaçlar, değer sistemleri, inançlar ve ilgiler girer. Algı, beyne ulaşmış duyların kişiye özgü seçilmişliği ile ve örgütlenmesiyle ortaya çıkan karmaşık

bir sürecin ürünüdür. İnsanlar, dış dünyadan duyularla beyne ulaşan bilgilerin bazılarını atarlar, geriye iterler; bazılarını kuvvetlendirirler ve varsa, boşlukları kendi ihtiyaçları doğrultusunda anlamlı olarak doldururlar.

İletişim açısından önemli sorunlar burada başlar. Dış uyaran artık yalın bir olay veya yaşantı olmayıp kişiye göre biçimlendirilmiştir. Belki bazı boşluklar doldurulmuş, bazı bilgiler atılmış, bazıları da abartılmıştır. Algısal değişimler, sadece sözlü anlatımlar sırasında değil, çok daha belirgin ve kesin olan görsel yaşantılar sırasında dahi kişinin psikolojik özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Karnı aç olan insan yemek kokusu duyar. Yapılan bir araştırma, beş saat aç bırakılan deneklerin, perdeye yansıtılan belirsiz bir resmi ekmek, aynı süre sigara içmeleri engellenenlerin de sigara olarak algıladıklarını ortaya koymuştur.

Kişi, bu algıları doğrultusunda yaptığı değerlendirmeleri aktarma noktasına geldiğinde verici kişi olarak iletişimi başlatır.

1.2.3. Alıcı Kişi

İletişim sürecinde vericinin kodladığı anlamı alıp çözecek ve değerlendirecek kişi alıcıdır. İletişime yapıcı etkinliği kazandıran, vericiden gelen sözlü veya sözsüz mesaj kodlarının alıcıda gerçek anlamları ile değerlendirilmesidir.

İletişim sürecinin diğer ucunda yer alan alıcı kişi, bir dinleyici konumundadır. Bu rol zaman zaman değişikliğe uğradığı halde, mesaj akışında alıcı kişinin tutumu, iletişim akışını belirleyen önemli bir etkidir. Doğru dinleme, ses dalgalarının kulakta toplanarak beyne iletilmesinden ibaret ve sadece duymaya dayanan basit bir işlem değildir. Bu durum dinleme sürecinin sadece fizyolojik boyutu olan işitmedir. İletişim için esas olan, bu mesajlardaki sözcüklere, verici kişi tarafından giydirilmiş anlamlardır. Alıcı kişinin, mesaj kodlarını çözerken vericiyi anlama gayreti içinde olması beklenir. Doğru dinleme, doğru ve sağlıklı iletişimin en önemli parçasıdır.

Etkin dinleme, bütün insanların geliştirmesi gereken bir dinleme becerisidir. Etkili bir iletişimin gerçekleşmesinde dinleme önemli bir süreçtir. Dinlemenin etkinliği arttıkça mesajın hedefe doğru ve eksiksiz iletimi de artar. Bu bakımdan etkin dinleme, alıcı açısından iletişimdeki gürültüyü azaltma ve mesajı tam ve doğru olarak alma etkinliğidir. Etkin dinleme sadece mesajı almakla sınırlı değildir. Mesajın alındığını geri bildirmeyi de içerir. Farkında olarak ve belirli kurallara uyularak yapılması gerekir. Psikoterapi, eğitim, iş görüşmeleri, çocuklarla etkileşim gibi değişik alanlarda etkin dinleme yapmak mümkündür. Amaç, çoğu zaman bir sorunun anlaşılması ve çözümüne yardımcı olunmasıdır.

Etkin dinleme için uygun ortam seçilmelidir. Ortamın, mesaj içeriği üzerindeki bozucu etkileri en az seviyede olmalıdır. Gürültüsüz, yeteri kadar aydınlatılmış ve iletişim sürecine dışarıdan müdahale edilmesinin önlenmiş olduğu ortamlar tercih edilmelidir.

Dinleyicinin, konuşmacıya ilişkin tutumlarını iletişim ortamına taşımaması, konuşanın özellikleri ile konunun içeriğini iyi ayırt edebilmesi önemlidir. Böylece algı yanılmalarını önemli ölçüde azaltmak mümkün olabilir (Cüceloğlu, 1997, s. 35).

Dinleme sırasında anlaşılamayan sözlerin açıklanması istenmelidir. Bunun için açıklayıcı sorular sorulmalı ama soruların yönlendirici olmamasına özen gösterilmelidir. Yapılan açıklama tatmin edici olduğunda, bu konuşana geri bildirilmelidir.

Konuşmacı sözel ve sözel olmayan mesajlarla desteklenmeli ve konuşmaya teşvik edilmelidir. Bunun için söylenenlerin dinlendiğini belirten hafif baş sallama, söylenen son sözü kısaca tekrarlama gibi davranışlarda bulunulabilir.

Dinleme sırasında teknik bir konunun öğrenilmesi ya da konuşma içeriğinin sonradan değerlendirilmesi amaçlanıyorsa kağıt kalemle ya da teyp vb. ile kayıt tutulmalıdır. Kayıt tutulması durumlarında iletişimde bulunan herkesin durumun farkında olması ve durumu onaylaması önemli bir etik kuraldır.

Konuşma tamamlandığında, duruma göre, dinleyicinin konuşmadan anladıklarını kısaca sunması ya da konuşmacının konuşmasını özetlemesini istemesi iletilmek istenen mesajla, alınan mesaj arasında fark olup olmadığını anlamak bakımından gereklidir.

Dinlemenin etkin olmasında empati kurma önemli bir süreçtir. Empati, bir insanın, kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru anlama çabasıdır.

Empati kurmak için öncelikle karşımızdaki kişinin bizim gibi bir varlığı, bizden farklı değer yargıları ve inançları olduğunu bilmek ve bunu kabul etmek gerekir. Daha sonra da etkileşimde bulunduğumuz kişinin haklı/haksız, iyi/kötü biçiminde yargılanmadan onun durumunun anlaşılabilmesi için çaba gösterilmesi gerekir.

Empati kurulan kişinin bakış açısı ve duyguları doğru anlaşıldıktan sonra, kısa bir süre empati kuran kişi, kendini empati kuracağı kişinin yerine koymalı; durumu onun gözleriyle görülmelidir. Kendini kişinin yerine koyma süresi, durumu anlamak için yeterli ama kısa olmalıdır. Bu sürenin sonunda empati kuranın kendi bakış açısına ve kendi duygu durumuna dönmesi gerekir, (Cüceloğlu, 1997, s. 39).

Son aşamada, empati kurulan kişiye, duygularının ve bakış açısının anlaşıldığı yolunda bir geribildirim verilmelidir. Empati kurulan kişinin, anlaşıldığını anlaması ve kabul etmesi için ona zaman tanınmalı ve ona karşı içten olunmalıdır.

Empati kurma becerisi zamanla geliştirilebilir. Bu konuda bir eğitim programına katılmak, etkin dinleme becerisini geliştirmek, "Bütün insanların farklı kişilikleri vardır ve bütün insanlar değerlidir." biçiminde yargılara yer vermek, empatik yaklaşım geliştirmeyi kolaylaştıracaktır.

1.2.4. Anlamın Kodlanması

Anlam bakımından etkin olan üç temel faktör vardır: İlişkinin biçimi, ilişkinin bağlamı

ve ilişkinin amaçları. Bunlar iletişimde yer alan kişilere ve iletişimin yapıldığı ortama bağlı olan faktörlerdir.

İlişkinin biçimi: Anlamı kodlama konusunda iletişim içindeki kişilerin temsil ettiği statü, roller ve durum önemli bir işleve sahiptir. Örneğin; insan kızgınlığını, sevgilisine, eşine, çocuğuna, amirine ya da arkadaşına çok farklı biçimde aktarır.

İlişkinin bağlamı: Yer, zaman, yaş gibi faktörler de anlam kodunu etkileyen diğer özelliklerdir. Aynı şekilde iletişim yeri ve zamanı, kodu hem oluşturmamızda hem de açmamızda etkilidir. Örneğin; bir anne yalnızken çocuklarına olan kızgınlığını, başkalarının yanındayken yansıttığından daha farklı yansıtır.

İletişimin amaçları: Olumlu iletişimde ve iletişimin etkin bir biçimde sürdürülmesinde ilişkinin amacı önemli rol oynar. Verici kişi ile alıcı kişinin amaç ve ilgileri anlamın kodlanmasını belirleyen temel bir özelliktir. Verici kişi için amaçlar; sorun çözmek, anlatmak, iş birliği, disiplin altına almak, etkilemek, bilgi vermek, ikna etmek, farklı görüşleri açmak, değiştirmek, yön vermek, karşı koymak, örgütlemek, denetlemek, paylaşmak, haddini bildirmek ya da aşağılamak olabilir.

Alıcı kişi için amaçlar; anlamak, tartışmak, değerlendirmek, öğrenmek, iş birliği, paylaşma vb. olabilir. İşte bütün bu noktalardaki amaçların olumlu olması, yapıcı bir iletişim, olumsuz olması ise yıkıcı bir iletişimin ortaya çıkmasına neden olur.

1.2.5. Mesaj

Bir yaşantıya ait duygu ve düşüncenin kodlanarak sözlü, sözsüz ya da yazılı bir anlatımla alıcı kişiye ulaşmasını sağlayan sembollere *mesaj* denir. Mesaj, bir vericiden çıkan duygu ve düşüncelerin, alıcının duyu organlarıncaya algılanmasına yöneliktir. Mesaj, alıcıya ait ne kadar çok duyu organına ulaşırsa, anlatım o ölçüde etkili olur. Bu sebeple, görme, işitme, dokunma ve hatta koku ile ilgili faktörlerin iletişimde yer alması mesajı güçlendirir. Böylece mesajı alacak kişideki bütün alıcılara ulaşma ve onları besleme imkanı oluşur.

Sözlü anlatım, konuşmada kullanılan sembollerle, sözsüz anlatım da bedenimizle oluşturduğumuz işaretlerle ifade edilir. Beden dilimiz, jestler, mimikler, oturuş, duruş gibi çeşitli tavırlarla kendini ortaya koyar. İnsanlar arası iletişimde bireyin durumuna ilişkin değerlendirmelerini taşıyan bu araçlara *sözsüz mesajlar* denir. Sözsüz mesajlarla taşınan bu anlatım biçimi de sözsüz iletişimi oluşturur.

1.2.6. Gönderme Becerileri

Mesajların sözlü, sözsüz veya yazılı olarak istenen ilişki biçimine uygun verilebilmesi, gönderme becerilerinin geliştirilmesine bağlıdır. Bireyin mesaj gönderme becerisi, yaşanan sosyal ortam ve kişilik özellikleri ile şekillenir. İletişimde gönderme becerilerinin önemi, iletişimin yalnızca bazı bilgi ve mesajları söz ile ifade etmekten fazla, bir tutumlar bütünü olmasından kaynaklanır.

Gönderme becerileri, mesajın aktarılması için seçilmiş olan sözcükler, beden dili ve sesteki oluşan bir bütündür. Bir iletişimin yapılandırılmasında ortalama olarak kelimeler % 10, ses tonu % 30 ve beden dili % 60 rol oynar. Bir iletişimde kelimeler, ses ve beden dilinin kullanılması gönderme becerilerine ait özelliklerdir.

1.2.7. Geri Bildirim

Çok yönlü bir süreç olan iletişimin devamını etkileyen önemli bir başka özellik, alıcının mesajı çözüp değerlendirmesinden sonra yeni bir mesaj kodlaması ve geri bildirim yapmasıdır. Geri bildirim içinde, iletişim konusunda daha önce anlatılmış olan olumlu özelliklerin olması, mesajın anlaşılmasına ve iletişimin gelişmesine olanak sağlar. Çünkü geri bildirim kalitesi, iletişimin hem devamını hem de yönünü belirler. Geri bildirim, alıcı kişinin kaynak kişi karşısındaki konumunu açıklığa kavuşturur. Alıcı, hem sözlü dilini, hem de beden dilini iletişimi geliştirecek şekilde kullanabilir.

Doğru ve sağlıklı bir iletişim için geri bildirimde yer alması gereken özellikler şunlardır:

- Vericiyi tam olarak dinlemek ve anlamaya hazır olmak,
- Kelimelerin içeriğine ve aktarılmak istenen duygulara açık olmak,
- Kelimelerin sözlük anlamları dışında vericide ne anlama geldiklerini tanımayı istemek,
- Kodu açılan mesaj ile kodlanan mesajın anlam bütünlüğünü kontrol etmek,
- Ana konuyu kaçırmamak, özetleme yapmak,
- İletişimi önyargı ve dirençle kesmemek,
- Vericinin duygularını anlayabilmek, farklı insanların bakış açılarından bakmayı başarabilmek,
- Üzerinde fikir birliği olmayan noktalardan önce, anlaşılan noktaları açıklığa kavuşturmak,
- Üzerinde fikir birliği olmayan konuların ele alınışında kelimeleri ve bedeni kontrol etmek,
- Duygusal gerginliğin bedene ve ses tonuna yansımalarını önlemek,
- Karar anında bile iletişimi kapatmadan doğru dinlemek ve sağlıklı geri bildirimleri sürdürmek çabısından vazgeçmemek.

Bütün iletişimlerde verici kişinin en çok ilgilendiği konu geri bildirimdir. Mesajın alıcıda yarattığı etki ve alıcının iletişime katılarak aldığı yer, ancak geri bildirimlerle açıklık kazanır. En hızlı geri bildirim yüz yüze iletişimde olur. Alıcı tarafından geri bildirim verilmemesi, iletişimi bozan ve engelleyen bir faktördür. Genel iletişimlerde bile, konferansı veren kişi, alıcıların beden dilleri ve sözlü katılımlarıyla yaptıkları geri bildirimlere göre konuşmasına yön verir ve sürdürür.

Geri bildirim, verilen mesajların kullanılmasına imkan sağlar. Bu durum dersler ve seminerler sırasında açıkça görülür. Dinleyicilerin bir toplantıdan yararlanma düzeyi, verdikleri geri bildirimlerde yatmaktadır. Bir sınıf ve eğitim grubu konuya ne ölçüde istekle katılırsa, anlatılanlardan o ölçüde daha fazla yararlanır.

Kişisel gelişmeye kapalı olan kimseler aldıkları bilgiden nasıl yararlanabileceklerini

değil, bu bilginin hangi durumlarda işe yarayacağını düşünürler. Bu tür kişiler eğitim programlarından yeterince yararlanmazlar.

1.2.8. İletişimde Diğer Önemli Unsurlar

İletişim olayını incelerken, içinde bulunulan konum, iletişim kurmanın amacı, iletişim gerçekleşirken uyulması gereken kuralların da göz ardı edilmemesi, çözümlenmesi gerekir. İletişim olayının yer aldığı konumlardaki düzenleme biçimleri, ne tür bir olayın gerçekleşeceği üzerine değişik kişilere, değişik iletiler göndererek değişik yorumlamalara neden olabilir. İletişim kurarken neyin hedeflendiği önceden iyi bilinir ve saptanırsa, amaca ulaşmak kolaylaşabilir, etkili olma şansı artar.

Yaşamımızı yazısız kurallar yönetmekte ve yönlendirmektedir. Belirli durumlarda kimi kişilerle nasıl konuşulacağına, iletinin nasıl yazılacağına ilişkin kuralları bilmek ve uygulamak etkili iletişim kurmayı sağlayabilir.

1.3. ETKİLİ İLETİŞİM

Örgüt içinde iletişimin etkili olması, iletişim engellerinin en aza indirgenerek mesajın alıcılar tarafından amacına uygun bir şekilde alınıp davranış değişikliğine yol açmasına ve anlamlı bir şekilde değerlendirilerek kaynağa dönüt sağlamasına bağlıdır. Eğer iletişim etkili ise bir kimseden diğer kimseye iletilen düşünce ve duygular bozulmadan diğer kişi tarafından olduğu gibi anlaşılır. Burada anlamların yaratılması, ortaklaştırılması ve paylaşılması süreci vurgulanmaktadır.

Etkili iletişimin sağlanmasında yönetici, iletişimin önemini kavramalı, örgüt içerisinde tüm birimlere, iş görenlere ulaşabilecek iletişim kanallarının düzenli işlemlerini sağlamalı, kesintiye neden olabilecek engelleri gidermeye çalışarak bu kanalları denetlemelidir. Ayrıca kişiler arası ilişkilerde duygusal davranışlardan kaçınılmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, s.48).

Bireyler iletişimi zorlaştıran unsurları kullanıyorlarsa aralarında gerginlik ve çatışmalar yaşarlar. Sağlıklı bir toplumun oluşmasında temel olan etkili iletişim kullanıldığında gereksiz gerginlik ve çatışmalar azaldığı gibi zaman kaybı da olmaz.

Etkili iletişimde göndericinin yolladığı mesaja, alıcı kişi geri iletişim yolu ile tepki gösterir. İletişim sürecinde geri bildirim sağlanmıyorsa iletişim tek yönlüdür ve bu durumda gelen mesajın anlamının doğru anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmediği için mesajın doğruluğu tartışılır. Böylece, etkili iletişimde bulunup bulunulmadığının fark edilmesi mümkün olur ve iletişim konusunda birey kendisini geliştirmek isteyip istemediğine karar verebilecek duruma gelir. Kendini olumlu, yapıcı ve uygun bir şekilde karşısındakilere nasıl ifade edebileceğini öğrenme isteği bir amaç olarak ortaya çıkabilir.

İletişimin sağlıklı olabilmesi için bireylerin benimseyip kullanmaları gereken bazı ilkeler şunlardır:

- Her bireyin kendine has özellikleri ile değerli olduğuna inanması ve ona iletişim sürecinde koşulsuz olumlu ilgi göstermesi,
- Karşısındaki bireyi koşulsuz kabul etmesi,
- Her bireyin kendi problemini kendisinin çözebilme gücüne inanması,
- Maske takmadan kendini olduğu gibi gösterebilmesi,
- Duygu, düşünce ve davranışlarının tutarlı olması,
- Kendini karşısındaki kişinin yerine koyup nesnellliğini yitirmeden onun sorunlarına onun gibi bakabilmesi, onun hissettiklerini yaşayabilmesi,
- Yukarıda sözü geçen tüm ilkelerin herhangi bir iletişim durumunda bir arada olması ve karşısındaki kişiye iletilebilmesidir.

Böylece, iyi bir iletişim ortamı hazırlanmış olur. İletişim kurulacak olan birey rahatlar, kendini ifade etmesi kolaylaşır, kendini daha iyi tanıma olanağı bulur ve sağlıklı ilişki kurmak için temel atılmış olur.

1.4. İLETİŞİMİ ENGELLEYEN UNSURLAR

Çevremizdeki bazı insanlarla konuşmak kolay ve zevk vericiyken, bazılarıyla kurduğumuz iletişim çok yüzeysel olabilmektedir. Benzer kişilik özellikleri, ortak ilgi ve hobiler, birbirine yakın değer ve dünya görüşü, yakın ahlak anlayışı ve eğitim düzeyi gibi pek çok faktör, insanlar arası ilişkilerde önemlidir. Tüm bunlara, kurduğumuz yüz yüze iletişimde, fiziksel çekicilik de katkıda bulunabilir. Ama kişiler arası ilişkilerde, kalitenin asıl belirleyicisi dinleme becerileridir.

Ortak birçok noktamız olsa bile bazı insanlarla yakın ilişkiye girmekten kaçınıyoruz. Bunu anlayabilmek için iletişim engellerini bilmek gerekir. Etkili iletişimi engelleyen nedenler şunlardır:

1.4.1. Öğüt Vermek, Çözüm Getirmek, Yönlendirmek

Genellikle öğüt veren, direkt önerilerde bulunan sözler, sorununu açan kişide baskı veya suçluluk duyguları uyandırarak iletişimin aksamasına neden olabilir.

"Şöyle yap, böyle yapma..."

"Bu şekilde hareket etmemelisin..."

"Buna üzüleceğine, oturup dersini çalışsan daha iyi olur..."

"Yoruluyorum diye yakınacağına geceleri erken yat..."

"Kavga edeceğinize güzel güzel oynayın, arkadaşlar kavga etmez..."

"Paylaşmayı bilmezsen, yalnız kalırsın tabi..."

"Bu kadar düzensiz çalışırsan, işlerini tabi yetiştiremezsin..." gibi yönlendirici ifadeler konuşan kişide karşı koyma duygusu yaratabilir.

1.4.2. Yargılamak, Eleştirmek, Ad Takmak

Karşıdaki kişiye hep eleştirel yaklaşmak, onu yargılamak etkili iletişimi engeller.

"Sen zaten hep kolaya kaçarsın..."

"Bebek gibi davranıyorsun..."

"Şikayetten başka bir şey bilmezsin zaten..."

"Sulu göz...bir arkadaşınla oynamasını bile bilmiyorsun..."

"Hiçbir fedakarlığa katlanmak istemiyorsun..." gibi ifadeler buna örnektir.

Genellikle yargılama ve eleştirme tepkileri ile karşılaşan kişiler, kendilerini anlaşılmamış, itilmiş, haksızlığa uğramış ve çaresiz hissederek. Bunun sonucunda iletişimi keser ya da öfkeyle karşılık verebilirler.

1.4.3. Soru Sormak, Araştırmak, İncelemek

Sorularla yürüyen iletişimde, genellikle soru soranın nereye varmak istediği konuşan kişi tarafından anlaşılmadığından, konuşan endişeye kapılabilir veya savunmaya geçebilir.

"Neden?...Sen ona ne yaptın?...O sana ne dedi?..."

"Çocuk neden hastalandı?...İyi giydirmedin mi?..."

"Neden uyuyamadın?...Ağır mı yedin?...Kahve de içtin mi?..."

"Neden doğru düzgün oynamayı beceremiyorsun?..."

Genellikle soru sorma, neden arama gibi yaklaşımların içinde önyargı, eleştiri veya zorunlu çözüm bulunur; ayrıca konuşma sorulara cevap vermeye takılarak, yön değiştirip asıl konudan uzaklaşabilir.

1.4.4. Teşhis, Tanı Koymak, Tahlil Etmek

Karşıdaki kişiyi tahlil etmeye yönelik gibi duran, ona psikolojik terapi uyguluyormuş gibi davranmak iletişimi olumsuz etkiler.

"Aslında sen öyle demek istemiyorsun..."

"Ben senin aslında neden öyle yaptığını biliyorum..."

"Aslında senin derdin başka..."

"Anlaşılan bir süre sana yardımcı olmamı isteyeceksin..."

"Bunları beni üzmem için anlatıyorsun anlaşılın..."

Bu tür yaklaşımlarda, dinleyen kişi sanki konuşanın niyetini, söylemek istediklerini çok iyi biliyormuş, onun kafasının içindekileri okuyormuş gibi bir tavır içine

girdiğinden, konuşanı savunmaya ittiği gibi, sinirlenmesine, sabırsızlanmasına veya öfkeli cevaplar vermesine neden olabilir. Konuşan kişi kendini kısıtılmış, yanlış anlaşılmiş, yanlış yorumlanmış gibi hissedebileceği için büyük olasılıkla iletişimi keser.

1.4.5. Teselli Etmek, Konuyu Değiştirmek

Söyledikleri duyulmadan, teselli ediliyormuş hissini yaşayan kişi, kendini anlaşılmamış, dinlenilmemiş, söyledikleri saçma sapan gibi algılanmış hissedebilir. Önemsenmemiş veya tam olarak dinlenilmemiş olmaktan dolayı kızgınlık duyabilir. Genellikle dinlemeden verilen teselli mesajları, konuşan kişide sorununun küçümsendiği duygusunu yaratabilir.

"Aldırma, boş ver..."

"Düzelir canım, bunu dert etme..."

"Üzülme..."

"Başka şeyden konuşalım..."

"Olur böyle şeyler, geçer..."

"Bir kahve iç düzelirsin..."

"Boş ver canım, arkadaşlar arasında olur böyle şeyler..."

"Aman sen de her şeyi ciddiye alıyorsun, yak bir sigara..."

Aslında teselli etmek güzel bir davranış olup yarar sağlamaktadır. Ancak önemli olan, teselliye kişi gereksinim duyduğunda vermektir.

BÖLÜM II

Ö R G Ü T

2.1. ÖRGÜT KAVRAMI

Her yönetim kuramı, örgütü kendi görüş açısından tanımlar. Bu yüzden örgütün, en az kuram sayısı kadar tanımı vardır (Başaran, 2000, s. 74).

Aslında örgüt bir yapıdır. Bu yapının iyi kurulabilmesi, iyi bir modele dayanmasıyla olanaklıdır. Diğer yandan örgüt, üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örüntüsüdür. Örgütün kendisiyle ilgili diğer örgütlerle olan ilişkileri, bu örgütün bağlarındandır. Bu ilişkiler ne kadar iyi olursa, örgüt o kadar iyi olur. (Bursalıoğlu, 1999, s. 15).

Örgüt, formal ve informal olmak üzere iki boyuttan oluşur. Formal örgüt düzen ve tutarlılık için, informal örgüt ise canlılık ve dinamiklik için gereklidir. İnfomal örgüt, formal bir örgütte bulunan bireyler arası ilişkilerden oluşur. Dolayısıyla informal örgüt, bir otorite ve işlev yapısı değil, kişilikler yapısıdır. (Erdoğan, 2000, s. 66).

Yapısal ve süreçsel yönetim kuramlarına göre örgüt, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların biçimsel (formal) birlikteliğidir. Davranışsal yönetim kuramlarına göre örgüt, insanların ortaklaştıkları hedeflere ulaşmak için oluşturdukları etkileşim sürecinin bir dokusudur. Sistem kuramlarına göre örgüt, anlaşma yoluyla geliştirdikleri amaçları yüklenen iş görenlerin ve kümelerin bir ortaklığıdır (Başaran, 2000, s. 74).

Görüldüğü gibi örgüt kavramı ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Bu bakımdan kavramı, söz konusu kuramlara göre tanımlamak daha yerinde olacaktır. Örgüt kavramı ile ilgili yaklaşımlar aşağıda sıralanmıştır.

2.2. KLASİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİ VE ÖRGÜT TEORİSİ

Klasik yönetim düşüncesi denildiği zaman üç yaklaşımdan söz etmek gerekir.

Bunlar:

- Bilimsel yönetim yaklaşımı,
- Yönetim süreci yaklaşımı,
- Bürokrasi yaklaşımıdır (Efil, 1999, s.21).

2.2.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Bilimsel yönetim yaklaşımı ve bununla ilgili ilkeler, geçen yüzyılın sonunda Frederick Winslow Taylor tarafından ortaya atılmıştır.

Taylor'a göre iş verimliliğinin düşüklüğü üç temel faktörden kaynaklanmaktadır:

- Çalışanın gücünden gerektiği gibi yararlanılmamaktadır.
- Çalışanlar az çalışma ve tembellik eğilimindedir.
- Çalışma düzeni verimli olarak organize edilmemiştir.

Taylor'a göre bilimsel olarak yönetilen hiçbir işletmede grevler olmaz. Yönetim, emeğini paylaştığı işçilere gerçek ücretlerini öder. Taylor bu ilkelerin bir bütün halinde düşünülmesi gerektiğini söyleyerek bilimsel yönetimi şöyle özetlemektedir. “Tecrübe yerine, bilim; anlaşmazlık yerine, ahenk; bireycilik yerine iş birliği; kısıtlanmış üretim yerine maksimum üretim; bireyleri, kişisel olarak ulaşabilecekleri en yüksek verimlilik ve refah düzeyine ulaşmaları için geliştirmek” (Efil, 1999, s. 30).

Taylor bilimsel yönetim ilkelerini uygulayabilmek için bazı yöntemler ileri sürmektedir:

- İşin her unsurunun kritik analizi yapılarak görevlere ilişkin bir model kurmak gerekir.
- Görevleri en iyi şekilde yürütebilmek için, iş göreni bilimsel olarak seçmek ve geliştirmek gerekir.

- Görevle ilgili araç ve gereçlerin nasıl kullanılacağıının araştırılması gerekir.
- Görevlerin ve işlerin yapılma şeklini standartlaştırmak gerekir.
- Teşvik edici ücret sistemini kurmak gerekir.

2.2.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Yönetim süreci yaklaşımını ortaya atan Henry Fayol, iyi bir örgütün düzenlemesi ve yönetimin ilkelerini araştırmıştır. Bu nedenle yönetim süreci yaklaşımı, yönetim ve örgüt olgusunun daha kapsamlı incelenmesini sağlayarak bazı ilke ve tekniklerin belirlenmesinde etkili olmuştur.

Yönetim süreci yaklaşımı da ekonomik etkinlik ve rasyonelliği ön planda tutar. Bu açıdan bilimsel yönetim yaklaşımı ile yönetim süreci yaklaşımı amaç, felsefe ve varsayımlar yönünden birbirine benzer özellikler taşır. Ancak yönetim süreci yaklaşımı, organizasyon konuları yanında yönetimin tüm alanlarını ilgilendiren ilkeler geliştirmiştir (Efil, 1999, s.34).

Henry Fayol, her işletmede faaliyetlerin aşağıda sıralanan altı grup içinde toplanabileceğini ileri sürmüştür:

- Teknik faaliyetler,
- Ticari faaliyetler,
- Finansman faaliyetleri,
- Güvenlik faaliyetleri,
- Muhasebe faaliyetleri,
- Yönetim faaliyetleri.

Fayol'a göre işletmenin başarılı olması, bu altı faaliyetin iyi bir şekilde yürütülmesine bağlıdır. Bu faaliyetlerden yönetim faaliyeti üzerinde görüşler sunan Fayol yönetimi, öngörü (ileriye görmek, planlama), organizasyon, emir-komuta, koordinasyon sağlama ve kontrol etmek olarak tanımlamıştır. Bu duruma göre yönetim, planlama fonksiyonu ile başlayıp, kontrol fonksiyonu ile son bulan ve yine planlama ile devam eden bir süreç şeklinde oluşur (Efil, 1999, s. 34).

2.2.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Bu yaklaşım, Karl Emil Maximilian Weber tarafından geliştirilmiştir. Bürokrasi, dağınık işlem ve eylemleri ussal ve nesnel kurallara göre düzenleme sürecidir (Başaran, 2000, s. 52).

Max Weber, ideal tip bürokraside üç egemenliği (otorite, yetki) meşru saymıştır:

- Yasal-rasyonel egemenlik,
- Geleneksel egemenlik,
- Karizmatik egemenlik.

Yasal-rasyonel egemenlikte, objektif ve yasaya uygun emirlere bunu uygulayan kişilerin de uyması söz konusudur. Geleneksel egemenlikte, yaşayan geleneklere uygun olarak otoriteyi elinde bulunduranların meşruluğunun kutsal olduğu inancı hakimdir. Karizmatik egemenlikte ise kişinin kendi yapısından kaynaklanan kutsallık veya kahramanlık gücü başkalarının ona kayıtsız ve şartsız teslimiyet içinde bağlanmaları sonucunu doğurur.

Max Weber'in geliştirdiği bürokratik örgüt yapısının özellikleri şunlardır:

- Fonksiyonel uzlaşmaya dayanan ileri derecede bir iş bölümü kaçınılmazdır.
- İş bölümü sonucu çeşitli parçalara ayrılan işlerin koordinasyonu için otoritenin merkezleşmesi gerekir.
- Kim, hangi pozisyona bağlı ise o pozisyonun ilkelerine uygun çalışır.
- Bir birey, bulunduğu kademenin ilkesi doğrultusunda hiçbir duygusallığa yer vermeden davranmalıdır.
- Bir personel işin gerektirdiği teknik bilgi, eğitim ve yeteneklere uygun ölçütlere göre seçilip yükseltilmelidir.
- Organizasyon birimleri yasal yetki ile birbirine bağlanmalıdır.

2.2.4. Klasik Örgüt Teorisine Eleştiriler

Klasik teori, organizasyonlarda insan faktörü dışındaki faktörler üzerinde durmuş, insan faktörünü ikinci planda tutmuştur. Bu teoride örgütün önceden belirlenmiş kriterlere göre bir makine gibi işlemesi varsayımı hakimdir.

Klasik teorinin hareket noktalarından biri de rasyonelliktir. Bu yaklaşım ekonomik rasyonellik anlayışını organizasyon bünyesine yerleştirmeyi amaçlar. Klasik teori, organizasyonları kapalı sistem anlayışı ile ele alır. Organizasyonların dış çevre koşullarına kendini nasıl uyarlayabileceği konusu üzerinde durmaz.

2.3. NEOKLASİK ÖRGÜT DÜŞÜNCESİ VE ÖRGÜT TEORİSİ

Neoklasik teori, klasik teorinin işletmelerde yetersiz kalışı nedeniyle ortaya atılmış; klasik teorinin açık taraflarını kapatan, değiştiren ve klasik teoriyi geliştiren fikirler öne sürmüştür.

2.3.1. Neoklasik Örgüt Teorisinde İş Bölümü

Klasik örgüt teorisinde olduğu gibi iş bölümü, neoklasik örgüt teorisinin de temel kavram ve ilkelerinden birini oluşturur.

İş bölümü, gerçekte işçilerde yorgunluk ve monotonluk meydana getirerek onu izole etmekte ve pek çok bunalımlara yol açmaktadır. Daha üst kademedeki işçiler ise fazla ihtisaslaşma, bir tek konuya konsantre olma nedeniyle, yöneticinin görüş sahasını daraltmakta, onun işletme problemlerinin bütününe görme, anlama ve işletmeyi amaçlarına götürmede güçsüz kalmasına neden olmaktadır.

Klasik teoride iş bölümü, etkenlik ve rasyonelliğin başlıca kaynağı olarak görülmekteyken neoklasik teoride, verimlilik kadar çalışan kişilerin tatminine de önem verilir. Bu nedenle neoklasik teorisyenler, iş bölümünün, iş tatminini azaltıcı etkilerini

göz önüne almışlardır. İş bölümünün ileri dereceye götürülmesinin, işi monoton ve anlamsız hale getirdiği, çalışan kişiyi psikolojik bakımdan etkilediği, bu nedenlerle iş tatminini azalttığı belirlenmiştir.

2.3.2. Neoklasik Örgüt Teorisinde Yönetim, Kontrol Alanı

Klasik örgüt teorisinde, bir yöneticinin etkili kontrol edebileceği ast sayısının sınırlı olduğunu ifade edilmiştir. Neoklasik örgüt teorisinde ise denetim alanı daha geniş tutulmaktadır.

Neoklasik örgüt teorisinde denetim alanını belirleyen faktörler, beşeri ve örgütsel olmak üzere ikiye ayrılır.

Beşeri faktörler:

- Ast ve üstlerin yetenek ve moral durumu,
- Üst ve astlar arasında duygu, düşünce, amaç birliği veya ayrılığı,
- Üstün dikkatini toplama ve ussal kavrama yeteneği.

Örgütsel faktörler:

- Yönetici yardımcısı ve danışmanların kalitesi, işbirliği,
- Haberleşme, araç ve yöntemlerinin kalitesi,
- Yüzyüze ilişki imkanı,
- Karar ve sorunlara objektif ve genel standartların uygulanma derecesidir.

2.3.3. Neoklasik Örgüt Teorisinde Merkezkaç Yönetim

Klasik örgüt teorisinin varsayımları merkezci eğilime, neoklasik teori ise merkezkaç yönetim eğilimine uymaktadır.

Merkezkaç yönetim modelinin yararları şu şekilde sıralanır:

- Kararların hızlı ve karışıklığa yol açmadan verilmesinin sağlanması,

- Merkez yönetim ile bölümler arasında çatışmaya yol açmaması,
- Başarısız bölümlerin, başarılı bölümlerin sırtından geçinmesine fırsat vermemesi,
- İmtiyazlı bir üst kademe ile büyük bir ast yönetici grubunun oluşmasının önlenmesidir.

Neoklasik teorinin merkezkaç yönetimi benimsemesinde, ortam koşullarının da etkisi olmuştur. Çünkü klasik döneme göre işçiler daha niteliklidir. İşletmeler büyümüş ve karmaşıklaşmıştır. Tek bir merkezden yönetim işletmeleri kaosa sürüklemektedir.

2.3.4. Neoklasik Örgüt Teorisinde Komuta -Kurmay İlişkisi

Klasik örgüt teorisinde, işletmenin danışma (kurmay) hizmetine ihtiyaç olduğu kabul edilmiş ve klasik örgüt yapılarında kurmay yöneticilere yer verilmiştir. Ancak klasik örgüt teorisinin temel ilkelerinden biri olan kumanda birliğinin bozulmaması için kurmay yöneticilere kumanda kademelerinde emir verme yetkisi tanınmamıştır.

Neoklasik örgüt teorisinde, kurmay ve hizmet bölümlerine değişen örgüt içi ve dışı şartlar nedeniyle fonksiyonel yetki verilmiştir. Formel yapı dışında çeşitli fonksiyonlar arasında çatışmalar doğabileceği düşünülerek, özellikle emir- komuta ve kurmay - fonksiyon çatışmaları üzerinde durulmuştur.

Bu konuda Dalton, komuta -kurmay ilişkilerinde beş ayrı durumun varlığına dikkat çekmiştir:

- Kurmay yönetici her şeyden önce bir uzmandır ve teknik bir dil kullanır; oysa emir komuta hattındaki bir yönetici daha çok genel anlamda bir yöneticidir; başlıca fonksiyonu, kendi karar alanında liderlik ve motivasyonu sağlamaktır.
- Kurmay yöneticiler, emir-komuta yöneticilerine kıyasla genel olarak daha iyi eğitim görmüşlerdir ve daha gençtirler.
- Kurmay departmanlarındaki elemanların varlıklarını devamlı olarak haklı göstermek çabası içinde oldukları dikkati çekmektedir.

- Kumanda fonksiyonu ifa eden yöneticiler, kurmay personelin kendi otoritelerini zayıflatmaya çalıştıklarını sanmaktadırlar.
- Kurmay personel, terfi kararlarının komuta yöneticilerince tasvip gördüğü takdirde gerçekleştiğini ileri sürmektedirler. Bu nedenle kendilerini baskı altında hissettiklerini belirtmektedirler.

2.3.5. Neoklasik Örgüt Teorisinin Biçimsel Olmayan Örgüt Yaklaşımı

Bu yaklaşım, formel örgütleri izleyen ve etkileyen informal nitelikteki örgütlerin varlığını ve formel örgütlerle iç içe yaşadığını savunmuştur. Formel örgüt yapısında yapılacak işler belirlenip, gruplara ayrılarak kademe ve mevkiler oluşturulur. İnfornel örgüt ise herhangi bir ön planlama ve düzenleme olmadan, fakat kişiler arası ilişkiler sonucu oluşan bir yapıdır.

Neoklasik örgütle ilgili araştırmalar, klasik teorinin ve dolayısıyla formel örgütün eksikliklerini tamamlayıcı bir özelliği sahiptir.

Yapılan araştırmalara göre informal örgütün dört önemli fonksiyonu vardır:

- Grubun birliğini koruma: Grubun önem verdiği ortak değerler,
- Sosyal tatmin: Bir statüye sahip olma, gruba ait olma,
- Sosyal kontrol: Grup üyelerinin davranışlarını düzenleme ve denetlenme,
- Haberleşmedir.

2.3.6. Neoklasik Örgüt Teorisine Eleştiriler

Neoklasik teoriye yapılan eleştirileri aşağıdaki gruplar altında toplamak mümkündür:

- Küçük ve informal gruplar üzerinde gereğinden çok durup, formel organizasyonu ihmal etmiştir. Bunun sonucunda, işletme ekonomik bir yapı olmaktan çok sosyal bir yapı durumuna gelmiştir.
- Kararlara katılma mekanizmasının sahte bir biçimde uygulanması, aldatıcı bir demokrasi havası yaratmasına neden olmuştur.

- Formel organizasyon ve çevre faktörleri arasındaki etkileşimler dikkate alınmadığı için kapalı bir sistem olarak kalmıştır.
- Organizasyon sorunlarını bir duygu sorunu olarak görüp, insanın rasyonel davranmadığı görüşünü devamlı olarak işlemiştir.

Bu eleştirilerin yanında neoklasik görüşün örgüt teorilerine önemli katkılar getirdiği bir gerçektir. Özellikle informel örgüt yapısını, sosyal sistem yaklaşımı doğrultusunda geliştirmesi önemli bir katkıdır.

2.4. İNSAN İLİŞKİLERİ HAREKETİ VE ÖRGÜT TEORİSİNDE BAŞLICA YAKLAŞIMLAR

Neoklasik örgüt teorisinde insan unsuru üzerinde özellikle durulmuştur. Bu unsurun nasıl davrandığı vb. konularda çeşitli yaklaşımlar ve modeller geliştirilmiştir. Neoklasik teorinin bir uzantısı olan bazı yaklaşımlar şunlardır:

2.4.1. X ve Y Yaklaşımı

Douglas Mc Gregor, örgüt içindeki yöneticilerin davranışlarının, diğer insanların algılama biçimi ve görüş şekline bağlı olduğunu savunmaktadır. Bu açıdan yöneticilerden bir kısmı X yaklaşımı, diğer bir kısmı Y yaklaşımı adı altında toplanabilecek özelliklere sahiptir (Efil, 1999, s. 53).

X yaklaşımı varsayımları şunlardır:

- Normal olarak insan işi sevmez ve elinden geldiği kadar işten kaçır.
- İnsanların işi sevmemesi nedeniyle, çalışanlara örgütsel amaçlara ulaşabilmek için zorlamak, denetlemek, yönlendirmek ve gerekirse ceza vermek gerekir.
- Normal insan yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçır.

Bu nedenle klasik teoride, üstün astları devamlı kontrol altında tutması gerekmektedir. Bu kontrolü sağlarken bir üst için 5-7 ast idealdir.

Y yaklaşımının varsayımları ise şunlardır:

- Kişi doğuştan işten nefret etmez.
- Dışardan denetim ve ceza ile korkutmak, örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. Bağlı olduğu amaçlara hizmet ederken insanlar kendi kendini yönetme ve kendini denetleme yollarını kullanırlar.
- Sorumluluktan kaçma, hırs yoksunluğu, güvenliğe aşırı önem verme dürtüsünün sonuçlarıdır. Doğuştan gelen bir özellik değildir.
- Örgütsel sorunların çözümünde yaratıcılık kullanma, insanlar arasında oldukça yaygındır.
- İnsan yeteneklerinin sadece bir kısmını kullanır.
- Amaçlara bağlılık, onların elde edilmesi sonucu hak edilen ödüllere bağlıdır.

Maddelerden de anlaşılacağı gibi X yaklaşımı, cezalandırma ve sıkı denetime önem veren bir yönetim anlayışına sahiptir. Y yaklaşımı ise amaçlara ve kararlara katılmayı esas almıştır.

2.4.2. Merkezci Olmayan Yönetim ve Karar Alma Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre, örgütlerin etkinliğinin artması için üst yönetim kademeleri, alt kademelere daha fazla karar alma yetkisi tanıma eğilimi içindedir. Örgütlerde karar alma, bireylerin yetki ve sorumluluk derecesine bağlı olarak üst kademelerden, alt kademelere indikçe farklılık gösterir. Bu farklılık merkezci olmayan örgüt yapısına göre değişmektedir. Ancak genel bir deyişle üst yönetim kararları stratejik, orta yönetim kararları taktik, alt yönetim kararları ise küçük kararlar olarak adlandırılabilir.

Karar alma yaklaşımı, üretime ilişkin kararlar ve katılmaya ilişkin kararlar olarak iki bölümde incelenmiştir. Üretim kararı, örgütün istek ve amaçları ile bireyin tutumu arasındaki ilişki ve etki derecesinin belirtisidir. Örgüte katılmasıyla ilgili karar, bireyin

eylemine kolaylaştıran bir fonksiyondur. Karar alma, örgüt yapısına, görevin cinsine, bireyin beklentilerine göre farklılık gösterir. Bütün bunlara rağmen bireyi yetenekleri ölçüsünde örgütle ilgili kararlara katmak ve böylece bireyin motivasyonunu ve örgütteki etkinliğini artırmak asıl amaç olmaktadır.

2.4.3. Örgütsel Davranış Yaklaşımı

İlk kez neoklasikler tarafından ortaya atılan örgütsel davranış yaklaşımı, çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Bu araştırmaların öncülüğünü yapan Chester I. Barnard'ın fikir ve görüşleri insan ilişkileri yaklaşımını aşp 1970'lerde olgunlaşan sistem yaklaşımına kadar uzanmıştır.

Barnard, örgütü fiziksel, biyolojik, psikolojik ve sosyal unsurlardan oluşan bir sisteme benzetmektedir. Ona göre bireylerin faaliyetleri koordine edilerek iş birliği sistemi yaratılabilir (Efil, 1999, s. 56).

Barnard, bir organizasyonun işletmenin amaçlarına ulaşması için katkıda bulunmaya istekli ve diğerk kişilerle iletişim kurma becerisine sahip kişilerin mevcut olması durumunda ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Bir organizasyonun unsurlarının;

- İletişim,
- Hizmet etme arzusu,
- Genel bir amacın varlığı olduğunu ifade etmektedir.

2.4.4. Chris-Argyris'in Olgun ve Olgun Olmayan Kişi Yaklaşımı

C. Argyris, bireyle örgüt arasındaki psikolojik sorunları göstermeye yönelik çalışmalar yapmıştır. Konuya daha çok kişilik ve kişiliğın gelişmesi açısından bakmıştır. C. Argyris'e göre, bireyler geliştikçe olgun olmayan bir insan özelliğinden olgun insan özelliklerine doğru değışirler (Efil, 1999, s. 57). Bu iki durumun başlıca özellikleri şunlardır:

| Olgun Olmayanın Özellikleri | Olgun Olanın Özellikleri |
|------------------------------------|----------------------------------|
| Pasif → | Aktif |
| Bağımlılık → | Bağımsızlık |
| Sınırlı davranış gösterme → | Değişir davranışlar gösterebilme |
| Yüzeysel ilgi → | Derin ilgi |
| Kısa dönem bakış açısı → | Uzun dönem bakış açısı |
| Astlık durumu → | Üstlük durumu |
| Kendi duyarlılığından yoksunluk → | Kendine duyarlı olma |

Şekil 1: Olgun ve olgun olmayan insanın özellikleri (Efil, 1999, s.57)

Yetişkin kişi bürokratik örgüte girdiğinde kendisinden pasif ve bağlı olması istenmektedir. Argyris bu durumu anormal diye nitelendirmektedir. Çalışma hayatında gördüğümüz birtakım grevler, işi yavaşlatma, kazalar ve çatışmalar bir bakıma bürokrasinin bu anormal koşullarını protestoya yönelmiş yetişkin davranışları olarak nitelendirilebilir.

2.5. MODERN YÖNETİM DÜŞÜNCESİ VE ÖRGÜT TEORİSİ

Durumsallık yaklaşımı ile durumsallık yaklaşımının dayandığı sistem yaklaşımı, modern yönetim düşünce sistemi içinde incelenmektedir.

2.5.1. Sistem Yaklaşımı

Genel sistem teorisi daha çok biyolojide ve bilgiişlem alanında geliştirilmişse de, sosyal gruplaşma ve örgütlere uygulama yönünde çeşitli çalışmalara konu olmuştur. Bir sistem; belirli parçalardan oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan, bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan, birleşik bir yapı, olay veya faaliyet olarak tanımlanabilir (Efil, 1999, s.59).

Modern organizasyon teorisi, büyük ölçüde genel sistem teorisinin etkisinde kalmıştır. Her ikisi de sistemi oluşturan parçalar, bu parçaların sistem içi ve dışındaki hareketleri, sistemin içinde bulunduğu çevreyle karşılıklı etkileşimleri, kendi

aralarındaki etkileşimleri ve sistemin genel büyüme ve istikrar sağlama problemleri üzerinde odaklanmıştır. Ancak modern organizasyon teorisi, temelde insan sistemlerini incelemesi açısından genel sistem teorisinden ayrılmaktadır.

Russel Ackoff'a göre organizasyon içerik, yapı, iletişim ve karar alma olmak üzere dört temel karakteristiğe sahip, kendi kendini kontrol eden sistemdir ve organizasyonun etkinliğini bu dört unsur belirlemektedir.

Sistem yaklaşımına göre örgüt, birbiriyle ilişki halinde alt sistemlerden oluşan ve çevresiyle girdi-çıkı ilişkisi bulunan açık bir sistemdir. Bu yaklaşım örgütü bir bütün olarak ele alır. Örgütün stratejik, koordinatif ve operasyonel alt sistemlere ayırarak incelenmesi gerektiğini vurgular.

Sistem yaklaşımı açısından bakıldığında, açık bir sistem olan organizasyonlarının üç önemli özelliği bulunur:

Holizm: Bir sistem kendisini meydana getiren kısım ve parçaların toplamından daha fazlasını ifade eder. Sistem yaklaşımında ağırlık noktası bütün üzerinedir. Sistem bütün olarak ele alınırken alt-sistemler arasında bir sinerji yaratılması gerektiği düşünülür.

Organizasyon çevre ilişkisi: İşletme formel yapısında, teknolojik durumunda, yönetim tarzında vb. bazı değişiklikler yapma ihtiyacını çevre etkileşimi nedeniyle her zaman duyabilir.

Bilgi akışının önemli rolü: Bilgi akışının işletme alt sistemleri arasında sürekli işleyen ve amaçlara ulaşma yönünde önemli bir role sahip olan özelliği vardır.

2.5.2. Durumsallık Yaklaşımı

Organizasyon yapısını, çeşitli içsel ve dışsal şartlar arasındaki ilişkilere göre şekil alan bir yapı olarak ele alıp inceler. Büyük ölçüde araştırma sonuçlarına dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre organizasyon yapısı bağımlı değişkendir.

Durumsallık yaklaşımına göre, her yerde ve her koşulda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı yoktur. Bu yaklaşımda çevresel faktörler bağımsız değişken, yönetim ilke ve teknikleri bağımlı değişken olarak ele alınır ve bu iki değişken arasındaki ilişkiler incelenir.

Klasik ve neoklasik örgüt teorileri, örgüt içinde belirli ilkelere uyulması gerektiğini savunurken durumsallık yaklaşımı, belli ilkelerin hangi durum ve koşullarda uygun olacağını araştırmaktadır. Matriks organizasyon yapısı bu konuda iyi bir örnek oluşturur.

Matriks yapıdaki personel, iki ayrı üstten emir aldığı için emir-komuta birliği bozulmaktadır. Ancak durumsallık yaklaşımına göre durum ve koşullar matriks yapıyı gerektiriyorsa, emir- komuta birliği ilkesine uyulacak diye matriks yapıdan vazgeçmemek gerekir.

Durumsallık yaklaşımında teknoloji, işletmede girdilerin çıktılara dönüşmesi için kullanılan araçlardan oluşmaktadır. Makine, teçhizat gibi fiziksel araçlar olabileceği gibi, çeşitli programlar, kavram ve modeller, fikri araçlar da teknolojinin bir parçası olmaktadır.

Durumsallık yaklaşımına göre teknoloji, organizasyonda;

- Kişileri,
- Grupları,
- Örgüt ilişkilerini ve
- Yönetim tekniklerini etkilemektedir.

Durumsallık yaklaşımına göre, organizasyon yapısını belirlemede doğruluk ve yanlışlık söz konusu değildir. Önemli olan teknolojiye uygun bir organizasyon yapısı oluşturabilmektir.

Durumsallık yaklaşımı çevre koşullarının bu sistemi nasıl etkilediğini ortaya koymaktır. Çevre, organizasyonun sınırları dışında kalan her türlü faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörler demografik, ekonomik, yasal, sosyal, kültürel, fiziksel vb. olarak gruplandırılabilir.

Çevre koşullarının durgun ve dengeli değişim hızının yavaş olduğu durumlarda formalleşme derecesinin yüksek olduğu bir organizasyon yapısı, tersi durumda formalleşme derecesi çok düşük ve daha çok kişi ve gruplara dayanan bir yapı söz konusu olacaktır (Efil, 1999, s. 75).

2.6. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM BİÇİMLERİ

Bütün toplumsal etkileşimler iletişim içerir. İletişimin olmadığı yerlerde örgütler olmayacağından, iletişim bir örgütün can damarıdır. Örgütlerde üç tür iletişim sistemi vardır. Bunlar; biçimsel (resmi), biçimsel olmayan (doğal) ve örgüt dışı iletişim sistemleridir.

2.6.1. Biçimsel İletişim Sistemleri

Organizasyondaki hiyerarşik yapıyla ilgili olan biçimsel iletişim sistemi, organizasyon içindeki ve organizasyonun çevresi arasındaki bilgi akımını sağlayan kanalları ifade eder. Etkin bir yönetimin olması için, iletişim kanallarında, bilgilerin serbestçe dolaşımına izin verecek biçimde, açık bir sisteme ihtiyaç vardır. Örgütlerde biçimsel iletişim dört yönde hareket eder.

Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim

Organizasyonun hiyerarşik yapısı içerisinde genel müdürden başlayıp, emir komuta zincirini izleyerek aşağıya doğru uzanan iletişimdir. İş emirleri, emirlerin gerekçeleri, işletme prosedür ve politikaları, işletme amaçları, performans değerlendirmesi olmak üzere beş şekilde yapılır. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim genellikle yazılı olmalı, yalın bir dille kaleme alınmalı ve yalnızca gerekli notları içermelidir.

Aşağıya doğru iletişimde birtakım engellerle karşılaşılabilir. Bu engeller şunlardır:

Savunma davranışları: İş görenler yapılan eleştirilere karşı savunmaya geçerek suçu başkasına atabilmektedirler ya da özür dileyerek geçiştirme davranışı gösterebilmektedirler.

İletişim zincirindeki halkaların fazlalığı: Örgüt içinde hiyerarşik yapı fazla olduğunda verilen mesaj yerine ulaşıncaya kadar değişikliğe uğrayabilmektedir.

Yöneticilerin yeterince dışa açık olmamaları: Kurum yöneticilerinin karar alırken iş görenlerin görüşlerini almadan, bireysel karar almaları sık rastlanan durumlardandır. Bu da çalışanlar üzerinde olumsuz etki yapabilmektedir.

Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim; astların gerekli bilgileri üstlerine vermesine dayalı iletişim biçimidir. Yukarı doğru iletişim, genellikle astların verdiği rapor ve tepkilerden oluşur. Astlar, gerek yaptıkları iş, gerekse yönetim hakkındaki düşüncelerini üst makama iletirler. Modern örgütlerde görülen öneri ve şikayet kutuları, grup toplantıları ve açık kapı politikası gibi yöntemler, bu tür iletişimi geliştirme amacına yöneliktir.

Aşağıdan yukarıya doğru iletişimi engelleyen birçok etmen söz konusudur:

- Fiziksel uzaklık ve erişilemezlik,
- Her kademede bilgilerin değişikliğe uğraması,
- Amirin davranışı,
- Astın statüsü ve
- Gelenekler bu etkenlerdendir.

Yatay İletişim

Örgütte aynı düzeydeki kişi ya da kişiler arasındaki iletişimidir. En önemli işlevi, iş görenler arasında yardımlaşma, dayanışma, paylaşma, sosyal gereksinimlerin sağlanması, ekip ruhunun yaratılması açısından önemlidir. Özellikle modern ve büyük organizasyonlarda aşırı iş bölümünün ortaya çıkardığı farklılaşma ve uzmanlaşma, birimler arası uyumun önemini arttırmakta ve bu nedenle yatay iletişimi gerekli kılmaktadır.

Yatay iletişimde yaşanan bazı sorunlar şunlardır:

- Kişinin mesajı kendi deneyim, yaşantı ve inançları doğrultusunda algılaması,
- Sürekli iletişimin gerçekleştiği durumlarda kişinin geri besleme sistemini hatalı kullanması,
- Kişinin inançlarına ters düşen mesajları olduğundan eksik ya da yok sayması, inançlarına uygun mesajları da olduğundan fazla göstermesi,
- Haberi gönderen kişinin alıcıya ya da alıcının mesajı verene güvenmemesi, mesaja farklı anlamlar yüklemesi,
- Beden dilinin yanlış kullanılması, haberin yanlış anlaşılması,
- Alıcı ile kaynağın etkileşim ilişkisinin paralel olmaması, benzer yönlerinin bulunmaması.

Çapraz İletişim

Biçimsel iletişim yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay biçimde olmak üzere üç şekilde gelişmesinin yanı sıra, bazı durumlarda iletilen mesajın niteliğine göre çapraz bir yol izlediği de görülür. Örneğin; bir örgütün üretiminden sorumlu genel müdür yardımcısı, yeni alınan ve deneme aşamasında olan bir makinenin teknik özelliklerini öğrenmek isteyebilir. Bu durumda emir-komuta zincirinin dışına çıkarak çalışan bir mühendisin bilgisine başvurabilir. Bu durumda çapraz iletişim gerçekleşmiş olur.

2.6.2. Biçimsel Olmayan İletişim

Organizasyonlarda biçimsel iletişimin yanı sıra, biçimsel olmayan iletişim de söz konusudur. Organizasyonlarda biçimsel yapının eksik kalması nedeniyle, iş görenlerin gereksinimlerini karşılamada doğal gruplar oluşturdukları bilinen bir gerçektir. Biçimsel olmayan iletişim genellikle dedikodu ve söylenti şeklinde gerçekleşir.

2.6.3. Örgüt Dışı İletişim

Organizasyonlar açık sistemlerdir. Sürekli biçimde değişen bir çevre içinde faaliyet gösterirler. Bu nedenle yaşamlarını sürdürebilmek için örgüt içi iletişim kanalları kadar, örgüt dışı iletişim kanallarını da kullanmak zorundadırlar. Örgüt dışından gelen bilgiler, örgütün karar merkezinde, yapısında, programlarında ve davranış biçimlerinde sürekli düzenleme ve ayarlama yapmalarını gerekli kılmaktadır.

2.6.4. Gruplar Arasında İletişim

Organizasyonlarda her bir birimi bir grup olarak kabul edersek, bu grubu oluşturan bireyler arasındaki iletişime değişik modeller gösterilebilir. Bazen gruptaki iletişim belirli bir kişi etrafında yoğunlaşırken, bazen bütün grup üyeleri arasında serbestçe aktarılabilmektedir.

Gruplar arası iletişim modelleri şunlardır:

Merkezi model: Bu model otorite ve karar alma inisiyatifinin örgütün en üst yöneticisinde toplanmasını temel alan, geleneksel örgüt yapısında sıkça görülen bir modeldir. Grubun bütün üyelerinin merkezi konumdaki yetkili ile bilgi alışverişinde bulunmalarına karşın, kendi aralarında bir iletişim yaşanmamaktadır. Modelin merkezileşme derecesi yüksek, grup tatmini az, kişisel tatmin yüksek ve iletişim hız ve doğruluk derecesi çok yüksektir.

Y modeli: Merkezi modelden sonra merkezileşme derecesi en yüksek grup iletişim

modelini oluşturur. Daha az sayıdaki iletişim kanalına sahip olan bu modelde, önderlik tatmini, merkezileşme derecesi ve hız çok yüksek, kişisel tatmin ve doğruluk derecesi yüksek, grup tatmini ile haberleşme kanal sayısı ise düşüktür.

Zincir modeli: Bu modelde iletişim, üyelerin birbirine yakınlık derecesine göre işlendiğinden, grubun bazı üyeleri izole durumda kalabilir. Böylelikle iletişim işlevsel niteliğini yitirerek, bireyler arası ilişkilerin zayıfladığı ve grup verimliliğinin tehlikeye düştüğü bir model oluşur. Bu modelde; merkezileşme derecesi, haberleşme kanalı sayısı, önderlik tatmini, grup tatmini, kişisel tatmin, hız ve doğruluk derecesi yüksek değildir.

Daire modeli: Grupta belirgin bir lider yoktur. Bireylerin herhangi biri iletişimi başlatabilir. Grup üyelerinin birbirleriyle iletişim olanaklarının bir hayli fazla olduğu daire modelinde, bir tek kişinin iletişim kurması çok zordur. Merkezleşme derecesinin az, haberleşme kanalının ve grup tatmininin orta, önderlik tatmini, hız ve doğruluk derecesinin düşük olduğu bir modeldir.

Serbest model: Tüm haberleşme kanallarının her zaman ve herkese açık olduğu, herkesin herkese hiçbir kısıtlama olmadan iletişimde bulunduğu demokratik bir modeldir. Merkezleşme ve önderlik tatmini çok az, haberleşme kanalı sayısı ile kişisel ve grup tatmini çok yüksektir. Ancak, hız ve doğruluk derecesi bu modelde düşüktür.

2.7. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARAÇLARI

Örgütsel yapı içerisinde ilişkilerin düzenli ve bilinçli olması kadar, bu ilişkilerin nasıl ve hangi araçlarla gerçekleştirileceği de önemlidir. Örgütlerde kullanılacak iletişim araçlarının seçiminde, araçların bilgi aktarımını kolaylaştırıcı, mesajın biçimini ve özünü değiştirmeksizin iletici, anlaşılır ve hızlı olmasına dikkat edilmelidir. İşletmelerde bilgi ve haber akışını sağlamak üzere çeşitli iletişim araçları kullanılmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır:

2.7.1. Yazılı İletişim Araçları

Mesajın kalıcı olması isteniyorsa, birkaç basamaktan geçerek iletilecek bilginin geçerlilik ve doğruluğunu yitirmeksizin iletilmesini sağlamak üzere yazılı iletişim araçları kullanılmaktadır.

Yazılı iletişim araçları:

- Yazılı raporlar,
- İşletme gazetesi,
- Broşür ve el kitapları,
- Afiş, ilan tahtası ve bültenlerdir.

2.7.2. Sözlü İletişim Araçları

Herhangi bir konuda, iş görenleri aydınlatmak ve bilgi akışını sağlamak amacıyla sözlü bilgi akışını sağlayan iletişim araçlarıdır. Konferans ve seminerler, görüşme ve toplantılar bu grupta yer alır.

2.7.3. Görsel İletişim Araçları

İletişim ve eğitim alanlarında kullanılan ses, resim prodüksiyonları ve bilgisayarla iletişimi içerir. Bu araçlar, tekniklerin (radyo, teyp, pikap vb.) görsel (tv, bilgisayar, maket vb.) kullanılmasıyla gerçekleştirilen iletişimdir.

2.7.4. Sözsüz İletişim

Eylemlerin sözcüklerden daha sesli konuştuğu hakkında genel bir kanı vardır. İnsanların yaptıkları hareketler ve ses tonları başkaları tarafından yorumlanır. Sözsüz iletişim; vücut hareketlerini, ses tonu, fısıldama, mimikler ve mesajı gönderen ile alan arasındaki uzaklığı kapsamaktadır.

2.8. EĞİTİM KURUMLARINDA İLETİŞİM

Farklı kurumlarda olduğu gibi, eğitim kurumlarının çeşitli kademelerinde de çok sayıda çalışan vardır. Bu çalışanların başında da kuşkusuz öğrencilerin eğitim öğretim sorumluluğunu üstlenen öğretmenler gelir. Ayrıca yönetici konumunda olanlar ile hizmetliler de eğitim örgütlerinde çalışanlar arsındadır.

Farklı eğitim sürecinden geçmiş, değişik yaşam ön görüşleri olan eğitim çalışanlarının algılamaları, ihtiyaçları, beklentileri de farklı olmaktadır.

Bu nedenle eğitim örgütlerinde istenilen başarının elde edilmesi, kurum çalışanlarının ihtiyaçlarının bilinerek karşılanmasıyla yakından ilgilidir. Ayrıca kurum çalışanlarının da çağdaş insan özelliklerini taşımaları gerekir.

Eğitim örgütlerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin taşınması gereken özellikler şöyle sıralanabilir:

- Bağımsız ama bağımlı yaşamayı da bilen,
- Ortama çabuk uyum sağlayabilen,
- Kendini iyi tanıyan, kendisiyle ve çevresiyle barışık,
- Kendini ifade edebilen ve başkalarına da bu fırsatı tanıyan,
- Yaratıcı düşünebilen,
- Empatik becerisi olan,
- Evrensel ahlak kurallarını benimseyen,
- Sorumluluk duygusu gelişmiş,
- Öğrenmeye açık,
- Kendini gerçekleştirme sürecine katılabilen,
- Kaba kuvvete değil, aklın gücüne inanan,
- Öz güven sahibi ve kendine saygı duyan,
- Gerktiğinde başkalarından yardım alan ve yardımcı olmaktan hoşlanan,
- Kendini gerçekleştirme sürecinde olup akılcı düşünebilen bireyler olmalıdır.

Eğitim aynı zamanda bir iletişim sürecidir. Başkalarıyla iletişim kurma becerisinden yoksun kimseler, eğitim örgütlerinde başarılı olamamaktadırlar. Özellikle okul yöneticisi, kurumla etkileşim içinde olan çevreyle olduğu kadar, kurum çalışanlarıyla da iletişim içinde olmak zorundadır. Bu süreçte birtakım kararlar alırken alınan kararların da uygulanmasını sağlamaktadır. Bunu yaparken bazen otorite kullanmak durumunda kalmaktadır.

Tüm bunları gerçekleştirirken kurum çalışanlarıyla dengeli bir iletişim kurmak ve çalışanlarının haklarını gözetmek zorundadır. Bu da kurum yöneticisinin yöneticilik becerisiyle yakından ilgilidir.

BÖLÜM III

MOTİVASYON

3.1. MOTİVASYON KAVRAMI

Kişileri bir işi yapmaya özendirme olarak ele alınan motivasyon kavramı farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

Motivasyon, bireylerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamaları için doyum sağlayacak ya da amaca götürecektir davranışlarda bulunma sürecidir. Bu süreç içinde, insan ihtiyaçlarının sürekli olarak değişimi, birey davranışlarındaki farklılığı da beraberinde getirir (Bingöl, 1996, s. 225).

Motivasyon süreci, kişinin ihtiyaçlarını belirlemekle başlar. Bu ihtiyaçlar kişinin herhangi bir zamanda eksikliğini hissettiği psikolojik veya sosyal ihtiyaçlar olabilir.

Motivasyon amaca yöneliktir. Amaç ise bireyin başarmak istediği sonuçtur. Bu amaçları başarmak, kişinin ihtiyaçlarının azalmasına neden olur.

Motivasyon, insanların faaliyetlerine devam etmelerini sağlayan güçlerin bir kombinasyonu ya da insanları harekete geçiren ve başlayan hareketlerin devam etmesini sağlayan bir kuvvettir (Özalp, 1983, s. 440).

Örgütlerde motivasyon ise bireyin ihtiyaçlarını tatmin etmesi için ortam yaratarak, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir (Can, 1994, s. 157).

Herkesin tatmin edilmemiş birtakım ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçların uyarılmasıyla güdüler ortaya çıkar. Güdüler kişiyi davranışa iten bir güçtür. Birey ihtiyacını karşılamak için güdülendikten sonra davranışa geçer. Bu davranışı sonucunda da ihtiyaç

tatmin olur. Mesela karnı aç olan bir kişi, yiyecek ihtiyacını karşılamak için yiyecek bulma davranışına yönelir ve yemek yiyerek ihtiyacının tatminini sağlar.

Bu nedenle öncelikle kişiyi harekete geçiren, davranışlarını yönlendiren ya da başlayan hareketlerinin devamlılığını sağlayan güdüleri tanımak gerekir.

3.2. GÜDÜLEME KAVRAMI

Motivasyon kavramının özünü güdü oluşturur. Güdülenme, davranışı anlamada önemli bir süreçtir. Gözle görülmeyen, varsayıma dayalı bir olgudur. Kavram, harekete geçirme anlamındadır. Buna dayanarak güdüyü, davranışı amaca doğru harekete geçiren, yönelten bir iç durum, olarak tanımlayabiliriz. Motive temel kavramından türetilen güdüleme ise bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların tümüdür. Kişide öğrenmeyi, işe motivasyonu sağlayan itici güç, uyarıcı içsel tepkidir.

Kişilerin davranışlarının temelinde ihtiyaçlar, güdüler rol oynar. Güdülerin etkisiyle kişi harekete geçer. Güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleşme süreci olarak tanımlanan motivasyonun kaynağını ihtiyaçlar oluşturur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, s. 88).

Güdüler, kişilerin belirli davranışlarının nedenlerini açıklayan ve davranışla sonuçlanan dürtü ya da itici güçlerdir. Kişinin bir ihtiyacı uyarıldığında bu ihtiyacı gidermek için belirli bir davranışa geçecektir. Bu davranış, bu ihtiyacı karşılayacak bir amaç ya da istek yönünde olacaktır. Örneğin, aç bir insan bu ihtiyacını gidermek için yiyecek bulma davranışına yönelecektir. Bunun için de gerekli parayı sağlamak için çalışmaya yönelecektir. Güdüleme gerçekte bu örnekte aktarılandan daha karmaşık bir süreçtir. Kişinin belirli bir davranışı, birbirinden çok farklı ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olabilir.

Birbirine benzer davranışlar değişik güdülerden kaynaklandıkları gibi, bazı davranışlar için neden sadece bir tek güdüye dayanır. Güdüler, ayrıca biri diğerini

tamamlamak veya gücünü azaltmak suretiyle birbirlerine etkide bulunurlar ve dolayısıyla insan davranışlarını etkilerler.

3.3. GÜDÜ ÇEŞİTLERİ

Güdüler genelde birincil ve ikincil güdüler olarak iki grupta ele alınır.

3.3.1. Birincil Güdüler

Güdülenme, organizmanın canlı kalmasını sağlamada düzenleyici bir etkiye sahiptir. Yeme, içme, nefes alma ve düzenli bir vücut ısısı sağlama, cinsellik birincil güdülere bağlıdır. Bu güdüler öğrenilmemiş ve fizyolojik temelli güdülerdir. Fizyolojik dengenin bozulması ile bunu yeniden sağlamak üzere birey harekete geçer.

Genel Güdüler

Bu sınıfa öğrenilmemiş ve aynı zamanda fizyolojik kökenli olmayan güdüler girer. Merak, yetkinlik, çevre ile uğraşma, faaliyet ve sevgi gibi güdülerdir. İnsanlar çevrelerini kontrol altında tutmak veya kendilerini çevreye karşı yetkin hissetmek isterler; yaptıkları iş hakkında bilgi sahibi olmaya birtakım olayları başlatmak ve kontrol etmeye gereksinim duyarlar. Bu şekilde çevre ile baş etme etkinlikleri artar. Değişik canlı türlerinde bu güdüler çevre ilişkilerine bağlı olarak değişiklik gösterir.

Genel güdüler, işletmelerde iş tasarımı ile doğrudan ilgilidir. İşin tasarım biçimi bu güdünün ne derece doyuma ulaşacağını belirler. Sevgi güdüsü bireyi yakınlık, rahatlık ve destek aramaya yöneltir. Bu gereksinimlerle ortaya çıkar. Öğrenilmemiş bir güdü olan cinsellik, birincil güdüsü veya ait olma ikincil güdüsü ile aynı sınıfa konur.

3.3.2. İkincil Güdüler

İkincil güdüler insanlara özgü olup araştırma yapılması zordur. Bu güdüler de çok çeşitli olup işletmeler açısından en önemli öğrenilmiş güdülerdir. Güç, başarı elde etme

ve ait olma güdüleri en önemli ikincil güdülerdir. Bunlara güvenlik ve statü güdüleri de eklenebilir. ğrenme kavramları ile yakından ilgilidirler.

Gç Güdüsü

Başkalarını denetleyebilme, buna karşılık kendi davranışlarımızı istediğimiz gibi ve denetimsiz yapabilme isteğı olarak ortaya çıkar. Bu güdünün varlığına ilk kez dikkat çeken Alfret Adler'dir. Adler, gelecek ve üstünlük veya gç güdüsünü vurgulamıştır. Ona göre, insanlar aşağılık duygularını telafi etmek için çaba gösterirler. Aşağılık duygusu, gç güdüsü ile beraber ele alınmalıdır.

Günümüz psikologları gç güdüsünün o kadar önemli olmadığını vurgulamışlar, ancak örgüt içinde örgütsel önderlik ve örgütlerin biçimsel olmayan politik yönleri açısından önemli bir güdü olduğunu kabul etmişlerdir. Örneğın; insanların tutum ve davranışlarını değıştirmek için etkilemek, insanları ve eylemlerini kontrol etmek, diğerkleri üzerinde otorite yetkisine sahip olmak, bilgi ve kaynaklar üzerinde kontrol sağlamak, bir düşman ya da rakibe karşı üstün olmak, gç ihtiyaını gösterir.

Başarı Güdüsü

Başarı güdüsünü yaratan başarı gereksinimi, üstün düzeyli performans gösterme veya rekabet durumlarında başarılı olma isteğı olarak tanımlanır. Başarma gereksinimi, bir görevi ya da davranışı mükemmellik standartlarına göre, hatta onun da üstünde yapma isteğıyle kendini gösterir. Özellikle, endüstrilemiş ve özel girişimci ekonomiyi temel kabul etmiş toplumlarda oldukça yüksektir.

Başkaları ile Yakın İlişi

Bu güdü erken gelişir. Yürümeye başlayan ocuk, diğerk çocuklarla bir arada olmaktan hoşlanmaya başlarlar. Bu sosyal ve öğrenilmiş bir gddr ve grup oluşturmalar bu güdüye bağlıdır.

Lindgren, başarı güdüsü ile birlikte olma güdüsünün birbirinin tersi olduğunu savunmuş ve başarı güdüsü yüksek bireylerin başkaları ile beraber olma güdüsünün düşük olacağını ileri sürmüştür. Örneğin; birçok insandan hoşlanmak, bir grup ya da ekibin parçası olarak kabul edilmek, arkadaşça olan insanlarla çalışmak, çatışmalardan kaçınmak ve insancıl ilişkilerde bulunmak, sosyal aktivitelere katılmak, birlikte olma ihtiyacını gösterir.

Güvenlik Güdüsü

Bireyin sahip olduğu kazanımları elinde tutma gereksinimi bu güdüyü ortaya çıkartmaktadır. Birey, geleceğinin, en az geçmişi kadar iyi olacağından emin olmak istegindedir. İşletmelerde sosyal sigorta, emeklilik tazminatı, kişisel yatırımlar ve yan ödemelerin hep bu gereksinimi karşıladığı söylenebilir. Örneğin; güvenli bir işe sahip olmak, gelir kaybına karşı korunmak, fiziksel zarar ya da tehlikeli koşullar karşısında korunmak, suç ve riski olan kararlar ve görevlerden kaçınmak, güvenlik ihtiyacını gösterir.

Bu ihtiyaç hem sosyal, hem de ekonomik güvenlik biçiminde belirir. Her iki güvenlik şekli de kaynağını canlı kalmak, sağlıklı yaşamak ve gelişmek güdüsünden alır. Sosyal güvenlik, başkaları tarafından sevilme, beğenilmek arzusu olarak kendini gösterir. Ekonomik güvenlik, çok para kazanmak, iyi gelire sahip olmak arzusu olarak tanımlanır.

Statü Güdüsü

Bir bireyin bir işletme, toplum ya da bir grupta diğerlerine kıyasla yapılan sıralamada sahip olduğu yer statüdür. Birey sahip olduğu bir statüye uygun giyinir, otomobil alır veya oturduğu semti seçer. Bazı statü belirleyen özellikler; belli bir ailenin üyesi olma, başarılar, sahip oldukları maddi zenginlik, otorite ve güç şeklinde sıralanır. Bu özellikler herhangi bir kişinin içinde bulunduğu kültüre göre statüsünü belirler. Bu güdü de erken yaşlarda başlar.

3.4. MOTİVASYONUN ÖZELLİKLERİ

Motivasyon, kişisel ihtiyaçlar, istekler ve dürtülerden kaynaklanır ve kişiye bir davranışta bulunma isteği verir.

Motivasyon bir amaca veya ödüle yöneliktir. İş yerinde sarf ettiğimiz güç, ödül kazanmayı, statümüzü değiştirmeyi vb. kazanımları umduğumuz içindir. Yani motivasyondaki temel özellik, amaca ve istenilen sonuca yönelik olmasıdır. Bazen bu istenilen sonuç, istenmeyen bir durumdan kaçıştır (negatif güdülenme). Amaçlar, davranışı kontrol etmez, sadece etkiler ve kişiyi ihtiyacını tatmin etmek için uyarır. Motive olduğumuz zaman yaptıklarımız, motive olmadığımız zaman yapmadıklarımızdır.

Yöneticiler, liderler, çalışanların motivasyonuna etki edebilirler; fakat bunları kontrol edemezler.

Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde diğeri ortaya çıkar. Tatmin edilmiş bir ihtiyaç artık motivasyon aracı değildir.

Davranışın değişmesine yol açan üç duygu vardır: korku, görev, sevgi. Korkudan dolayı motive olduğumuzda bunu zorunluluktan yaparız. Görevden dolayı motive olduğumuzda bunu yapmamız gerektiği için yaparız. Sevgiden dolayı motive olduğumuzda ise bunu istediğimiz için yaparız.

İnsan davranışı gelişigüzeledir. Bütün davranışlarımız içsel motivasyonumuza bağlıdır. Motivasyon her zaman bilinçli ve gözlemlenebilen ihtiyaçlara yönelik olmaz. Kişiyi farkında olmadan motive eden durumlar da vardır.

Motivasyonla iş tatmini aynı şey değildir. Bir davranışın birçok motive edicisi olabilir. Motivasyon ve davranış da farklıdır.

3.5. MOTİVASYON KURAMLARI

Karmaşık bir süreç olan motivasyon kavramını açıklamak için birçok kuram geliştirilmiştir. Bu kuramların bazıları doğuştan getirdiğimiz özelliklere, bazıları da dış etkenlere ağırlık vermiştir.

Bireyin içinden kaynaklanan ve onu belirli bir yönde davranışa sevk eden motivasyon etmenlerini kapsam kuramları, bireyin dışından kaynaklanan etmenleri ise süreç kuramları inceler.

3.5.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları, bireyi davranışa yönelten temel unsurun içsel etkenler olduğunu savunan görüşleri içerir. Bu yaklaşımla bireyi motive eden temel unsur, içimizden gelen etkenlerdir. Bu etkenler davranışlarımıza da yön verir.

Kapsam kuramları genel olarak,

- İhtiyaçların amaca yönelik davranışları başlatıp kanalize ederek yönlendirdiğini,
- İhtiyaçları karşılamaya yönelik davranışların gereksinimlerin hissedilmesiyle başladığını,
- İhtiyaçların şiddet derecelerine göre belli bir sıra izlediğini,
- Karşılanan ihtiyaçların motive edici özelliğinin kalmadığını,
- İhtiyaçların özde aynı ya da benzer olduğunu varsaymaktadır.

3.5.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İnsan ihtiyaçlarının hepsi aynı yoğunlukta değildir. Bazıları belirli bir önceliğe sahiptir. İnsanları davranışa yönelten ihtiyaçları belirlemek ve bunları gidermek için kullanılacak çeşitli örgütsel araçları saptamak gerekir. Abraham Maslow, dinamik bir yapıda olan insan ihtiyaçlarının doğasını incelemeye çalışmıştır. İhtiyaçların önem sırasına göre belli bir sıra izlediğini, bu sıraya uygun bir biçimde aşağıdan yukarıya

doğru bir ihtiyaç giderilmedikçe bir st ihtiyaa geilmeyeceğini ileri srmştr (Sabuncuoğlu ve Tz, 1995, s. 101). Bu ihtiyaçları önem sırasına göre bir hiyerarşi içine koymaya ve bunları giderecek örgütsel araçları belirlemeye çalışmıştır.

Bunu yaparken de bazı varsayımlarda bulunmuştur:

- Tatmin edilen bir ihtiyaın motive edici özelliği kalmaz. Bir ihtiyaç karşılandığında diğerisi ortaya çıkar.
- İnsan ihtiyaçları karmaşıktır ve ihtiyaçlar kişide herhangi bir zamanda ortaya çıkabilir.
- Genellikle st kademe ihtiyaçlardan önce alt kademedeki ihtiyaçların karşılanması gerekir.
- st kademedeki ihtiyaçları karşılamanın alt kademedeki ihtiyaçları karşılamaya göre daha çok yolu vardır.
- İnsanın bir basamaktaki ihtiyaı ancak alt basamaktaki ihtiyaı karşılanırsa ortaya çıkar.
- Bu ihtiyaçlar önemine göre aşağıdan yukarıya doğru kurulmuş bir hiyerarşide sıralanır.

Maslow bu ihtiyaçları belirlemek için beş kategori oluşturmuştur. Bunlar; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık(psikolojik) ihtiyaı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaıdır (Efil, 1999, s. 121).



şekil 2. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi (Fındıkçı,2003, s. 380)

Fizyolojik ihtiyaçlar: Tüm canlılar için evrensel nitelikteki ihtiyaçlar bu grupta yer alır. Yaşamın devamlılığı için zorunlu ihtiyaçlardır. Yemek yeme, barınma, dinlenme, uyku vb.

Güvenlik ihtiyacı: İnsanın kendini güvende hissetmesi ihtiyacıdır. Fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan birey, kendini psikolojik ve fiziksel anlamda güvende hissetmek ister. Kazalardan ve fiziksel tehlikelerden korunma, alışılmamışın yerine alışılmışı tercih etme vb.

Sosyal ihtiyaçlar: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı karşılanan birey için ait olma, sevme, sevilme, arkadaş edinme vb. ihtiyaçların belirmesi sürecidir. Bu tür ihtiyaçları giderilmemesi ruhsal bunalımlara yol açabilir.

Saygınlık ve statü ihtiyacı: Bu grupta yer alan ihtiyaçlara değer ihtiyaçları adı da verilir. Çünkü toplumda bir gruba ait olan birey, bir grup ruhu yaratıldıktan sonra gerek grup içinden ve gerekse grup dışından kendisine sürekli bir değer verilmesini arzu eder. Ayrıca insan kendisi de kendi kişiliğini takdir ederek sağlam bir kendine güven duygusuna sahip olabilir (Eren, 1996, s. 418).

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: Bireyin sahip olduğu gizli glerinin farkında olması, bir işi yalnız başına yapması, yaratıcı olabilmesi için kendini sürekli bir gelişime tabi tutması ile ilgili ihtiyaçlardır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin İşteki Performansa ve Yönetime Etkisi

Yöneticiler alışanlarının alt kademe ihtiyaçlarını karşılamadan st kademedeki ihtiyaçlarına geçmemeli. Çünkü alt kademe ihtiyaçlarını karşılamamış olan bir çalışan motive olamaz.

Yöneticilerin dikkat etmesi gereken diğer bir unsur da çalışanların tatmin edilmemiş ihtiyaçlarla motive olduğudur. Yani alışanların aradığı, sahip oldukları kazanımlar

değildir. Aynı zamanda da bir üst basamaktaki ihtiyaca geçmeden önce alt basamaktaki ihtiyacın tamamen karşılanması gerekmez.

Üst düzey yöneticiler, diğerlerine göre saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını daha kolay giderirler. Takım içinde bulunan çalışanlar ise üst kademe ihtiyaçlarını karar verme sürecine katılmakla sağlarlar. Çalışanların değişik ihtiyaçlarının karşılanması, kişinin gösterdiği performansa, yaşına, ırkına ve şirketin büyüklüğüne göre değişir.

Herhangi bir motivasyon problemiyle karşılaşan yönetici, çalışanların en gerekli ve önemli problemlerini belirlemeli ve işteki performansının artması için bu gerekli ihtiyaçları karşılamalıdır.

Kişinin ihtiyaçlarının bir hiyerarşi içinde olmamasına rağmen, yöneticinin motivasyon problemlerini anlamasına ve tahmin etmesine yardımcı olur. Böylece çalışanların organizasyonun amaçlarına ve beklentilerine göre performans göstermesi sağlanabilir.

3.5.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Bu kuramın konusu, iş gören tatmini ve tatminsizliğidir. Maslow'un geliştirdiği teori ile Herzberg'in yaklaşımının temelde yakın oldukları ve Maslow'un belirlediği üç temel ihtiyacın, Herzberg'in hijyen faktörüne, son iki ihtiyacın ise motivasyon faktörlerine denk olduğu söylenebilir. Dolayısıyla temel hareket noktalarının aynı olduğu ancak ihtiyaçların motive etme düzeyleri bakımından farklılaştıkları görülmektedir (Fındıkcı, 2003, s. 383).

Herzberg'e göre motivasyon yönünden iki önemli grup vardır. Herzberg, yaptığı araştırmada, deneklerden o anda çalıştıkları işlerinde kendilerini çok iyi ve çok kötü hissettikleri zamanları düşünmelerini istemiştir.

Araştırma sonucunda bireylerin iş yerlerindeki motivasyonlarını etkileyen değişkenlerle, işten tatminsizlik yaratan değişkenlerin iki ayrı grupta toplandığını

belirlemiştir. Birinci grubu hijyen faktörleri, ikinci grubu ise motivasyon faktörleri olarak sınıflandırmıştır.

Hijyen faktörleri: Çevreye ilişkin ve işin dışında kalan faktörlerdir. Bu faktörler başarılığında iş tatmini artmaz, fakat var olmadıklarında iş tatminsizliği yaratır. Hijyen faktörleri; ücret, saygınlık, emniyet, iş koşulları, yan ödemeler, siyasetler, yönetim uygulamaları vb. işin dışında kalan faktörler olarak sıralanabilir.

Motivasyon faktörleri: Anlamalı ve zevk verici bir işte çalışma, başarının görülmesi, başarı duygusundan zevk alma, sorumluluk üstlenme, işte gelişme ve yükselme olanakları bulma motivasyon faktörleri arasında sayılabilir. Bu faktörler işin yapılması sırasında ortaya çıkan başarının ödüllendirilmesi olduğu için doğrudan tatmin duygusunu yansıtır. Kişi bu faktörleri işinde bulmazsa işten tatmin duymayacaktır, fakat kişiye bu olanakların verilmesi, iş tatminini artıracığından kişiyi başarıya doğru motive edecektir. Hijyen faktörlerin tersine, bu faktörler iş yerinde olduklarında işteki performansı ve motivasyonu artırır; fakat olmadıklarında iş tatminini azaltır.

Organizasyonun politikaları bu faktörler üzerinde oldukça etkilidir. Organizasyonlar, istedikleri performansı belirlemekle bireylerin işteki performanslarının artmasını sağlayabilir.

Motivasyon ve hijyen faktörlerinin birleşmesi, işte dört değişik olasılığa neden olabilir:

- Yüksek motivasyon ve yüksek hijyen faktörleri olan bir işte çalışanlarda yüksek motivasyon olacaktır ve iş görenler, işlerinden daha az şikayet edeceklerdir. Bu durumda çalışanların performansları da yüksek olacaktır.
- Motivasyon ve hijyen faktörleri düşük olan bir işte çalışanlarda hem motivasyon düşük olacak hem de işleriyle ilgili sürekli şikayet edeceklerdir.
- Düşük motivasyon faktörleri ve yüksek hijyen faktörleri olan bir işte çalışanların motivasyonları düşük olur, fakat işleri hakkında fazla şikayetleri olmaz.

- Yüksek motivasyon faktörleri ve düşük hijyen faktörleri olan bir işte çalışanlarda motivasyon yüksek olur, fakat çalışma ortamı hakkında şikayetleri olur. Eğer bu çalışanlara ödüller verilirse negatif şartlara rağmen motivasyonları yüksek kalabilir.

Sonuç olarak motivasyon faktörlerinin önemi çok fazladır, fakat bunların arkasında da hijyen faktörleri vardır. Yöneticiler hijyen faktörlerine değil, motivasyon faktörlerine önem vermelidir. Çalışanların motivasyonunu ve performansını arttırmak için onlara işte sorumluluk vermeli, böylece de başarıyı arttırmaları beklenir.

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

Alderfer tarafından, Maslow'un kuramına dayanarak geliştirilen bu kuramda ihtiyaçlar üç bölümde toplanmıştır.

Varoluş ihtiyacı: Açlık, susuzluk, güvenlik gibi insanın varlığını sürdürmesi için gerekli olan ihtiyaçlardır.

Ait olma ihtiyacı: İlişki kurma ihtiyacı olarak da adlandırılır. Bireyin başka insanlarla ilişkide bulunma ihtiyacıdır. Maslow'un güvenlik, sevgi, özsaygı ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir.

Gelişme ihtiyacı: İnsanın yaratıcı olma, yeteneklerini kullanma, üretken olma isteklerini içeren ihtiyaçlar bu grupta yer alır.

Cloyton P. Alderfer tarafından geliştirilen bu kuram, bazı yönlerden Maslow'un kuramından ayrılmaktadır. E. R. G. kuramı, birden fazla gereksinimin aynı anda etkili olduğunu, davranışı etkilediğini ileri sürmektedir. (Aydın,1993, s. 94).

Kuramın Maslow'dan ayrılan bir yanı da şudur: Bir üst düzeydeki ihtiyacı karşılamak zor olduğunda veya üst düzeydeki bir ihtiyaç karşılanmadığında, bireyin enerjisi alt düzeydeki ihtiyaca yönelecek, alt düzeydeki ihtiyaçlar daha çok istenecektir.

Kurama göre daha az somut amaçları elde edemeyenler, elde edilebilecek daha somut amaçlara yönelirler. Doyurulamayan ihtiyaç yerine doyurulabilen ihtiyaç geçer (Onaran, 1981, s. 39).

3.5.5. Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

David Mc Clelland, yaptığı çalışmalar sonucunda insan ihtiyaçlarını üç grupta toplamıştır.

Bağlılık ihtiyaı: Bu ihtiyaç, insanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyen ve toplumsal niteliğe sahip olduğundan hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağını belirtmektedir. (Eren, 1996, s. 433).

G ihtiyaı: Etkili olma ve başkalarını kontrol etme arzusundan kaynaklanır. G ihtiyaı yüksek olan insanlar, amir olmaktan hoşlanırlar, başkaları üzerinde etkili olmak isterler, rekabetten ve konum belirleyici olmayı severler.

Başarı gdss: Bu kuram insanın içindeki glere dayanmaktadır. Mc Clelland, iş adamları ve bilim adamları üzerinde yaptığı çalışmalar sonunda, bu kişilerde başarma güdüsünün normalin ya da ortanın üzerinde olduğunu saptamıştır. Ona göre başarı ile güdülenen bir iş adamı sadece kar peşinde değildir, büyük bir başarma ihtiyaına sahiptir. (Aydın, 1993, s. 85).

Yüksek düzeyde bir başarma güdüsüne sahip bir birey, kendisine başarabileceği amaçlar koymakta ve bu amaçları gerçekleştirmek için kişisel sorumluluk almak istemekte, kişisel sorumluluk almadığında elde edeceği doyum azalmaktadır. Biraz daha zor bir işe girişerek bireysel başarı duygusunu arttırmaktadır. Çok zor bir işe giriştiğinde başarılı olmaması ve sonunda doyum elde edememesi olasılığından dolayı, birey makul ölçüde zor olan risklere girerek duygusunu tatmak ve başarısı hakkında bilgi almak ister. Bu yüzden birey dönüt alabileceği bir ortamda çalışmayı yeğler (Aydın, 1993, s. 85).

Başarı güdüsünün yola çıkarak Atkinson ve Feather tarafından Atkinson modeli olarak bilinen yeni bir model ortaya atılmıştır. Bu model, başarı güdüsüne göre daha somut ve örgüt yönetiminde uygulanabilir niteliktedir.

3.5.6. Atkinson Modeli

Atkinson ve diğerlerinin geliştirdiği bu kuram, başarı güdüsünün bireyin içinde bulunduğu duruma, beklentisine bağlı olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Bir kişinin iş başarımını belli bir düzeyde tutma isteği, o kişinin amacını ne ölçüde gerçekleştireceğini hesaplamasına, daha doğrusu o kişiye göre bu amacın gerçekleşme olasılığına bağlıdır. Kişinin başarı motivisi, o insanın amacını gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceğine inanmasına bağlıdır. Birey amacı gerçekleştireceğine inanıyor ise amacı için gerekli çabayı gösterir. Birey bir yandan başarılı olmayı isterken diğer yandan da karşılaşılabileceği başarısızlığı da hesaplamakta, her zaman başarı düzeyini çok yüksek tutmamakta, başarı ile başarısızlık arasında bir denge kurmaktadır (Onaran, 1981, s. 205).

Atkinson ve diğerlerine göre, belli bir düzeydeki işi başarma ya da o işten kaçınma isteğini birtakım değişkenler etkiler. Kişinin güdülere, o işi başarabilme olasılığı, işteki başarı ya da başarısızlığın değeri. Bireyin işi başarma olasılığının olduğuna ve de işi başardıktan sonra sonucunun beklentisini karşılayacağına inanması, bireyin amacına yönelmesini ya da amacından vazgeçmesini etkiler (Onaran, 1998, s. 205).

Atkinson'a göre başarıya yaklaşma; başarı gereksinimi, başarı olasılığı ve başarının değeri olmak üzere üç etken tarafından belirlenir. Başarı gereksinimi yüksek bir kişi, başaracağını tahmin ettiği ve onun için değerli olan işleri gerçekleştirmeye çalışır. Bazen de başarısızlık korkusu nedeniyle işi yapmak istemez. Başarı güdüsü düşük kişiler, başarısız olmamak için uğraştırıcı işlerden kaçınırlar. Başarı güdüsü yüksek olan bireyler ise kendileri için uğraştırıcı ama çalışarak ulaşabilecekleri amaçları seçerler.

3.6. SÜREÇ KURAMLARI

Kişilerin hangi amaçlar için ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Bireyin davranışını dışsal etmenlerle açıklamaya çalışırlar. Belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması nasıl sağlanabilir, sorusunu cevaplamaya çalışır.

3.6.1. Vroom'un Beklentiler Kuramı

Güdüleme modeli olarak oldukça yaygın kabul görmüş kuramlardan biridir. Ona göre motivasyon üç ana faktörün oluşturduğu bir sonuçtur. İlki amacın gerçekleştirilmesi ile ilgili arzunun gücü; diğeri, üretkenlik ve amacın gerçekleşmesi arasındaki ilişkilerin görülebilmesi; diğeri de kişinin kendi üretkenlik düzeyini etkileyebilmesi için kendi yeteneklerini görebilmesidir.

Victor H.Vroom'a göre modelin üç temel kavramı bulunmaktadır:

Başarı-ödül-ümit ilişkileri: Bireyin aklındaki her davranışın birtakım sonuçları veya ödülleri vardır. Birey davranışının sonucunda bazen ödüle sahip olacağına, bazen de cezalandırılacağına inanır (Eren, 1996, s. 444). Belirli bir ödül, farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulanacaktır. Kişilerin bir ödüle verdikleri değer, bir bakıma, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir.

İstek veya ihtiyaç şiddeti: Her birey ödüle farklı şiddet derecesinde istek ve ihtiyaç duyar. Vroom iki ya da daha fazla amaca duyulan isteklerin güçleri arasındaki ilişkiyi *valence* terimiyle açıklamıştır (Onaran, 1981, s. 72). Bu yaklaşımla eğer kişi çaba harcayarak belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa daha fazla gayret gösterecektir. Bu nedenle bekleyişi 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek olasıdır.

Motivasyon = Valence X Bekleyiş olarak gösterilmektedir.

Çaba-başarı-beklenti ilişkileri: Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu

ödüllendirme de birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı arttırılabilir. Birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılacak amaçları gerçekleştirmede araçtır. Maaş örneği burada daha yüksek bir statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak için bir araçtır. Yoksa tek başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur.

Burada kullanılan araç, birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade eder. Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe arasındaki ilişkiye işaret eder.

Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki noktalara dikkat etmelidir:

- Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun önemli olduğu belirlenmelidir.
- Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir.
- Performans ile ödül arasındaki ilişki kurulmalıdır.

3.6.2. Porter- Lowler'in Geliştirilmiş Ümit Kuramı

Doyum ile üretkenlik arasında bir ilişkinin var olduğu yaklaşımından hareket eden Porter ve Lowler tarafından bir model geliştirilmiş ve bu model Vroom'un ümit kuramına dayandırılmıştır. Bu model, ödüllerin doyuma neden olduğu ve bazen performansın ödül ürettiği yaklaşımına dayanmaktadır (Aydın, 1993, s. 93).

Porter-Lawler, güdümün tatmin veya performansa eşit olmadığı varsayımı ile yola çıkmaktadırlar. Bu modele göre güdülenme, tatmin ve performans üç ayrı değişkendir ve daha önce düşünülenlerden çok farklı bir biçimde birbirleriyle ilişkilidirler.

Lawler-Porter içsel ve dışsal ödüllerden söz etmektedir. Ödüllerin bireyce değerlendirilmesi, ödülün başkalarının durumlarına kıyasla adil olup olmadığına ilişkin bireyin algılamalarını önemser. Ödüllerin adil olarak algılanması, kişinin kendi performansını nasıl değerlendirdiğine bağlıdır.

Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, Vroom modeline ek olarak aşağıdaki hususlara dikkat etmek zorundadır:

- Personel, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.
- Rol çatışmaları mümkün olduğu kadar azaltılmalıdır.
- Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.
- Sürekli bir kontrol ile personelin performansı ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

Bekleyiş teorilerine yöneltilen en önemli eleştiri; teorilerin çok kompleks oldukları, bu nedenle test edilmelerinin güç olduğu yönündedir. Diğer bir eleştiri de bu teorilerin söylendiği gibi kişilerin belirli bir davranış göstermeden önce ayrıntılı bir mantıksal hesaplamalara giriştikleri konusundaki kuşkuudur.

3.6.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

R. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Teorinin ana fikri, personelin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği şeklindedir.

Çalışanlar bir iş durumunda elde ettiklerini (çıktılar), o işe kattıklarıyla (girdiler) ilişkili olarak algırlarlar. Daha sonra kendi girdi-çıktı oranlarını ilgili diğer kişilerin girdi-çıktı oranlarıyla karşılaştırırlar. Oranlardaki çıktı, ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vb. şekillerde olabilir. Girdi ise işi başarmak için harcanılan çaba ve emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim ve hatta yaş şeklinde olabilir.

Girdiyi değiştirme, üretimi azaltma ya da artırma, çıktıyı değiştirme, daha fazla ücret ya da başka ödüller arama, gidi ve çıktıları çarpıtma, çalışma alanından ayrılma, işi bırakma, devamsızlık gösterme, diğer iş görenleri etkileme, girdilerini azaltmaya çalışma, kişinin katkılarıyla ödülleri arasında dengesizlik gördüğünde başvurabileceği yollardandır. Kuşkusuz birey, algılanan bir haksızlığın giderilmesinde en kolay yolu seçecektir (Aydın, 1993, s. 95).

Çalışanların karşılaştırma yaptıkları ilgili kategoriler üçe ayrılır:

Diğerleri; aynı örgütte benzer işleri olan diğer kişileri ve arkadaşları, komşuları ya da meslektaşları içerir. Çalışanlar ağızdan, gazete ve dergilerden yönetici maaşları ya da yeni sendika sözleşmeleri gibi konularda bilgi edinirler ve kendi ücretlerini diğerlerinininkilerle karşılaştırılırlar.

Sistem; örgütsel ücret politikalarını ve yönetmeliklerini, bu sistemin yönetimini göz önüne alır. Örgüt düzeyindeki açık ya da gizli ücret politikalarını içerir.

Kendisi; kişinin kendi girdi-çıktı oranlarını ifade eder. Bu aşama kişinin önceki işleri ya da aile bağlantıları gibi kriterlerden etkilenir.

Kişinin kendisini karşılaştırdığı ilgililerin seçimi, ilgililer hakkında eldeki bilgiye ve algılanan ilgi derecesine bağlıdır.

Eşitlik teorisine göre, çalışanlar bir eşitsizlik gördüklerinde aşağıdaki seçeneklerin birini ya da birkaçını seçerler:

- Kendilerinin ya da diğerlerinin girdilerine ya da çıktılarına olduğundan farklı anlam verirler.

- Diğerlerinin girdilerini ya da çıktılarını değiştirmeleri için teşvik edici davranışlarda bulunurlar.
- Kendi girdilerini ya da çıktılarını değiştirecek biçimde davranırlar.
- Farklı bir kıyaslama noktası seçerler.
- İşlerini bırakırlar.

İnsanlar kendi girdi-çıkıtı oranlarında diğerlerine göre bir dengesizlik olduğunu algııarsa bu durum gerilim yaratır.

3.6.4. Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu kurama göre kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır.

Teorinin ana fikri, kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Bu nedenle, iş yerindeki örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler, kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır.

Bireyin davranışlarına yön veren amaçlar, bireyin işleriyle ilgili olarak kendileri için saptadıkları amaçlardır. Örgüt, genel amaçlar doğrultusunda tek tek iş görenlerine belirli amaçlar yükleyebilir. Her iş gören de kendi özlem düzeyine göre kendisi için bir amaç saptayabilir. Bireyin davranışına yön veren güç, bireyin kendisi için koyduğu amaçlardır. Bireysel amaçlar, iş başarımını etkileyen önemli bir güdüsel etmendir. Ayrıca örgüt tarafından verilen özendiriciler, bireyin amaçlarıyla niyetlerini etkilemektedir (Onaran,1981, s. 138).

Amaçların güdülemedeki rolleri ise şöyle sıralanmaktadır:

- Birey tarafından belirlenen amacın açık seçik olması iş başarılarını arttırmaktadır.
- Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması, onun iş yerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarılarını arttıracaktır.
- Bireysel amaçlar, örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma derecesidir. Çatışma arttıkça bireysel davranışların iş yerinde başarı sağlama şansını azaltacaktır.

Ayrıca, örgütsel amaçların bireysel amaçlar üzerindeki etkilerini incelerken şu faktörleri de dikkate almak gerekir:

- Örgütsel amaçların belirlenmesine bireylerin katılma durumu, adı geçen çatışmaları azaltacak, bireyleri güdüleyecektir.
- Örgüt yöneticilerinin örgütsel amaçlara ne denli ulaşıldığına (etkinliğe) ilişkin bireylere bilgi vermesi ve bireysel amaçların farkında olarak elde edilen başarılar ölçüsünde onları ödüllendirmesi güdüleyici diğer bir etmendir.

Bu kuram, her bireyin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık seçik biçimde olduğu varsayıma dayanır. Gerçekte birey her zaman amaçlı hareket etmediği gibi, amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde de her zaman rasyonel davranmaz. Burada algılama ve değerlendirme önemlidir. Bu kuram iş yerinde bireyleri değerlemek, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmak bakımlarından yöneticiye analitik ve çok yararlı ipuçları vermektedir.

3.6.5. Sonuçsal Şartlandırma veya Pekiştirme Kuramı

Klasik şartlandırma I. Paulow'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu tip şartlandırmada davranışlar, belirli uyarıcılar tarafından harekete geçirilmektedir.

Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü ise sonuçsal şartlandırma türüdür. Bu türün anafikri, davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. B.F.Skinner tarafından geliştirilen bu şartlandırma kavramını organizasyonlara uygulanması ile de Örgütsel Davranış Değiştirme adı verilen yeni bir alan doğmuştur.

Kişi şu veya bu nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlanma vb.) bir davranış gösterir. Bu davranışın karşılaşacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Kişilerin sonuçları yorumlaması hususu Edward L.Thorndike tarafından geliştirilen *Etki Kanunu* ile ilgilidir. Etki Kanununa göre kişi, kendisine haz verecek davranışları tekrarlar, fakat acı verecek davranışlardan kaçınır. Davranışlar karşılaştıkları sonuçlara göre şartlanır.

Ödüllendirme ve cezalandırma bu tür şartlandırmanın iki önemli unsurudur. Ödüllendirme çeşitli şekillerde olabilir. Örneğin, ücret artışı, üstler tarafından övülme, takdir, iş güvenliği sağlama, terfi sorumluluğu arttırma, statü geliştirme, çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme gibi hususların hepsi bir ödül olarak kullanılabilir.

Cezalandırmanın ise mutlaka kişiye fiziksel acı verecek bir şekilde olması zorunlu değildir. Eleştirmek, ödül vermemek, öncelikleri kaldırmak, yetkileri kısıtlamak, daha pasif görevlere atamak, işine son vermek, çeşitli uyarı cezaları uygulamak, kişiyi afişe etmek vb. gibi örgütsel uygulamaların hepsi birer cezalandırma unsuru olarak görülebilir. Ancak, davranış değiştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmesi önerilmektedir.

3.7.ÖRGÜTLERDE MOTİVASYONU SAĞLAMAK İÇİN KULLANILACAK ARAÇ VE TEKNİKLER

Örgütlerde motivasyonu sağlamada kullanılan birtakım araç ve teknikler vardır. Bunlar, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırırken aynı zamanda iş verimliliğini de olumlu etkiler. Bu araç ve teknikler şunlardır:

Para, katılım, yetki ve sorumluluk verme, işin niteliği, iş ve görev tasarımı, terfi sistemi, çalışanların içtenliği, rekabet, esnek zaman uygulamaları, örgütsel kurallar ve cezalandırma şeklinde sıralanır.

3.7.1. Motivasyonda Paranın Rolü

İşletmelerin çalışanları motive etmek için kullandıkları en güçlü etken paradır. Para, bir işletmeye yetenekli personel almada ve onları daha fazla çalıştırmakta kullanılır. Aynı zamanda da çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamada ve saygınlığı sağlamada etkili olabilir. Paranın önemi çok fazla olmakla birlikte çalışan motivasyonunda etkisi sınırlıdır. Hatta Herzberg'e göre para, sadece hijyen etmenidir, motivasyonel etkisi bulunmaz.

Örgütlerde para, başarılı kişileri ödüllendirmede ya da örgütün bütün mensuplarına sistem ödülleri (kamplar, emeklilik, yan ödemeler, öğle yemeği vb.) vermede kullanılır. Sistem ödülleri, kişinin o örgütü tercih etmesine bir neden olabilir, fakat kişinin motivasyonunu artırmaz. Çünkü kişi çalışmasa da sistem ödülleri alır. Esnek yararlanmalar, sağlık sigortası, tatil olanakları, emeklilik planları, tasarruf, hayat sigortası, okul masrafları gibi çeşitli alanlarda olabilir.

Diğer bir ödeme şekli ise iki dizi ödeme sistemidir. Bu sistem işe yeni giren iş görenin, aynı işi yapan kıdemli bir iş görenden daha az para almasını sağlar.

3.7.2. Katılım

Katılma ve katılma sonucunda iş gören kendine saygı ve tanınma gereksinmelerini tatmin edebilecektir. Kendi iş yerinde bu gereksinmelerini gideremeyen çalışanlar, başka ortamlarda bu ihtiyaçlarını gidermeye çalışırlar.

Organizasyonda iş görenlerin konferanslara, komite çalışmalarına, hatta işin kendisi ile ilgili olan yönetsel kararlara katılması, iş göreni işine daha bağlı yapar ve böylece de motivasyonu artar.

3.7.3. Yetki ve Sorumluluk Verme

Yetki ve sorumluluk sayesinde iş gören eylemlerinde özgürlük kazanır, sorumluluk yüklenir ve gereksinmelerini giderebileceği davranışlara yönelebilir. Ayrıca yöneticinin giderek artan sorumlulukları ve denetim yükü de bazı yetki ve sorumluluklarının astlarına devredilmesiyle azalabilir.

Kişilerde motivasyonun artması için denetimin minimumda kalması ve iş görene olan gereksinmenin ona belli edilmesi gerekir. Ayrıca bireyi motive edecek ve kendini gerçekleştirmesini sağlayacak yorumlar yapılmalıdır.

3.7.4. İşin Kendisi

İşin kendisinin nasıl olduğu, kişilerin işten tatmininin ne kadar olduğunun belirlenmesini sağlar. Çalışanlar kendilerini zorlayabilecek olan işleri seçerler, her gün sıradan ve sıkıcı işlerle uğraşmak istemezler. İşin kendisiyle ilgili olarak, çalışanların iş tatminini etkileyen çok önemli iki nokta vardır. Bunlar çeşitlilik, çalışma metotlarının ve çalışma adımlarının kontrol edilmesidir. Genellikle yeterli derecede iş çeşitliliği, iş görenlerde motivasyonu artırıyor. Eğer bu çeşitlilik çok az olursa kişiler sıkılır ve yorulur. Tam tersine eğer işte çok fazla çeşitlilik olursa bu kez de çalışanlar strese girer.

Çalışanlara işlerinde tanınan özgürlük, onların motivasyonunun artmasına neden olur. Bunun tersine yönetimin çalışanlar üzerine çok fazla kontrolünün olması, onların motivasyonunu düşürür ve işten tatminsizliğe neden olur. Çalışanlar için her hareketlerinin denetmenler tarafından kontrol edilmesi aşağılayıcı bir durumdur.

3.7.5. İş ve Görev Tasarımı

Yöneticilerin en büyük sorunlarının başında çalışanları tatmin ederek üretimi en üst düzeye çıkarmak gelir. Kişiler işlerinde bulamadıkları başarı, tanınma, gelişme ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarını başka yerlerde ararlar ve böylece de üretim azalır. Sonuçta da işten tatminsizlik artar.

Modern yönetici kuramcılarını verimi artırmak için iş ve görev tasarımının yapılması gerektiğini savunmuşlardır. İş (görev) tasarımı, verimliliğin artması için işlerin nitelik ve yapılarını değiştirme sürecidir. Bu süreç içinde yapılacak belirli işler, bu işleri başaracak yöntemler ve bu işlerin diğer işlerle ilişkileri incelenir. Eğer yöneticiler yüksek motivasyon sağlamak istiyorlarsa, yapılan işlerle ilgili iş görenlere geribildirim sağlamalı, iş gören de yaptığı işten sorumlu olduğu duygusunu geliştirmeli ve çalışanlar için anlamı paranın da ötesinde bir şeyler vermelidir.

Çalışanlar işin tamamını ya da anlamlı bir bölümünü tamamlamaktan büyük haz duyarlar. Bu yaklaşımla bitirilmeden kesintiye uğratılan işlerin, bitirilenlerden daha çok anımsandığı savunulmuştur.

3.7.6. Yükseltme

Yükseltme, tam anlamıyla motivasyonu artırıcı bir araç olarak değerlendirilir. Bu, çalışanın gösterdiği başarıya karşılık bir ödüldür. Yükselmenin gerçekleşme nedeni, kişinin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının bir sonucudur. Bu ihtiyaçların giderilmesi, işletmede verimliliğin sağlanması açısından oldukça önemlidir. Yükselmeler, iş görenlere üstün şevk sağlar, iş gücü devrini düşürmek, bazı durumlarda personel gereksinmesinin karşılanması gibi sonuçlara neden olur.

3.7.7. Çalışma Grupları

Samimi ve cana yakın çalışma arkadaşlarının bulunduğu gruplar, bireylerin iş tatminini sağlamasında etkili olur. Çalışanlar, işlerinde arkadaşlarıyla konuşabildikleri

durumlarda iş tatmini sağlanır, aksi takdirde kişi kendini soyutlanmış hisseder ve motivasyonu düşer. Bu gruplar, kişilerin bazı sosyal problemlerini gidermeleri için seslerini duyurabildikleri bir ortam olur.

3.7.8. İş Ortamı ve Koşulları

Çalışanların motivasyonu için işin ortamı ve şartları oldukça önemlidir. Bu özellikler iş yerinin ısısı, rutubeti, havalandırılması, ışığı, gürültüsü, temizliği; gerekli araç ve gereçlerin bulunması çok önemlidir.

Çalışanlar, iş ortamının uygun ve rahat olmasını isterler. Verimli çalışmalar için rahat koşullar ararlar. Çalışanlar için bu koşullar önemlidir; çünkü işin durumu, kişinin iş dışındaki sosyal hayatını da etkiler. Eğer çalışanlar çok uzun saatler çalışıyorlarsa sosyal hayatlarına vakit bulamazlar ve mutsuz olurlar.

İş koşulları iyi veya kötü olsun tüm çalışanlar, çalışma saatlerine önem verirler. Kişiler bazen uygunsuz iş koşullarından şikayet ederler. Asıl önemli problemlerin yerine, küçük ofisler gibi konulardan dolayı yönetime kızgınlık duyabilirler.

3.7.9. Eğitim

Eğitim, çalışanların motivasyonu için yöneticilerin kullanacağı önemli bir araçtır. Yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumların değişiminin sağlanması ve iş görenlerin tatminini sağlaması açısından eğitim önem kazanır. Organizasyonun yeni bilgilere ihtiyaç duyması, verimliliğini artırma amacından kaynaklanır.

Dinamik yapıya sahip organizasyonlarda sürekli olarak yeni bilgilerin edinilmesi gerekir. Organizasyonun yeni gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlaması ancak çalışanların yeni bilgilerle donatılmasıyla mümkündür.

Kendilerine yeni bilgiler sunulan ve eğitilen çalışanlar; ait olma, sevgi görme, ilgilenilme gibi sosyal içerikli ihtiyaçlarını karşılayabilirler.

3.7.10. Rekabet

Organizasyondaki verimliliğin artması için yönetim rekabeti desteklemelidir. Rekabet işin ağırlığını hissettirmeyecek, dinamizmi ve şevki getirecek, çalışmayı kamçılayacak dolayısıyla verimliliği sağlayacak bir araçtır. Bireyin rekabete yönelmesinin temel nedeni saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının bir görüntüsüdür. Yani rekabet, motivasyonu artırıcı bir araçtır.

3.7.11. Esnek Zaman ve Uygulamaları

Klasik çalışma sistemi 9.00 ile 17.00 arasındadır. Esnek zaman uygulaması, kişilerin daha verimli olabilecekleri saatlerde çalışmalarını sağlamak amacıyla ortaya atılmıştır. Bu uygulamaya göre çalışanlar günün belli saatlerinde iş yerinde bulunmak zorundadır. Örneğin, 11.00 ile 14.00 saatleri arasında, bunun dışındaki saatleri ayarlamak yetkisi de çalışanlara verilir.

Esnek çalışma yöntemi devamsızlığı önleme, verimi artırma, fazla mesai harcamalarını düşürme, yönetime olan tepkileri ve düşmanlıkları azaltma, trafik sıkışıklıklarını önleme, bağımsızlık ve sorumluluk duygusu vererek iş tatminini artırma gibi yararlar sağlar.

3.7.12. Örgütsel Kurallar ve Cezalandırma

Örgütün işe ve işleyişe ilişkin olarak koydukları örgütsel kurallar, rol belirlemeleri ve örgütsel buyruklar biçiminde ortaya çıkar ve yasal oldukları için benimsenirler. Çalışanlar bu kurallar yasal olduğu ve birtakım yaptırımlarla güçlendirildikleri için uyarlar. Yani herhangi bir gruba girmek, o grubun kurallarına uymayı zorunlu kılar.

Yasal kuralların kişilerin motivasyonunu artırmada etkisi sınırlıdır. Bu yüzden bireysel başarı için konulan nitelik ve niceliğe ilişkin amaçları elde etmek, kurallar yoluyla olasıdır. Örneğin, bir yayınevinde dizgicinin bir günde dizeceği sayfa sayısı

kurallar altına alınabilir. Örgütçe konulan bu tür üretim standartları, örgütün koyduğu en alt ya da herkesçe yapılabilecek orta düzey miktarlardır.

3.8. MOTİVASYONUN İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Motivasyon, insanları amaçlarına yönelten içsel kuvvettir ve sadece kendisi tarafından yönlendirilir. İnsanı belirli amaçlar için harekete geçiren güçtür. Diğer bir deyişle bir veya birden çok insanı belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabalardır. Bu amaç üretim veya hizmet olabilir. Bu yüzden çalışanlara hizmetleri karşılığında çeşitli karşılıklar önerilebilir ve böylece kendileri belirli bir yöne doğru devamlı olarak özendirilir. İnsanları harekete geçiren, yönlerini belirleyen umutları, inançları ve ihtiyaçları vardır.

Ayrıca motivasyonu çalışana enerji sağlayan, onu yönlendiren ve belirli davranışlarının devamını temin eden bir güç olarak kabul edebiliriz. Bu yönüyle motivasyon, iş performansına etki eden, çalışanın zinde ve verilecek görevlere her an hazırlıklı olmasını sağlayan psikososyal bir etkendir.

Motivasyon, çalışanları işletmelerin amaçlarına konsantre eden, onların gereksinim duyulan performans kariyerlerini aşmalarına etki eden içsel uyarıcıdır. İşletme yöneticileri, örgütlerinde görev alan personele bilinçsel, duygusal ve davranışsal boyutları ile etkileyici mesajları aktardıkları sürece iş süreçlerinde kritik başarıları ortaya çıkacaktır.

İşletmelerin düşük maliyet-müşteri tatmini denklemini çalışanların motivasyonuna dönük çözümlenmeleri için aşağıdaki hususlara dikkat etmeleri gerekir:

- Yöneticinin bir örgütte sağlayacağı iş başarımı, motivasyon süreci ile sıkı sıkıya ilişkilidir.
- İyi bir yönetici, içten duyulan memnuniyetin çalışanın kendisi için olduğu kadar organizasyon için de önemli olduğunu bilir. Bu yüzden de, işin gerekleriyle bireylerin ihtiyaçları arasında uyum olmasını sağlamaya çalışır.

- Çalışanlarını örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını anlayan, yorumlayabilen işletme yönetimi, onlardan verimliliklerini en üst seviyeye çıkarması için faydalanma yollarını da bulabilecektir.
- Kişisel güdülemede işletmelerin elinde bulunan en güçlü yaptırım aracı paradır. Para, bir işletmeye yetenekli personeli çekmede ve onları daha zorlu çalıştırmada etkili olabilmektedir. Çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını tatmin edeceği gibi saygınlık simgesi de olabilir. Ancak çok önemli olmakla birlikte paranın önemi güdülemede sınırlıdır.
- Günümüz işletmelerinde etki çemberi dar olmakla birlikte öne çıkarılan en önemli motive edici unsur para olmaktadır. Bu durum, iş performansının sonuçlarının sadece parayla ilişkilendirilmesine yol açmaktadır.
- Motivasyonun devamlılığı personelin kendisini motive edebilecek düzeye getirilmesi ile söz konusudur.
- İşletmenin başarısı ile çalışanların motivasyonu arasında doğrusal bir ilişki vardır.
- Genel işletme performansını artırabilmek için takım çalışmalarını ön planda tutarak ait olma olgusunun geliştirilmesi gerekmektedir.

İşletmelerin çalışanlarını motive ederken takım odaklı bir motivasyon modeli ile harekete geçmeleri, verimlilik ve kalite çevirimlerinde başarılı sonuçlar alınmasında etkili olacaktır.

3.9. TAKIM ÇALIŞMASI YOLUYLA MOTİVASYON

İşletmelerde takım temelli bir organizasyon modelinin uygulanması, motivasyon açısından beklenen performans düzeyinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Takımlarda çalışan bireyler, kendilerini daha az stresli bulurlar. Takım içindeki rollerinden dolayı sorumluluk üstlenseler bile başarının genel sorumluluğu bir bireyin omuzlarından birçok kişinin omuzlarına geçer.

Paylaşılan sorumluluk, tek başına çalışan kişinin çok yüksek hedefler ya da zorluklarla karşılaştığı zaman yaşadığı panik ve çaresizliği hafifletir. Birey kendini daha fazla organizasyonun bir parçası gibi hisseder. İnsanlar kendilerini ve başkaları ile ilişkilerini sadece fiziksel yakınlık anlamında değil, kendi işleri ile diğer kişilerin yaptığı işler arasında bir bağlantı kurarak kavrarlar. Statüleri bir çizelge olmaktan çıkıp gerçek haline gelir. Takımları içindeki gerçek konum ve önemlerini görürler.

Takım kararları ve faaliyetleri üyelerin katılımı, takımın istekliği nedeniyle üyelik ilişkilerinin sürdürülmesi, arkadaşça takım iklimi ve üyeler arasındaki ilişkilerin artması nedeniyle takımın bağlılığı yüksek olur. Yüksek bağlılığın takım üyelerinin morali ve doyumuna düzenli etkileri bulunur.

Tek başına takım üyeliği en büyük doyumunu sağlasa bile, organizasyonun takıma ve üyelerine değer vermesi harika bir mutluluk kaynağıdır. Takımın ürettiklerinde kendi çabalarının sonuçlarını görebildikleri için, takım üyeleri bir başarı duygusu tadar. Bu ürün başka birimlerin ya da takımların işleyeceği bir hammadde olsa bile takım üyeleri kendi takımlarının üretimini ve bunun organizasyonun bütünsel üretimi ile bağlantısını görüp kavrarlar.

İşletmenin genel yönetimi, organizasyonun bütünsel üretimi ile takımların kritik yeteneklerini eklemlen bir motivasyon programını her zaman gündemde tutmalıdır.

Takım çalışmaları, sosyo-duygusal rol alarak, takım üyelerinin duygusal ihtiyaçlarını desteklerken sosyalleşmelerini güçlendirir. İşlerine uyumlaştırma, direnci azaltma, takımı bir amaca doğru yöneltme, diğer takım üyelerinin fikirleriyle uyum sağlama, takımın uyumu sürdürmede kendi fikirlerini öne sürme sosyo-duygusal rolün içerisine girer.

Takımın performansı ile kendi başarıları arasında bağ kuran üyeler, bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları ile olumlu bir sürecin içerisinde ilerlerler.

Takımın organizasyon içersindeki kritik konumu, organizasyonun dışsal başarılarına doğrudan katkısı, takım üyelerinin diğerlerinden farklı biçimde öne çıkan ve örnek gösterilen orijinal yetenekleri, üyelerin duygu gelişimini olumlu biçimde etkilediği gibi organizasyonun bütünlüğüne ilişkin iş birliği kültürünün korunup ilerlemesine de fayda sağlar.

Takım çalışması yoluyla motivasyon, etkin ve maliyeti düşük bir motivasyon tekniğidir. Bireyleri tek tek motive etmenin maliyetinin ne denli yüksek olduğu göz önüne getirildiğinde bu sonuç kendiliğinden ortaya çıkar.

3.10. MOTİVASYONDA ÖNDERİN ROLÜ

Bir önderin kritik durumlar ve kararsız insanlarla çalışabilmesi için istikrarlı olması ve benliğine ilişkin güvenli bir duyguya sahip olması gereklidir. Ne zaman dinleyeceğini, ne zaman hareket edeceğini, ne zaman geri çekileceğini bilen önder, hemen hemen herkesle verimli şekilde çalışır.

Yönetici çalışanın verimli, etkili ve mutlu olduğundan, yani üzüntüden örgüte karşı hareket etmeyeceğinden emin olmak için altındakiler üzerinde denetim gücüne sahip olmalıdır. Yönetici bu denetimi çalışanların söylediklerine kulak vererek ve çalışanların yaptıklarına dikkat ederek sağlar. Sonra yönetici, çalışanların söylediklerini dinlediğini bilmelerini ve yaptıklarına, özellikle de iyi şeyler yaptıkları zaman, dikkat ettiğini bilmelerini sağlar.

Örgüt psikolojisine yönelik olarak yapılan bütün çalışmaların temelinde, daha başarılı ve etkin bir yönetim anlayışı yatar. Bir örgütün başarı düzeyini belirleyen en stratejik unsur insandır. İnsanın yeterince doyum ve uyum sağlayamadığı bir örgütte, olasılıkla amaçların gerçekleştirilmesinde ciddi sorunlarla karşılaşılacaktır. Bu nedenle, yöneticiler açısından örgüt ve örgüt çalışanı arasında denge sağlamanın en geçerli yolu, örgütün amaçlarını olduğu kadar iş görenin amaçlarını da yakından tanımaktır.

3.11. EĞİTİMDE MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Motivasyon, bireyi başarıya götürmede itici bir güçtür. Önemli bir organizasyon olan eğitim kurumları da motivasyonu eğitimin her sürecinde uygulamak zorundadır. Bir okul yöneticisi, okul içindeki değişimi sağlayabilir. Bunun için özendirme, ceza yahut ödül araçlarından birini kullanabilir. Ya da moralin yükseltilmesi yoluyla örgütün havasını değiştirebilir.

Okul yöneticisi, öğretmen ve öğrencilerinin özellikle sosyal gereksinmelerine karşı duyarlı olmalıdır. Bunların karşılanması için çaba göstermeyen yöneticinin, okul ortamı içinde morali yükseltmesi ve sürdürmesi zordur. Liderlik rolüne girmiş olan okul yöneticisi, grubun bir üyesini diğerleri önünde ne övmeli ne de yermelidir. Çünkü her iki yol da diğerlerinde güvensizlik duygusu yaratır.

İletişim gibi güdüleme de çift yönlü olmalıdır. Sadece yönetenin yönetileni değil, yönetilenin de yöneteni güdülemesi gerekir. Bu sorumluluk anlaşılmaz ve yerine getirilmezse, güdüleme eyleminin tek yönlü işlemesi beklenecek ve bu yüzden belki işlemeyecektir. Oysa çift yönlü bir güdüleme eyleminin, bir neden-sonuç zinciri kuracağı ve iki ucun birbirini geliştireceği anlaşılmaktadır. Okul ortamı içinde bir insanın amaçlı davranışlarını bir güdüye bağlamak hatalı olabilir. Tek güdü teorisi, ekonomik insan gibi sivri tipler kabul edilirse geçerlidir. Bu yüzden, okul ortamı içindeki bir davranışın altında genellikle birden fazla güdü aranmalıdır.

Örgütte iyi kurulmuş bir güdüleme düzeni, personel akımı ve benzeri gelişmeler ile kolayca bozulmaz. Bu süreklilik ve tutarlılığın birinci nedeni, örgütün felsefe ve amacında bulunabilir. İkinci nedeni, güdüleme düzeninin örgüt ile üyeleri arasındaki bağları önemle etkilemesidir. Bu yüzden, üyeler bu düzende örgüt ile aralarındaki bağların yenilenmesine yol açacak bir değişiklik istemezler. Okul ortamında güdüleme etkenlerini ve sistemini sık sık değiştirmek doğru değildir. Diğer yandan, iyi bir güdüleme sistemi, okulun yeni atılımlar yapmasını kolaylaştırır. Çünkü güdüleme, öğrenmenin koşullarından biridir. Bireyler gibi örgütlerin de öğrenme güçleri vardır ve bu güç güdüleme yoluyla artırılabilir.

BÖLÜM IV

ARAŞTIRMA VE BULGULAR

Bu bölümde, araştırmaya konu oluşturan problem durumu ortaya konulmuş; problem cümlesi, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları ile araştırmada sıkça kullanılan kavramlarla ilgili tanımlamalara yer verilmiştir.

Problemin ortaya konulmasında, probleme yol açan nedenlere kısaca değinilmiş, okullarımızın mevcut insan kaynağına değinilerek ortaya konularak buna göre beklentilerin daha somut geçeklere dayandırılmasının gereği vurgulanmıştır.

4.1. PROBLEM DURUMU

İnsan toplu halde yaşayan bir canlıdır. Toplumsal yaşamda birey olarak karşılaştığı sorunları çözmek için uğraş vermektedir. Bu uğraş sonucu kimi sorunları tek başına çözerken bazı sorunların üstesinden gelmede yetersiz kalabilmektedir. Bu durumda sorunlarının çözümünde başkalarıyla iletişim kurmak zorundadır. Bu süreç ise bireyi örgütlenmeye yöneltmektedir. Bu yöneliş toplumda çeşitli örgütlerin oluşumunu sağlamıştır.

Örgütü oluşturan bireyler ortak amaçlar etrafında birleşir. Belirlenen amaçları gerçekleştirmede güç birliği yaparlar. Böylelikle birey olarak aşamayacakları engelleri aşarken, gerçekleştiremeyecekleri amaçlarına da kolaylıkla ulaşırlar.

İnsanların tek başlarına aşamayacakları engellerin üstesinden gelmede oluşturdukları örgütler, örgütün unsurları arasında etkili bir iletişimi zorunlu kılar. İlk anda çok yalın bir kavram gibi duran iletişim, aslında karmaşık bir süreçtir. Bu süreç bir örgütte yaşandığında daha da derinlik kazanmaktadır.

Örgüt, işverenlerle iş görenlerin oluşturduğu bir organizasyondur. Bu organizasyon bir eğitim kurumu olarak ele alındığında karşımıza okul olarak çıkmaktadır. Okul örgütünü oluşturan öğretmenler, örgüt yöneticisi ile gerekse diğer öğretmenlerle etkili iletişim kurduklarında örgütün amaçlarına ulaşması da daha kolay olmaktadır. Yine okul çalışanları, kurum kültürünü benimseyip önemsemek durumundadırlar. Bu da başarıyı olumlu etkilemektedir.

Öğretmenler kadar eğitim örgütlerinde yönetici olanlar da okul örgütünün belirlenen amaca ulaşmasında etkili bir unsurdur. Okul yöneticileri öncelikle kurum kültürünü, kuruma yeni katılanlara taşımak zorundadırlar. Kurum içinde etkili bir iletişim sürecini başlatıp devam ettirmelidirler. Okul yöneticilerinin görevleri bununla da bitmez. Örgüt çalışanlarını motive etmeli, onları başarıya güdülemelidirler.

Çalışanların örgütü, örgütün amaçlarını benimseyip geliştirmede motivasyon süreci önem kazanmaktadır. Bu da örgüt yöneticisi durumunda olanların, çalışanları motive edebilme becerileriyle yakından ilgilidir.

Özellikle okul örgütüne her yıl yeni öğretmenler katılmakta, bir kısmı da bulunduğu okuldan başka okullara gitmektedirler. Bu bakımdan farklı okullarda, farklı yöneticilerle çalışan öğretmenlerin algı ve beklentileri de farklı olabilmektedir. Bu süreçte okul yöneticilerinin iletişim ve motivasyon becerileri öne çıkmaktadır. Kurum çalışanlarıyla iletişimi sağlayan okul yöneticisi, onların beklentilerini de anlayıp ona göre çözüm üretebilmektedir. Üretilen çözümlerin, öğretmenlerin motivasyonunu etkileyip etkilemediği, öğretmenlerin bu süreçte beklentilerinin ne olduğuna bağlıdır.

İşte bu çalışma, böylesine karmaşık bir iletişim-etkileşim sürecini birey ve örgüt açısından ortaya koyup kurum çalışanlarının, yöneticilerin iletişim ve motivasyon becerileri karşısındaki algılarını belirleyebilmek, beklentilerini ortaya koyabilmek kaygısından yola çıkılarak hazırlanmıştır.

4.2. PROBLEM CÜMLESİ

İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin, iletişim ve motivasyon becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklenti düzeyleri nasıldır?

4.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, İstanbul ili Avrupa yakasında görev yapan ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim ve motivasyon becerilerine ilişkin sahip olmaları gereken nitelikler ile mevcut durumun öğretmen görüşleri aracılığıyla karşılaştırmasını yapmak, bu görüşler arasındaki ilişkileri ve farklılıkları belirlemek ve bulgular doğrultusunda öneriler sunmaktır.

4.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Yaşadığımız çağ farklı biçimlerde adlandırılmaktadır. Ancak bu adlandırmaların hiçbiri iletişim boyutunu göz ardı etmemektedir. Yaşanılan çağı anlamak, anlamlandırabilmek öncelikle çağın iletişim olanaklarını kullanabilmekle ilişkili olabilmektedir.

Bu durum örgüt açısından da önemlidir. Örgüt çalışanlarının birbirlerini anlayabilmeleri, örgütü başarıya taşıyabilmeleri, iletişim olanaklarının yeterince kullanılmasıyla olanaklıdır.

Örgüt çalışanlarının örgütün başarısını artırmalarında motivasyonun da önemli bir yeri vardır. Çalışanlar, örgütün amaçları etrafında birleşip iyi motive olduklarında, istenilen başarı düzeyine ulaşmak da kolaylaşmaktadır.

Kuşkusuz bu beklentilerin karşılanması, kurum yöneticilerinin iletişim olanaklarını iyi kullanmalarıyla ve çalışanlarını örgütün amaçları etrafında birleştirip yeterli motivasyonu sağlamalarıyla yakından ilgilidir. Kurum yöneticisi iletişim becerisiyle

kurum çalışanlarını daha iyi tanıyacak, motivasyon yetisiyle de onları daha verimli çalışmaya yönleltecektir.

Bu araştırmayla eğitim örgütlerinde, öğretmenlerin yönetici davranışlarını algılayış biçimleriyle yöneticilerden beklentileri ortaya konulmuştur. Böylece bundan sonraki süreçte okul yöneticilerinin belirlenmesinde, bu alanda politikalar üretilmesinde ilgililere yardımcı olunabileceği düşünülmektedir.

4.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma, 2006-2007 öğretim yılında İstanbul ili Avrupa yakasındaki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon becerilerine ilişkin algı ve beklentileri ile sınırlıdır.

Örneklem grubu, sadece İstanbul ili Avrupa yakasında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı, likert tipi anketle sınırlı tutulmuştur.

4.6. TANIMLAR

algılamak: Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon becerilerine ilişkin görüşleri.

beklenti: Öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon becerileri ile ilgili olarak okul müdürlerinden bekledikleri davranışların sıklığı.

iletişim becerisi: Okul müdürlerinin okulun amaçlarını gerçekleştirmek için duygu, düşünce ve isteklerini öğretmenlerle paylaşabilme yeterliliği.

ilköğretim okulu: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı 8 yıllık zorunlu örgün eğitim sürecini oluşturan eğitim kurumları.

okul müdürü: İlköğretim okullarında görev yapan okul yöneticisi, kurum amiri.

öğretmen: İlköğretim okullarında görev yapan sınıf ya da branş öğretmeni.

motivasyon becerisi: Okul müdürlerinin amaçlarını gerçekleştirmek için öğretmenlerin ihtiyaçlarını tatmin edecek bir iş ortamı yaratarak onları harekete geçirebilmek için etkileme ve isteklendirmedeki becerisi.

4.7. KATILIMCILAR

Bu araştırma, içerisinde özel ve devlet okullarında görev alan toplam 220 öğretmen ve yöneticiden oluşan katılımcı gruba uygulanmıştır.

Katılımcıların araştırmaya katılıp katılmayacaklarına dair tercihleri alındıktan sonra anketi doldurmaları istenmiştir. Anketlerin 50 tanesi İstanbul ili Eminönü ilçesinde, 100 tanesi Bağcılar ilçesinde, 70 tanesi de Fatih ilçesinde görev yapan öğretmenlere dağıtılarak 10 gün içinde geri toplanmıştır.

4.8. ANKETLER

Anket, kişisel görüşme aracılığıyla yapılan kısa bilgilendirmeden sonra katılımcılara dağıtılmış ve yanıtlandıktan sonra geri toplanmıştır.

Bu araştırmada kullanılan ankette yer alan sorular likert ölçeği tarzında olup, soruların yanıtları verilirken derecelendirme yoluna gidilmiştir. Ankette yer alan her soru için öğretmenlere ‘Sizin tercihiniz nedir?’ sorusu yöneltilmiş ve derecelendirmeleri istenmiştir.

Tablo 1
Algı ve Beklentilerin Derecelendirilmesi

| Ne Kadar Sık Gösteriyor (Algı) | Sınırı | Sizin Tercihiniz (Beklenti) |
|-------------------------------------------|------------------|----------------------------------------|
| Tamamen Katılıyorum | 4.20-5.00 | Tamamen Katılıyorum |
| Katılıyorum | 3.40-4.19 | Katılıyorum |
| Kararsızım | 2.60-3.39 | Kararsızım |
| Az | 1.80-2.59 | Az |
| En Az | 1.00-1.79 | En Az |

4.9. HİPOTEZLER

Bu araştırma kapsamında aşağıda yer alan problemlere (hipotezlere) yanıt aranmıştır.

- İlköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri ile ilgili öğretmenlerin algı ve beklentileri, onların cinsiyetine göre farklılık göstermekte midir?
- İlköğretim okulu müdürlerinin motivasyon becerileri ile ilgili öğretmenlerin algı ve beklentileri, onların cinsiyetine göre farklılık göstermekte midir?
- İlköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri ile ilgili öğretmenlerin algı ve beklentileri, onların mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermekte midir?
- İlköğretim okulu müdürlerinin motivasyon becerileri ile ilgili öğretmenlerin algı ve beklentileri, onların mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermekte midir?
- İlköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri ile ilgili öğretmenlerin algı ve beklentileri, onların eğitim durumlarına göre farklılık göstermekte midir?

4.10. İSTATİSTİKLER

Tablo 2
Anketin Güvenirliği

| Cronbach's Alpha (a) | N of Items |
|-------------------------------|-------------------|
| 0.79 | 9 |

Yukarıdaki veriler doğrultusunda uygulanan anketin güvenirligi 0.78 oranındadır. Sonuç 1'e yakın bir değer olduğundan anket güvenilirdir.

Tablo 3
Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

| Cinsiyet | f | % | Geçerli % | Yığılmalı % |
|-----------------|------------|--------------|------------------|--------------------|
| Kadın | 150 | 68.2 | 68.2 | 68.2 |
| Erkek | 70 | 31.8 | 31.8 | 100.0 |
| Toplam | 220 | 100.0 | 100.0 | |

Tablodan da görüldüğü üzere örneklem grubun 150'si (% 68.2) kadın, 70'i (%31.8) erkek olmak üzere toplam 220 kişiden oluşmaktadır.

Tablo 4
Yaş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

| Yaş | f | % | Geçerli % | Yığılmalı % |
|------------------------|------------|--------------|------------------|--------------------|
| 20 – 30 yaş | 110 | 46.4 | 50.0 | 50.0 |
| 31- 40 yaş | 50 | 21.1 | 22.7 | 72.7 |
| 41 yaş ve üzeri | 60 | 25.3 | 27.3 | 100.0 |
| Toplam | 220 | 100.0 | 100.0 | |

Tablodan da görüleceği üzere örneklem grubun % 46.4'ü 20 – 30 yaş; % 21.1'i 31 –40 yaş; % 25.3'ü 41 yaş ve üzerinde bulunmaktadır.

Tablo 5

Okuldaki Görev Alanınız Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

| Görev Alanı | f | % | Geçerli % | Yığılmalı % |
|---------------------|------------|--------------|------------------|--------------------|
| Sınıf Öğret. | 145 | 65.9 | 65.9 | 65.9 |
| Branş Öğret. | 75 | 34.1 | 34.1 | 100.0 |
| Toplam | 220 | 100.0 | 100.0 | |

Tablodan da görüldüğü gibi örneklem grubunun %65.9'u sınıf öğretmeni; %34.1'i branş öğretmenidir.

Tablo 6

Kıdem Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

| Kıdem | f | % | Geçerli % | Yığılmalı % |
|-----------------------|------------|-------------|------------------|--------------------|
| 1-10 yıl | 135 | 57.0 | 61.4 | 61.4 |
| 11-20 yıl | 40 | 16.9 | 18.2 | 79.5 |
| 21 ve yukarısı | 45 | 19.0 | 20.5 | 100.0 |
| Toplam | 220 | 92.8 | 100.0 | |

Tablodan da anlaşılacağı üzere, örneklem grubu oluşturan öğretmenlerin% 57'si 1 – 10 yıl; % 16.9'u 11- 20 yıl; % 19.0'u 21 ve daha üzeri yıldır öğretmenlik görevi yapmaktadır.

Tablo 7
Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

| Mezuniyet | f | % | Geçerli % | Yığılmalı % |
|-------------------------------|------------|-------------|--------------|-------------|
| Öğretmen okulu – ön lisans | 20 | 8.4 | 9.1 | 9.1 |
| Eğitim enstitüsü | 20 | 8.4 | 9.1 | 18.2 |
| Eğitim fakültesi | 130 | 54.9 | 59.1 | 77.3 |
| Diğer fakülteler | 50 | 21.1 | 22.7 | 100.0 |
| Toplam | 220 | 92.8 | 100.0 | |

Tablodan da görüleceği üzere ankete katılan öğretmenlerin % 8.4'ü öğretmen okulu – ön lisans; % 8.4'ü eğitim enstitüsü; % 54.9'u eğitim fakültesi; % 21.1'i diğer fakültelerden mezun olmuşlardır.

Tablo 8
Okul Amaçlarının Çalışanlarca Anlaşılması ve Benimsenmesini Sağlama Sorusuna Verilen Yanıtlar

| | f | % | Geçerli % | Yığılmalı % |
|------------------------|------------|-------------|--------------|-------------|
| En az | 5 | 2.1 | 2.3 | 2.3 |
| Az | 25 | 10.5 | 11.4 | 13.6 |
| Kararsız | 65 | 27.4 | 29.5 | 43.2 |
| Katılıyorum | 80 | 33.8 | 36.4 | 79.5 |
| Tamamen Katılıyorum | 45 | 19.0 | 20.5 | 100.0 |
| Toplam | 220 | 92.8 | 100.0 | |

Tablodan da anlaşılacağı üzere ankete yanıt veren öğretmenlerin 5'i (% 2.1) en az; 25'i (% 10.5) az; 65'i (% 27.4) kararsızım; 80'i (% 33.8) katılıyorum; 45'i (% 19.0)

tamamen katılıyorum yanıtını vererek kurum amaçlarının çalışanlarca anlaşıldığını ve benimsendiğini söylemişlerdir.

Tablo 9

Çalışanlarına Güvenme ve Bunu Onlara Hissettirme Sorusuna Verilen Soruların Frekans ve Yüzde Dağılımları

| | f | % | Geçerli % | Yığılmalı % |
|----------------------------|------------|-------------|------------------|--------------------|
| En az | 11 | 4.6 | 5.1 | 5.1 |
| Az | 20 | 8.4 | 9.2 | 14.3 |
| Kararsız | 65 | 27.4 | 30.0 | 44.2 |
| Katılıyorum | 87 | 36.7 | 40.1 | 84.3 |
| Tamamen Katılıyorum | 34 | 14.3 | 15.7 | 100.0 |
| Toplam | 217 | 91.6 | 100.0 | |

Tablodan da anlaşılacağı üzere ankete yanıt veren öğretmenlerin 11'i (% 4.6) en az; 20'si (% 8.4) az; 65'i (% 27.4) kararsızım; 87'si (% 36.7) katılıyorum; 34'ü (% 14.3) tamamen katılıyorum diyerek kurum içerisinde çalışanlara güvenme ve bunun hissettirilmesine ilişkin düşüncelerini dile getirmişlerdir.

Tablo 10

Okul ile Çevre Arasında Etkili Bir İletişim Sistemi Oluşturma Sorusuna Verilen Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

| | f | % | Geçerli % | Yığılmalı % |
|----------------------------|------------|-------------|------------------|--------------------|
| En az | 15 | 6.3 | 7.2 | 7.2 |
| Az | 25 | 10.5 | 12.0 | 19.2 |
| Kararsız | 90 | 38.0 | 43.3 | 62.5 |
| Katılıyorum | 49 | 20.7 | 23.6 | 86.1 |
| Tamamen katılıyorum | 29 | 12.2 | 13.9 | 100.0 |
| Toplam | 208 | 87.8 | 100.0 | |

Tablodan da anlaşılacağı üzere ankete yanıt veren öğretmenlerin 15'i (% 6.3) en az; 25'i (% 10.5) az; 90'ı (38.0) kararsızım; 49'u (% 20.7) katılıyorum; 29'u (% 12.2) tamamen katılıyorum diyerek okul ile çevre arasında etkili bir iletişim sisteminin oluştuğu sorusunu yanıtlamışlardır.

Tablo 11
Açık ve Net Mesajlar Oluşturma Sorusuna Verilen Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

| | f | % | Geçerli % | Yığılmalı % |
|----------------------------|------------|-------------|------------------|--------------------|
| En az | 20 | 8.4 | 9.3 | 9.3 |
| Az | 25 | 10.5 | 11.6 | 20.9 |
| Kararsız | 90 | 38.0 | 41.9 | 62.8 |
| Katılıyorum | 45 | 19.0 | 20.9 | 83.7 |
| Tamamen katılıyorum | 35 | 14.8 | 16.3 | 100.0 |
| Toplam | 215 | 90.7 | 100.0 | |

Açık ve net mesajların kurum içerisinde oluşturmasına ilişkin sorulan soruya ankete yanıt veren öğretmenlerin 20'si (% 8.4) en az düzeyde katılım gösterirken 25'i (%10.5) az; 90'ı (% 38.0) kararsızım; 45'i (% 19.0) katılıyorum; 35'i (%14.8) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Tablo 12

**Okuldaki Çalışanlara Bilgi, Beceri ve Deneyimlerine Uygun Görev Verme
Sorusuna Verilen Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları**

| | f | % | Geçerli % | Yığılmalı % |
|--------------------------------|------------|-------------|------------------|--------------------|
| En az | 10 | 4.2 | 4.5 | 4.5 |
| Az | 55 | 23.2 | 25.0 | 29.5 |
| Kararsız | 90 | 38.0 | 40.9 | 70.5 |
| Katılıyorum | 40 | 16.9 | 18.2 | 88.6 |
| Tamamen Katılıyorum | 25 | 10.5 | 11.4 | 100.0 |
| Toplam | 220 | 92.8 | 100.0 | |

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere, ankete yanıt veren öğretmenler, okuldaki bilgi, beceri ve deneyimlere uygun olarak görev dağılımı yapıp yapılmamasına ilişkin sorulan soruya 10'u (% 4.2) en az düzeyde katılıyorum; 55'i (% 23.2) az düzeyde katılıyorum; 90'ı (% 38.0) kararsızım; 40'ı (% 16.9) katılıyorum derken 25'i (% 10.5) tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlanmışlardır.

Tablo 13

**Okuldaki Çalışanların Birlik ve Beraberliğinin Sağlanmasına İlişkin Sorulan
Soruya Verilen Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları**

| | f | % | Geçerli % | Yığılmalı% |
|--------------------------------|------------|-------------|------------------|-------------------|
| En az | 20 | 8.4 | 9.1 | 9.1 |
| Az | 20 | 8.4 | 9.1 | 18.2 |
| Kararsızım | 75 | 31.6 | 34.1 | 52.3 |
| Katılıyorum | 70 | 29.5 | 31.8 | 84.1 |
| Tamamen katılıyorum | 35 | 14.8 | 15.9 | 100.0 |
| Toplam | 220 | 92.8 | 100.0 | |

Ankete yanıt veren öğretmenlerin, yöneticilerin okuldaki çalışanların birlik ve beraberliği sağlanmasına ilişkin sorulara 20'si (% 8.4) en az düzeyde katılırken, 30'si (%8.4) az düzeyde, 70'i (% 31.6) kararsız kalmış, 44'i (29.5) katılmış, 52'si (% 14.8) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Tablo 14
Elverişli Çalışma Koşulları Oluşturma Sorusuna Verilen Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

| | f | % | Geçerli % | Yığılmalı % |
|----------------------------|------------|-------------|--------------|--------------|
| En az | 20 | 8.4 | 9.3 | 9.3 |
| Az | 30 | 12.7 | 13.9 | 23.1 |
| Kararsız | 70 | 29.5 | 32.4 | 55.6 |
| Katılıyorum | 44 | 18.6 | 20.4 | 95.9 |
| Tamamen Katılıyorum | 52 | 21.9 | 24.1 | 100.0 |
| Toplam | 216 | 91.1 | 100.0 | |

Ankete yanıt veren öğretmenlerin 20'si (% 8.4) en az; 30'u (% 12.7) az; 70'i (% 29.5) kararsızım; 44'ü (% 18.6) katılıyorum; 52'si (% 21.9) tamamen katılıyorum diyerek kurumlarındaki çalışma koşullarının nasıl olduğuna ilişkin sorulara yanıtlanmışlardır.

Tablo15
Okulda Yapılması Gereken İşleri Ayrıntılı Olarak Belirleme İfadesine İlişkin Cinsiyetler Arasındaki t-Testi Sonuçları

| | cinsiyet | f(N) | x | ss | sd | t | p |
|-------------------------------------------------------------------|--------------|------------|-------------|------------|------------|---------------|-------------|
| Okulda yapılması gereken işleri ayrıntılı olarak belirleme | kadın | 150 | 2,83 | ,82 | 218 | 14,494 | ,000 |
| | erkek | 70 | 4,37 | ,48 | | | |

Tablo 15 incelendiğinde, “Okulda yapılması gereken işleri ayrıntılı olarak belirleme konusunda, çalıştığınız okulda okul müdürünüz aşağıdaki tutum ve davranışları hangi sıklıkta gösteriyor ve siz bu tutum ve davranışları ne kadar sık göstermesini tercih ediyorsunuz?” ifadesi ile ilgili olarak öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yapılan t-testi sonucunda $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir.

Bu durumda erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre bu fikre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 16
Görevleri Benzerliklerine Göre Ayırma
İfadesine İlişkin Cinsiyetler Arasındaki t-Testi Sonuçları

| | cinsiyet | f(N) | x | ss | sd | t | p |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------|------------|-------------|------------|------------|---------------|-------------|
| Okul içindeki temel iş ya da görevleri benzerliklerine göre ayırma | kadın | 150 | 2,66 | ,83 | 218 | 14,234 | ,000 |
| | erkek | 70 | 4,14 | ,35 | | | |

Tablo 16 incelendiğinde, “Okul içindeki temel iş ya da görevleri benzerliklerine göre ayırma konusunda, çalıştığınız okulda okul müdürünüz aşağıdaki tutum ve davranışları hangi sıklıkta gösteriyor ve siz bu tutum ve davranışları ne kadar sık göstermesini tercih ediyorsunuz?” ifadesi ile ilgili olarak öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yapılan t-testi sonucunda $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir.

Bu durumda erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre bu fikre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 17
Örgütün Hedeflerine Ulaşmasında İletişimi Kullanma
İfadesine İlişkin Cinsiyetler Arasındaki t-Testi Sonuçları

| | cinsiyet | f(N) | x | ss | sd | t | p |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|
| İletişimi örgüt hedeflerine ulaşmanın bir aracı görme ve kullanma | kadın | 150 | 3,29 | ,97 | 216 | 2,25 | ,025 |
| | erkek | 68 | 3,67 | 1,50 | | | |

Tablo 17 incelendiğinde, “İletişimi örgüt hedeflerine ulaşmanın bir aracı görme ve kullanma konusunda, çalıştığınız okulda okul müdürünüz aşağıdaki tutum ve davranışları hangi sıklıkta gösteriyor ve siz bu tutum ve davranışları ne kadar sık göstermesini tercih ediyorsunuz?” ifadesi ile ilgili olarak öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yapılan t-testi sonucunda $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir.

Bu durumda erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre bu fikre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 18
Çalışanların Belirlenmiş Kural ve Yönetmeliklere Uymasını Sağlama
İfadesine İlişkin Cinsiyetler Arasındaki t- Testi Sonuçları

| | cinsiyet | f(N) | x | ss | sd | t | p |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------|-------------|------------|------------|---------------|-------------|
| Çalışanların belirlenmiş kural ve yönetmeliklere uymasını sağlama ile ilgili sizin tercihiniz | kadın | 150 | 4,10 | ,72 | 218 | 15,960 | ,000 |
| | erkek | 70 | 5,00 | ,00 | | | |

Tablo 18 incelendiğinde, “Çalışanların belirlenmiş kural ve yönetmeliklere uymasını sağlama konusunda, çalıştığınız okulda okul müdürünüz aşağıdaki tutum ve davranışları hangi sıklıkta gösteriyor ve siz bu tutum ve davranışları ne kadar sık göstermesini tercih ediyorsunuz?” ifadesi ile ilgili olarak öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yapılan t-testi sonucunda $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir.

Bu durumda erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre bu fikre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 19
Çalışanları Belli Konularda Teşvik Etme
İfadesine İlişkin Cinsiyetler Arasındaki t-Testi Sonuçları

| | cinsiyet | f(N) | x | ss | sd | t | p |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------|-------------|-------------|------------|---------------|-------------|
| Çalışanları belli konularda kendi içlerinden geldiği gibi hareket etmeye teşvik etme | kadın | 150 | 2,50 | 1,02 | 213 | 14,855 | ,000 |
| | erkek | 65 | 4,49 | ,50 | | | |

Tablo 19 incelendiğinde, “Çalışanları belli konularda kendi içlerinden geldiği gibi hareket etmeye teşvik etme konusunda, çalıştığınız okulda okul müdürünüz aşağıdaki tutum ve davranışları hangi sıklıkta gösteriyor ve siz bu tutum ve davranışları ne kadar sık göstermesini tercih ediyorsunuz?” ifadesi ile ilgili olarak öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yapılan t-testi sonucunda $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir.

Bu durumda erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre bu fikre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 20

Çalışanları Maddi ya da Manevi Olarak Ödüllendirme İfadesine İlişkin Cinsiyetler Arasındaki t-Testi Sonuçları

| Çalışanların kuruma yaptıkları katkıları verim ve morali yükseltecek biçimde maddi ya da manevi olarak ödüllendirme | cinsiyet | f(N) | x | ss | sd | t | p |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------|------|------|-----|-------|------|
| | kadın | 150 | 2,65 | 1,37 | 218 | 8,209 | ,000 |
| | erkek | 70 | 4,00 | ,00 | | | |

Tablo 20 incelendiğinde, “Çalışanların kuruma yaptıkları katkıları verim ve morali yükseltecek biçimde maddi ya da manevi olarak ödüllendirme konusunda, çalıştığınız okulda okul müdürünüz aşağıdaki tutum ve davranışları hangi sıklıkta gösteriyor ve siz bu tutum ve davranışları ne kadar sık göstermesini tercih ediyorsunuz?” ifadesi ile ilgili olarak öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yapılan t-testi sonucunda $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir.

Bu durumda erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre bu fikre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 21

Güdüleme Aracı Olarak Ödüllendirmeyi Kullanma İfadesine İlişkin Cinsiyetler Arasındaki t-Testi Sonuçları

| Güdülendirme aracı olarak cezadan çok ödüllendirmeyi kullanma | cinsiyet | f(N) | x | ss | sd | t | p |
|---------------------------------------------------------------|----------|------|------|------|-----|--------|------|
| | kadın | 150 | 2,88 | 1,26 | 218 | 10,857 | ,000 |
| | erkek | 70 | 4,00 | ,00 | | | |

Tablo 21 incelendiğinde, “Güdüleme aracı olarak cezadan çok ödüllendirmeyi kullanma konusunda, çalıştığınız okulda okul müdürünüz aşağıdaki tutum ve davranışları hangi sıklıkta gösteriyor ve siz bu tutum ve davranışları ne kadar sık göstermesini tercih ediyorsunuz?” ifadesi ile ilgili olarak öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yapılan t-testi sonucunda $p<0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu durumda erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre bu fikre daha fazla katılmaktadır.

Bu durumda erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre bu fikre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 22
Çalışanları Nesnel Olarak Değerlendirme
İfadesine İlişkin Cinsiyetler Arasındaki t-Testi Sonuçları

| Okuldaki her bir çalışanın yaptığı çalışmalarını bilerek performanslarını nesnel olarak değerlendirme | cinsiyet | f(N) | x | ss | sd | t | p |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------|------|-----|-----|-------|------|
| | kadın | 150 | 2,63 | ,83 | 218 | 15,87 | ,000 |
| | erkek | 70 | 4,34 | ,47 | | | |

Tablo 22 incelendiğinde, “Okuldaki her bir çalışanın yaptığı çalışmalarını bilerek performanslarını nesnel olarak değerlendirme konusunda, çalıştığınız okulda okul müdürünüz aşağıdaki tutum ve davranışları hangi sıklıkta gösteriyor ve siz bu tutum ve davranışları ne kadar sık göstermesini tercih ediyorsunuz?” ifadesi ile ilgili olarak öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yapılan t-testi sonucunda $p<0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir.

Bu durumda erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre bu fikre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 23
Okuldaki Çalışanlara Adaletle Davranma
İfadesine İlişkin Görev Alanları Arasındaki t-Testi Sonuçları

| Okuldaki tüm çalışanlara aynı derecede nezaket ve adaletle davranma | G. Alanı | f(N) | x | ss | sd | t | p |
|---------------------------------------------------------------------|----------|------|------|-----|-----|-------|------|
| | sınıf | 150 | 2,88 | ,84 | 218 | 9,698 | ,000 |
| | branş | 70 | 4,45 | ,50 | | | |

Tablo 23 incelendiğinde, “Okuldaki tüm çalışanlara aynı derecede nezaket ve adaletle davranma konusunda, çalıştığınız okulda okul müdürünüz aşağıdaki tutum ve davranışları hangi sıklıkta gösteriyor ve siz bu tutum ve davranışları ne kadar sık göstermesini tercih ediyorsunuz?” ifadesi ile ilgili olarak öğretmenlerin görev alanlarına göre yapılan t-testi sonucunda $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir.

Bu durumda branş öğretmenleri, sınıf öğretmenlerine göre bu fikre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 24
Bilgileri Zamanında İletme
İfadesine İlişkin Görev Alanları Arasındaki t-Testi Sonuçları

| Çalışanları doğrudan ilgilendiren bilgileri zamanında iletme | G. Alanı | f(N) | x | ss | sd | t | p |
|--------------------------------------------------------------|----------|------|------|-----|-----|--------|------|
| | sınıf | 145 | 2,82 | ,92 | 213 | 18,880 | ,000 |
| | branş | 70 | 4,63 | ,48 | | | |

Tablo 24 incelendiğinde, “Çalışanları doğrudan ilgilendiren bilgileri zamanında iletme konusunda, çalıştığınız okulda okul müdürünüz aşağıdaki tutum ve davranışları hangi sıklıkta gösteriyor ve siz bu tutum ve davranışları ne kadar sık göstermesini tercih ediyorsunuz?” ifadesi ile ilgili olarak öğretmenlerin görev alanlarına göre yapılan t-testi sonucunda $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir.

Bu durumda branş öğretmenleri, sınıf öğretmenlerine göre bu fikre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 25
Zümre Çalışmalarından Haberdar Olma
İfadesine İlişkin Görev Alanları Arasındaki t-Testi Sonuçları

| Zümre öğretmenlerle toplantılar yaparak birbirlerinin çalışmalarından haberdar olma | G. Alanı | f(N) | x | ss | sd | t | p |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|-------------|------------|------------|---------------|-------------|
| | sınıf | 150 | 2,72 | ,96 | 218 | 16,164 | ,000 |
| | branş | 70 | 4,26 | ,44 | | | |

Tablo 25 incelendiğinde, “Zümre öğretmenlerle toplantılar yaparak birbirlerinin çalışmalarından haberdar olma konusunda, çalıştığınız okulda okul müdürünüz aşağıdaki tutum ve davranışları hangi sıklıkta gösteriyor ve siz bu tutum ve davranışları ne kadar sık göstermesini tercih ediyorsunuz?” ifadesi ile ilgili olarak öğretmenlerin görev alanlarına göre yapılan t-testi sonucunda $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir.

Bu durumda branş öğretmenleri, sınıf öğretmenlerine göre bu fikre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 26
Yapılacak Değişiklikleri Önceden Bildirme
İfadesine İlişkin Görev Alanları Arasındaki t-Testi Sonuçları

| | G. Alanı | f(N) | x | ss | sd | t | p |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|-------------|------------|------------|---------------|-------------|
| Okulda yapılacak değişiklikleri çalışanlara önceden bildirme | sınıf | 145 | 3,11 | ,65 | 208 | 16,309 | ,000 |
| | branş | 65 | 4,46 | ,50 | | | |

Tablo 26 incelendiğinde, “Okulda yapılacak değişiklikleri çalışanlara önceden bildirme konusunda, çalıştığınız okulda okul müdürünüz aşağıdaki tutum ve davranışları hangi sıklıkta gösteriyor ve siz bu tutum ve davranışları ne kadar sık göstermesini tercih ediyorsunuz?” ifadesi ile ilgili olarak öğretmenlerin görev alanlarına göre yapılan t-testi sonucunda $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir.

Bu durumda branş öğretmenleri, sınıf öğretmenlerine göre bu fikre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 27
Çalışanları Belli Konularda Teşvik Etme
İfadesine İlişkin Görev Alanları Arasındaki t-Testi Sonuçları

| | G. Alanı | f(N) | x | ss | sd | t | p |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|------------|---------------|-------------|
| Okuldaki tüm çalışanlara aynı derecede nezaket ve adaletle davranma | sınıf | 145 | 2,44 | 1,00 | 213 | 19,524 | ,000 |
| | branş | 70 | 4,45 | ,50 | | | |

Tablo 27 incelendiğinde, “Okuldaki tüm çalışanlara aynı derecede nezaket ve adaletle davranma konusunda, çalıştığınız okulda okul müdürünüz aşağıdaki tutum ve davranışları hangi sıklıkta gösteriyor ve siz bu tutum ve davranışları ne kadar sık göstermesini tercih ediyorsunuz?” ifadesi ile ilgili olarak öğretmenlerin görev alanlarına göre yapılan t-testi sonucunda $p<0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir.

Bu durumda branş öğretmenleri, sınıf öğretmenlerine göre bu fikre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 28
Çalışanların Olumlu Yönlerini Öne Çıkarma
İfadesine İlişkin Görev Alanları Arasındaki t-Testi Sonuçları

| Çalışanların olumlu yönlerini öne çıkarma ve olumsuz davranışlarını gidermeye çalışma | G. Alanı | f(N) | x | ss | sd | t | p |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|------------|---------------|-------------|
| | sınıf | 145 | 2,55 | 1,16 | 218 | 11,404 | ,000 |
| | branş | 70 | 4,12 | ,32 | | | |

Tablo 28 incelendiğinde, “Çalışanların olumlu yönlerini öne çıkarma ve olumsuz davranışlarını gidermeye çalışma konusunda, çalıştığınız okulda okul müdürünüz aşağıdaki tutum ve davranışları hangi sıklıkta gösteriyor ve siz bu tutum ve davranışları ne kadar sık göstermesini tercih ediyorsunuz?” ifadesi ile ilgili olarak öğretmenlerin görev alanlarına göre yapılan t-testi sonucunda $p<0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir.

Bu durumda branş öğretmenleri, sınıf öğretmenlerine göre bu fikre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 29

**Çalışanlara Meslek Erbabı Olarak Davranma
İfadesine İlişkin Görev Alanları Arasındaki t-Testi Sonuçları**

| Çalışanlara saygı gösterme ve onlara meslek erbabı kişiler olarak davranma | G. Alanı | f(N) | x | ss | sd | t | p |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|------------|--------------|-------------|
| | sınıf | 145 | 3,10 | ,99 | 218 | 6,770 | ,000 |
| | branş | 70 | 4,06 | 1,00 | | | |

Tablo 29 incelendiğinde, “Çalışanlara saygı gösterme ve onlara meslek erbabı kişiler olarak davranma konusunda, çalıştığınız okulda okul müdürünüz aşağıdaki tutum ve davranışları hangi sıklıkta gösteriyor ve siz bu tutum ve davranışları ne kadar sık göstermesini tercih ediyorsunuz?” ifadesi ile ilgili olarak öğretmenlerin görev alanlarına göre yapılan t-testi sonucunda $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir.

Bu durumda branş öğretmenleri, sınıf öğretmenlerine göre bu fikre daha fazla katılmaktadır.

Tablo 30

Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Okulda Yapılması Gereken İşleri Belirleme” İfadesine İlişkin Anova (Varyans) Analizi Sonuçları

| Okulda yapılması gereken işleri ayrıntılı olarak belirleme | Kareler Toplamı | SD | Kareler Ortalaması | F | P |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------|------------|---------------------------|---------------|-------------|
| Gruplar Arası | 62,497 | 2 | 31,249 | 66,419 | ,000 |
| Grup İçi | 71,983 | 153 | ,470 | | |
| Toplam | 134,481 | 155 | | | |

Şıkların Frekans ve Düzeylere Göre Dağılımı

| 1-10 Yıl | | 11-20 Yıl | | 20 ve Üzeri | |
|-----------------|--------------|------------------|--------------|--------------------|--------------|
| N | X | N | X | N | X |
| 151 | 2,642 | 45 | 4,000 | 24 | 4,062 |

Tablo 30’da görüldüğü gibi öğretmenlerin kıdem değişkenlerine göre “Okulda yapılması gereken işleri ayrıntılı olarak belirleme ile ilgili olarak, okul müdürünüz bu davranışı hangi sıkta gösteriyor?” ifadesine ilişkin yapılan varyans analizi sonucunda $P < 0,000$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır.

20 yaş ve üzeri öğretmenlerin (ort: 4,062) belirtilen kıdemdeki öğretmenlere göre “Okulda yapılması gereken işleri ayrıntılı olarak belirleme” ifadesine daha çok katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 31

Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Çalışanları Mesleklerinde İlerleme Yönünde Teşvik Etme” İfadesine İlişkin Anova (Varyans) Analizi Sonuçları

| Çalışanları mesleklerinde ilerleme yönünde teşvik etme | Kareler Toplamı | SD | Kareler Ortalaması | F | P |
|---------------------------------------------------------------|------------------------|------------|---------------------------|---------------|-------------|
| Gruplar Arası | 67,772 | 2 | 33,886 | 70,806 | ,000 |
| Grup İçi | 73,222 | 153 | ,479 | | |
| Toplam | 140,994 | 155 | | | |

Şıkların Frekans ve Düzeylere Göre Dağılımı

| 1-10 Yıl | | 11-20 Yıl | | 20 ve Üzeri | |
|-----------------|--------------|------------------|--------------|--------------------|--------------|
| N | X | N | X | N | X |
| 151 | 2,733 | 45 | 4,000 | 24 | 4,437 |

Tablo 31’de görüldüğü gibi öğretmenlerin kıdem değişkenlerine göre “Çalışanları mesleklerinde ilerleme yönünde teşvik etme ile ilgili olarak, okul müdürünüz bu davranışı hangi sıkta gösteriyor?” ifadesine ilişkin yapılan varyans analizi sonucunda $P < 0,000$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır.

20 yaş ve üzeri öğretmenlerin (ort: 4,437) belirtilen kıdemdeki öğretmenlere göre “Çalışanları mesleklerinde ilerleme yönünde teşvik etme” ifadesine daha çok katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 32

Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Yapılacak Değişiklikleri Önceden Bildirme” İfadesine İlişkin Anova (Varyans) Analizi Sonuçları

| Okulda yapılacak değişiklikleri çalışanlara önceden bildirme | Kareler Toplamı | SD | Kareler Ortalaması | F | P |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------|------------|---------------------------|---------------|-------------|
| Gruplar Arası | 57,254 | 2 | 28,627 | 94,487 | ,000 |
| Grup İçi | 46,355 | 153 | ,303 | | |
| Toplam | 103,609 | 155 | | | |

Şıkların Frekans ve Düzeylere Göre Dağılımı

| 1-10 Yıl | | 11-20 Yıl | | 20 ve Üzeri | |
|-----------------|--------------|------------------|--------------|--------------------|--------------|
| N | X | N | X | N | X |
| 151 | 2,972 | 45 | 4,000 | 24 | 4,687 |

Tablo 32’de görüldüğü gibi öğretmenlerin kıdem değişkenlerine göre “Okulda yapılacak değişiklikleri çalışanlara önceden bildirme ile ilgili olarak, okul müdürünüz bu davranışı hangi sıklıkta gösteriyor?” ifadesine ilişkin yapılan varyans analizi sonucunda $P < 0,000$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır.

20 yaş ve üzeri öğretmenlerin (ort: 4,687) belirtilen kıdemdeki öğretmenlere göre “Okulda yapılacak değişiklikleri çalışanlara önceden bildirme” ifadesine daha çok katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 33

Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Okulda Çalışanlar Arasında Etkili Bir İletişim Kurma” İfadesine İlişkin Anova (Varyans) Analizi Sonuçları

| Okulda çalışanlar arasında etkili bir iletişim kurma | Kareler Toplamı | SD | Kareler Ortalaması | F | P |
|-------------------------------------------------------------|------------------------|------------|---------------------------|---------------|-------------|
| Gruplar Arası | 89,689 | 2 | 44,845 | 39,541 | ,000 |
| Grup İçi | 246,106 | 217 | 1,134 | | |
| Toplam | 335,795 | 219 | | | |

Şıkların Frekans ve Düzeylere Göre Dağılımı

| 1-10 Yıl | | 11-20 Yıl | | 20 ve Üzeri | |
|-----------------|--------------|------------------|--------------|--------------------|--------------|
| N | X | N | X | N | X |
| 151 | 2,893 | 45 | 3,000 | 24 | 4,697 |

Tablo 33’te görüldüğü gibi öğretmenlerin kıdem değişkenlerine göre “Okulda çalışanlar arasında etkili bir iletişim kurma ile ilgili olarak, okul müdürünüz bu davranışı hangi sıkta gösteriyor?” ifadesine ilişkin yapılan varyans analizi sonucunda $P < 0,000$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır.

20 yaş ve üzeri öğretmenlerin (ort: 4,697) belirtilen kıdemdeki öğretmenlere göre “Okulda çalışanlar arasında etkili bir iletişim kurma” ifadesine daha çok katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 34

Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “İletişimi Olumsuz Etkileyen Etkenleri Engelleme” İfadesine İlişkin Anova (Varyans) Analizi Sonuçları

| İletişimi olumsuz olarak etkileyen etkenleri tanıma ve engelleme | Kareler Toplamı | SD | Kareler Ortalaması | F | P |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------|---------------------------|----------------|-------------|
| Gruplar Arası | 143,725 | 2 | 71,862 | 143,882 | ,000 |
| Grup İçi | 99,891 | 200 | ,499 | | |
| Toplam | 243,616 | 202 | | | |

Şıkların Frekans ve Düzeylere Göre Dağılımı

| 1-10 Yıl | | 11-20 Yıl | | 20 ve Üzeri | |
|-----------------|--------------|------------------|--------------|--------------------|--------------|
| N | X | N | X | N | X |
| 151 | 2,564 | 45 | 4,000 | 24 | 4,538 |

Tablo 34’te görüldüğü gibi öğretmenlerin kıdem değişkenlerine göre “İletişimi olumsuz olarak etkileyen etkenleri tanıma ile ilgili olarak, okul müdürünüz bu davranışı hangi sıkta gösteriyor?” ifadesine ilişkin yapılan varyans analizi sonucunda $P < 0,000$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır.

20 yaş ve üzeri öğretmenlerin (ort: 4,538) belirtilen kıdemdeki öğretmenlere göre “İletişimi olumsuz olarak etkileyen etkenleri tanıma ve engelleme” ifadesine daha çok katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 35

Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre “Okul ile Çevre Arasında İletişim Oluşturma” İfadesine İlişkin Anova (Varyans) Analizi Sonuçları

| Okul ile çevre arasında etkili bir iletişim sistemi oluşturma | Kareler Toplamı | SD | Kareler Ortalaması | F | P |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------|------------|---------------------------|----------------|-------------|
| Gruplar Arası | 160,493 | 2 | 80,246 | 216,336 | ,000 |
| Grup İçi | 74,187 | 200 | ,371 | | |
| Toplam | 243,680 | 202 | | | |

Şıkların Frekans ve Düzeylere Göre Dağılımı

| 1-10 Yıl | | 11-20 Yıl | | 20 ve Üzeri | |
|-----------------|--------------|------------------|--------------|--------------------|--------------|
| N | X | N | X | N | X |
| 151 | 2,626 | 45 | 4,000 | 24 | 4,878 |

Tablo 35’te görüldüğü gibi öğretmenlerin kıdem değişkenlerine göre “Okul ile çevre arasında etkili bir iletişim sistemi oluşturma ile ilgili olarak, okul müdürünüz bu davranışı hangi sıklıkta gösteriyor?” ifadesine ilişkin yapılan varyans analizi sonucunda $P < 0,000$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır.

20 yaş ve üzeri öğretmenlerin (ort: 4,878) belirtilen kıdemdeki öğretmenlere göre “Okul ile çevre arasında etkili bir iletişim sistemi oluşturma” ifadesine daha çok katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 36
İletişim Puanlarının Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis – H Testi Sonuçları

| Puan | Grup | N | x | x | sd | p |
|-----------------|--------------------------------|------------|---------------|----------------|-----------|-------------|
| İletişim | Öğretmen okulu-önlisans | 20 | 10.50 | 120.914 | 3 | ,000 |
| | Eğitim yüksekokulu | 20 | 33.00 | | | |
| | Eğitim fak. | 130 | 117.23 | | | |
| | Diğer fak | 45 | 158.00 | | | |

Tablo 36'dan da anlaşılacağı üzere okul yöneticilerinin iletişim puanlarının öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis- H testi sonucunda istatistiksel olarak diğer fakültelerden mezun olanlar lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

SONUÇLAR

Yapılan araştırma iki ayrı bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon becerilerine ilişkin algı düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde ise konu ile ilgili öğretmenlerin beklentileri saptanmıştır.

Ankete katılanların görev alanlarına göre dağılımları %65,9'u sınıf öğretmenleri, % 21,1'i branş öğretmenleri şeklindedir.

Mezuniyet değişkenlerine göre ankete katılanların %54,9'nu eğitim fakültesi mezunları oluşturmaktadır. Bunu %21,1 ile diğer fakülteler, %8,4 ile eğitim enstitüsü ve %8,4 ile öğretmen okulu çıkışlılar izlemektedir. Bu durum, öğretmenlerin büyük çoğunluğunun eğitim fakültesi mezunlarından oluştuğunu göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında gelecekte, öğretmenler arasında eğitim farklılıklarının azalacağı düşünülebilir.

“Okul amaçlarının çalışanlarca anlaşılıp benimsenmesi” ile ilgili olarak katılımcıların %33,8 ile bu görüşe katıldıkları görülmektedir. %19,5'i tamamen katıldığını belirtirken %27,4'ü bu konuda kararsızlıklarını bildirmişlerdir Bu durum da okul amaçlarının çalışanlarca benimsendiğini göstermektedir.

“Okul çalışanlarına güvenme ve bunu onlara hissettirme” sorusuna ise öğretmenlerin %36,7’sinin katıldığı görülmektedir. Bunu %27,4 ile kararsızlar izlemektedir. Yine bu soruyu katılımcıların %14,3 ile tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamaları, okul müdürlerinin çalışanlarına güvendiğini ve bunu onlara hissettirdiğini düşündürmektedir.

“Okul ile çevre arasında etkili bir iletişim oluşturma” sorusuna katılımcıların %38,0 düzeyinde kararsızlık bildirdiği görülmektedir. Katılımcıların %20,7’si bu soruyu katılıyorum şeklinde yanıtlamışlardır. Yine okul müdürlerinin “iletişim düzeyinde açık ve net mesajlar oluşturma” ile ilgili soruya, katılımcıların %38,0’i kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. Bu durum da okul müdürlerinin iletişim düzeyinde yeterli duyarlılığı göstermediklerini düşündürmektedir. Bu sonucu Tablo 10 ve Tablo 11’deki veriler doğrulamaktadır.

“Okuldaki çalışanlara bilgi, beceri ve deneyimlerine uygun görev verme” sorusuna katılımcıları %38,0 ile kararsızlık bildirdiği görülmektedir. Katılımcıların %23,2’si bu soruya az katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Yine buna benzer “Okuldaki çalışanların birlik ve beraberliğini sağlama” ile ilgili soruya, katılımcıların %31,6 düzeyinde kararsızlık bildirdiği, buna rağmen %29,5’inin katıldığını belirttikleri görülmüştür.

“Elverişli çalışma koşullarını oluşturma” sorusuna katılımcıların %29,5 oranla kararsız kaldıkları, bunu %18,6 ile katılıyorum şeklinde görüş bildirenlerin izlediği belirlenmiştir.

“Okulda yapılması gereken işleri ayrıntılı olarak belirleme” ile ilgili cinsiyetlere göre yapılan t-testi sonucunda $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuş; bu durumda erkek öğretmenlerin, bayan öğretmenlere göre bu fikre daha çok katıldıkları belirlenmiştir (Tablo 15).

“Okul içindeki temel iş ya da görevleri benzerlerine göre ayırma” ile ilgili cinsiyetlere göre yapılan t-testi sonucunda $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuş; bu durumda erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre bu fikre daha çok katıldığı görülmüştür (Tablo 16).

“İletişimi örgüt hedeflerine ulaşmanın bir aracı olarak görme ve kullanma” ifadesi ile ilgili olarak cinsiyetlere göre yapılan t-testi sonucunda $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuş; bu fikre erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre daha çok katıldıkları görülmüştür (Tablo 17).

“Çalışanların belirlenmiş kural ve yönetmeliklere uymasını sağlama” ifadesine ilişkin cinsiyetlere göre yapılan t-testi sonucunda $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuş; bu fikre erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre daha çok katıldıkları görülmüştür (Tablo 18).

“Çalışanları belli konularda kendi içlerinden geldiği gibi hareket etmeye teşvik etme” ifadesi ile ilgili olarak cinsiyetlere göre yapılan t-testi sonucunda $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuş; bu fikre erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre daha çok katıldıkları görülmüştür (Tablo 19).

“Çalışanların kuruma yaptıkları katkıları verim ve morali yükseltecek biçimde maddi ya da manevi olarak ödüllendirme” ile “güdüleme aracı olarak ödüllendirmeyi kullanma” ifadeleri ile ilgili olarak yapılan t-testi sonucunda $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuş; bu fikre erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre daha çok katıldıkları görülmüştür (Tablo20-21).

“Okuldaki her bir çalışanın yaptığı çalışmalarını bilerek performanslarını nesnel olarak değerlendirme” ifadesi ile ilgili olarak cinsiyetlere göre yapılan t-testi sonucunda $p<0,05$

düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuş; bu fikre erkek öğretmenlerin ayan öğretmenlere göre daha çok katıldıkları belirlenmiştir (Tablo 22).

“Okuldaki tüm çalışanlara aynı derecede nezaket ve adaletle davranma” ile “çalışanları doğrudan ilgilendiren bilgileri zamanında iletme” ifadeleri ile ilgili olarak görev alanlarına göre yapılan t-testi sonucunda $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuş; bu fikre branş öğretmenlerinin, sınıf öğretmenlerine göre daha fazla katıldıkları belirlenmiştir (Tablo 23-24).

“Zümre öğretmenlerle toplantılar yaparak birbirlerinin çalışmalarından haberdar olma” ile “okulda yapılacak değişiklikleri çalışanlara önceden bildirme” ifadeleri ile ilgili olarak görev alanlarına göre yapılan t-testi sonucunda $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuş; bu fikre branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre daha çok katıldıkları belirlenmiştir (Tablo 25-26).

“Okuldaki tüm çalışanlara aynı derecede nezaket ve adaletle davranma” ile “çalışanların olumlu yönlerini öne çıkarma ve olumsuz davranışlarını gidermeye çalışma” ifadeleri ile ilgili olarak görev alanlarına göre yapılan t-testi sonucunda $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuş; bu fikre branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre daha çok katıldıkları belirlenmiştir (Tablo 27-28).

“Çalışanlara saygı gösterme ve onlara meslek erbabı kişiler olarak davranma” ifadesi ile ilgili olarak görev alanlarına göre yapılan t-testi sonucunda $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuş; bu fikre branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre daha çok katıldıkları görülmüştür (Tablo 29).

“Okulda yapılması gereken işleri ayrıntılı olarak belirleme” ifadesi ile ilgili olarak öğretmenlerin mesleki kıdem durumlarına göre yapılan varyans analizi sonucunda $p<0,000$

düzeyinde anlamlı bir fark saptanmış; bu fikre 20 yaş ve üzeri öğretmenlerin (Ort: 4,042), belirtilen kıdemlerdeki öğretmenlere göre daha çok katıldıkları belirlenmiştir (Tablo 30).

“Çalışanları mesleklerinde ilerleme yönünde teşvik etme” ifadesi ile ilgili olarak öğretmenlerin mesleki kıdem durumlarına göre yapılan varyans analizi sonucunda $p<0,000$ düzeyinde anlamlı bir fark saptanmış; bu fikre 20 yaş ve üzeri öğretmenlerin (Ort: 4,437), belirtilen kıdemlerdeki öğretmenlere göre daha çok katıldıkları belirlenmiştir (Tablo 31).

“Okulda yapılacak değişiklikleri çalışanlara önceden bildirme” ifadesi ile ilgili olarak öğretmenlerin mesleki kıdem durumlarına göre yapılan varyans analizi sonucunda $p<0,000$ düzeyinde anlamlı bir fark saptanmış; bu fikre 20 yaş ve üzeri öğretmenlerin (Ort: 4,687), belirtilen kıdemdeki öğretmenlere göre daha çok katıldıkları tespit edilmiştir (Tablo 32).

“Okulda çalışanlar arasında etkili bir iletişim kurma” ifadesi ile ilgili olarak öğretmenlerin mesleki kıdem durumlarına göre yapılan varyans analizi sonucunda $p<0,000$ düzeyinde anlamlı bir fark saptanmış; bu fikre 20 yaş ve üzeri öğretmenlerin (Ort: 4,697), belirtilen kıdemdeki öğretmenlere göre daha çok katıldıkları görülmüştür (Tablo33).

“İletişimi olumsuz olarak etkileyen etkenleri tanıma ve engelleme” ifadesi ile ilgili olarak öğretmenlerin mesleki kıdem durumlarına göre yapılan varyans analizi sonucunda $p<0,000$ düzeyinde anlamlı bir fark saptanmış; bu fikre 20 yaş ve üzeri öğretmenlerin (Ort: 4,538), belirtilen kıdemdeki öğretmenlere göre daha çok katıldıkları belirlenmiştir (Tablo 34).

“Okul ile çevre arasında etkili bir iletişim sistemi oluşturma” ifadesi ile ilgili olarak öğretmenlerin mesleki kıdem durumlarına göre yapılan varyans analizi sonucunda $p<0,000$ düzeyinde anlamlı bir fark saptanmış; bu fikre 20 yaş ve üzeri öğretmenlerin (Ort: 4,878), belirtilen kıdemdeki öğretmenlere göre daha çok katıldıkları belirlenmiştir (Tablo 35).

İletişim puanlarının öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kuruskal Wallis – H Testi sonucunda $p < 0,000$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu saptanmış; bu fikre diğer fakültelerden mezun olanların (Ort:117,23), belirtilen fakültelerden mezun olanlara göre daha çok katıldıkları tespit edilmiştir (Tablo 36).

ÖNERİLER

İletişim insan yaşamında önemli bir süreçtir. Geçmişten günümüze insanlar daima bu sürecin içinde bulunmuş, duygu ve düşüncelerini, isteklerini çevresindekilerle iletişim yoluyla aktarmıştır. Aldığı geri bildirimlerle de iletişimin etkinlik düzeyine tanıklık etmiştir.

İletişim süreci, bu sürece katılanların iletileri tam ve doğru algılamasıyla etkinlik kazanır. Göndericiden çıkan iletiler, alıcı tarafından tam ve doğru algılanmıyorsa iletişim başarılı değildir. Yine emir-komuta anlayışıyla hiyerarşik bir yapıda gerçekleşen iletişim de yeterince etkin değildir. Çünkü bu süreçte geri bildirim yeterince gerçekleşmemektedir.

İletişim süreci örgütler açısından ele alındığında daha da önem kazanmaktadır. Çünkü günümüzde iletiler, çok kısa sürede alıcılara ulaşabilmekte, alıcılar da aynı hızla göndericiye ileti gönderebilmektedir. Bu süreç her geçen gün daha da hız kazanmaktadır.

Benzer durumu örgüt içinde de görmek mümkündür. Yöneticiden gönderilen iletiler çalışanlara kısa sürede ulaşmakta, çalışanlar da aynı hızla geri bildirimde bulunabilmektedirler. Yine çalışanlar arasında yatay boyutta da iletişimi etkinleştirici gelişmeler yaşanmaktadır.

Örgüt kavramında motivasyon da önemle üzerinde durulması gereken süreçlerdendir. Örgüt çalışanları gerçekleştirmek istedikleri hedeflere iyi motive olduklarında daha istekli

çalışmaktadırlar. Bu isteğe bağlı olarak da oluşan sinerji, örgütü beklenen başarının daha da ötesine taşımaktadır.

Günümüzde gerek insanların, gerekse örgütlerin başarısızlığı taşıyabilecekleri güçleri kalmamıştır. Bireylerin başarılı olması, onların kişisel yaşamları için ne kadar önemliyse örgütlerin devamlılığı açısından başarılı olmaları da örgüt açısından o derece önemlidir. Aksi durumda örgütlerin kalıcılıkları tehlikeye girecek, belki de yok olacaklardır.

Yapılan bu çalışmayla eğitim örgütlerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin iletişim ve motivasyon sürecindeki durumları ortaya konulmuştur. Çalışma İstanbul ili Avrupa yakasındaki eğitim örgütlerinde gerçekleştirilmekle birlikte diğer illerde ve farklı yapılarda bulunan eğitim örgütleri açısından da anlamlıdır.

Çalışmanın önemsenip dikkatle incelenmesi birçok örgüt yöneticisini, eğitim örgütlerini başarıya taşımada insan unsurunun ne kadar önemsenmesi gerektiğini algılamalarını sağlayacaktır. Yine aynı şekilde öğretmenler de ülkemizde yönetim kademelerinde bulunan yöneticilerin algılama düzeylerine göre beklenti içinde bulunmalarını sağlayacaktır.

Çalışmayla birlikte, aşağıdaki önerilerin dikkate alınması, eğitim örgütlerinde birçok sorunun çözümüne katkı yapacaktır. Bu bakımdan aşağıdaki hususlar özenle sorgulanmalıdır:

Okullarda erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre daha etkin oldukları, yine aynı şekilde branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerinden daha tepkili davrandıkları söylenebilir. Bu durumun toplumda olduğu gibi, bayanların okullarda da kendilerini erkek öğretmenlere göre daha fazla baskı altında hissetmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca branş öğretmenlerinde bağımsızlık duygusunun daha fazla gelişmiş olacağı ileri sürülebilir.

20 yaş ve üzeri öğretmenlerin düşüncelerini daha net ortaya koydukları belirlenmiştir. Bu durum da bu süreçteki öğretmenlerin iş kaygılarının kalmaması ve emeklilik güvencesini kazanmış olmalarıyla açıklanabilmektedir.

Diğer fakülte mezunlarının düşüncelerini daha özgürce ve net açıklayabilmeleri ise bu öğretmenlerin mesleği yeterince benimsememiş olmalarıyla açıklanabilir.

Bütün bu sorunların aşılmasında okul yöneticileri, öğretmenlerin sadece üretim sürecine katılan bir girdi olduğu anlayışından uzaklaşmalıdırlar. Öğretmenler de yöneticilerin birer insan oldukları gerçeğini göz ardı etmemelidirler.

Eğitim örgütlerinde etkin iletişimin sağlanabilmesi için her türlü önlem alınmalıdır. Gerekirse bu konuda hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenmelidir.

Motivasyon sürecinde yöneticilerin mutlaka öğretmenlerin beklentilerini bilerek buna göre çözüm üretmeleri gerekmektedir. Bu konuda kendilerini yenileyip geliştirmeleri bir zorunluluktur.

Eğitim örgütlerine yönetici atamalarında yönetici adaylarını eğitim düzeyleri önemsenmelidir. Yöneticilerin objektif ölçütlerle seçilmeleri sağlanmalıdır.

Eğitim yöneticileri yönetimde şeffaf olmalı, yönetilenlerin gerektiğinde üst makamlara rahatlıkla ulaşmalarını sağlamalıdırlar. Karar alma sürecinde öğretmenlerin de bu sürece katılımları sağlanmalı, alınacak kararlar ve problemlerin çözüm yolları onlarla paylaşılmalıdır.

Eğitim yöneticisi eleştiriye açık olmalıdır. Karşısındakine onu özenle dinlediğini hissettirebilmelidir. İletişim sürecinde iletinin net ve anlaşılır olmasına özen göstermeli, geri bildirim almayı önemsemelidir.

Eğitim yöneticisi, öğretmenlerle olduğu kadar eğitim sürecinde bulunan velilerle, okul-aile birliği yöneticileriyle de etkili iletişim kurabilmelidir.

Çalışanlara bilgi, beceri ve yaptıkları işteki başarılarını dikkate alarak görev bölümü yapmaladırlar. Çalışanların olumlu yönlerini ne çıkararak onları motive etmelidir. Bütün bunlardan daha da önemlisi, okul müdürleri, kendilerinin de bir ğretmen olduklarını asla unutmamalı; öğretmenlere aynı mesleği yapan kimseler olduklarını hissettirmelidirler.

Sunulan neriler dikkate alındığında, eğitim örgütlerinde yöneten- yönetilen ilişkilerinin belli bir sevgi saygı ilişkisi içinde gerçekleşeceği ve sonuçta oluşan olumlu havanın örgüt başarısını da yükselteceği bir gerçektir. Bu durum da hem hizmeti alanı hem de hizmeti sunanı mutlu edecektir.

KAYNAKLAR

- Aydın, Mustafa, **Çağdaş Eğitim Denetimi**, Pegem Yayınları, Ankara, 1993.
- Aydın, Mustafa, **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınevi, Malatya, 1994.
- Barutçugil, Prof. Dr. İsmet, **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002.
- Başaran, Prof. Dr. İbrahim Ethem, **Eğitim Psikolojisi**, Umut Yayım Dağıtım, Ankara, 2000.
- Başaran, Prof. Dr. İbrahim Ethem, **Yönetim**, Umut Yayım Dağıtım Ankara, 2000.
- Bingöl, D., **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayım AŞ, İstanbul, 1996.
- Bursalıoğlu, Prof. Dr. Ziya, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri Tic. Ltd. Şti., Ankara, 1999.
- Cüceloğlu, Doğan, **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991.
- Cüceloğlu, Doğan, **İyi Düşün Doğru Karar Ver**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2001.
- Cüceloğlu, Doğan, **'Keşke'siz Bir Yaşam için İletişim**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002.
- Efil, Prof. Dr. İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Sanayi ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 1999.
- Erdoğan, İrfan, **Okul Yönetimi Öğretim Liderliği**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Erdoğan, İrfan, **Yeni Bir Binyıla Doğru Türk Eğitim Sistemi Sorunlar ve Çözümler**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- Eren, E., **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ, İstanbul, 1996.
- Fındıkçı, Dr. İbrahim, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2003.
- Küçükahmet, Prof. Dr. Leyla, **Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar**, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara, 2000.
- Onaran, Oğuz, **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981.
- Özalp, İnan, **İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon**, Baytaş Yayınları, Ankara, 1993. Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tüz, M., **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995.

EKLER

MOTİVASYON, İLETİŞİM BECERİLERİ ÖLÇEĞİ ÖĞRETMEN ANKETİ

Sayın Meslektaşım,

Bu anket, “Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Örgütlenme, Eşgüdümleme, Motivasyon ve İletişim Becerilerini” belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Anket sorularına vereceğiniz yanıtlar hiçbir biçimde kişilerle ilgili olarak yorumlanmayacaktır. Sadece bilimsel bir araştırmada kullanılacaktır. Bu nedenle soruları içtenlikle yanıtlamanız ve hiçbir yerinde kendinizin ya da başkalarının kimliği ile ilgili bilgi vermemeniz önemlidir.

İlgi ve yardımlarınız için teşekkür eder, başarılar dilerim.

Kadir Güneş
Yeditepe Üniversitesi YLP

KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıdaki özelliklerden size uygun olanını işaretleyiniz.

I. CİNSİYETİNİZ

Erkek ()
Bayan ()

II. YAŞINIZ

20-30 yaş ()
31-40 yaş ()
41 yaş ve yukarısı ()

III. OKULDAKİ GÖREV ALANINIZ

Sınıf öğretmeni ()
Branş öğretmeni ()

IV. ÖĞRETMENLİK MESLEĞİNDEKİ KIDEMİNİZ

1-10 yıl ()
11-20 yıl ()
21 ve yukarısı ()

V. EN SON MEZUN OLDUĞUNUZ OKUL

Öğretmen okulu-Önlisans tamamlama ()
Eğitim yüksekokulu-Eğitim enstitüsü ()
Eğitim fakültesi ()
Diğer fakülteler ()

| Çalıştığınız okulda okul müdürünüz aşağıdaki tutum ve davranışları hangi sıklıkta gösteriyor ve siz bu tutum ve davranışların ne kadar sık gösterilmesini tercih ediyorsunuz? | Ne kadar sık gösteriliyor? | | | | | Sizin tercihiniz? | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---|--------|---|---|-------------------|---|--------|---|---|
| | En az | | En çok | | | En az | | En çok | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Okulda yapılması gereken işleri ayrıntılı olarak belirleme | | | | | | | | | | |
| 2. Okul içindeki temel iş ya da görevleri benzerliklerine göre ayırma | | | | | | | | | | |
| 3. Okul amaçlarının çalışanlarca anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlama | | | | | | | | | | |
| 4. Okuldaki çalışanlara bilgi, beceri ve deneyimlerine uygun görev verme | | | | | | | | | | |
| 5. Okuldaki görevleri, işleri çalışanlar arasında dengeli olarak paylaşırma | | | | | | | | | | |
| 6. Tüm birimlerin görev ve sorumluluklarını açık ve kesin olarak belirleme | | | | | | | | | | |
| 7. Çalışanların belirlenmiş kural ve yönetmeliklere uymasını sağlama | | | | | | | | | | |
| 8. Çalışanlara sorumluluklarına denk yetkiler verme | | | | | | | | | | |
| 9. Okulda karar verme mekanizmasına yöneticiler yanında diğer çalışanların da katılmasını sağlama | | | | | | | | | | |
| 10. Değişen sosyal, ekonomik, kültürel, yasal ve teknolojik koşullara göre kurumun amacını yeniden belirleme | | | | | | | | | | |
| 11. Okuldaki çalışanların birlik ve beraberlik içinde çalışmasını sağlama | | | | | | | | | | |
| 12. Okuldaki tüm çalışanlara aynı derecede nezaket ve adaletle davranma | | | | | | | | | | |
| 13. Okulda çalışanları yeni fikirler üretmeye ve uygulamaya teşvik etme | | | | | | | | | | |
| 14. Okulun amaçlarını açık ve net olarak açıklama | | | | | | | | | | |
| 15. Okulda yapılacak işler için plan program yapma | | | | | | | | | | |
| 16. Çalışanları değerlendirirken onların görev, yetki ve sorumluluklarını tam olarak bilerek hareket etme | | | | | | | | | | |
| 17. Çalışanları mesleklerinde ilerleme yönünde teşvik etme | | | | | | | | | | |
| 18. Çalışanlara kendileriyle ilgili konularda kararlara katılma olanağı tanıma | | | | | | | | | | |
| 19. Elverişli çalışma koşulları sağlama | | | | | | | | | | |
| 20. Çalışanların özlük haklarına önem verme ve ilgi gösterme | | | | | | | | | | |
| 21. Çalışanları doğrudan ilgilendiren bilgileri zamanında iletme | | | | | | | | | | |
| 22. Hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya gönderilen mesajın amacına ulaşip ulaşmadığını kontrol etme | | | | | | | | | | |
| 23. İş analizi yaparak benzer işleri gruplandırma | | | | | | | | | | |

| Çalıştığınız okulda okul müdürünüz aşağıdaki tutum ve davranışları hangi sıklıkta gösteriyor ve siz bu tutum ve davranışların ne kadar sık gösterilmesini tercih ediyorsunuz? | Ne kadar sık gösteriliyor? | | | | | Sizin tercihiniz? | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---|---|--------|---|-------------------|---|---|--------|---|
| | En az | | | En çok | | En az | | | En çok | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Okuldaki görevliler ve birimler arasında amaç ve planlara uygun bir işbirliği kurma | | | | | | | | | | |
| 25. Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonunda, bunları temsil eden örgüt birimlerini okul amaçlarının gerçekleşmesine yöneltme | | | | | | | | | | |
| 26. Okul topluluğunu bir bütün olarak ele alma ve bölünmesini önleme | | | | | | | | | | |
| 27. Çalışanları kendi aralarında ve diğer gruplarla olan eşgüdümsel çalışmalarını sürekli olarak denetleme | | | | | | | | | | |
| 28. Benzer okulların temsilcileriyle belli zamanlarda toplanarak koordineli çalışmalar yapma | | | | | | | | | | |
| 29. Çalışanlar arasında bilgi akışını sağlayan iç düzenlemeler oluşturma | | | | | | | | | | |
| 30. Okulun amaçları ile bu amaçlara ulaşmak için izlenen yolların birbirleriyle uyum içinde olmasını sağlama | | | | | | | | | | |
| 31. Zümre öğretmenleriyle toplantılar yaparak birbirlerinin çalışmalarından haberdar olma | | | | | | | | | | |
| 32. Okul içinde eşgüdümsel çalışmanın önemini her fırsatta vurgulama | | | | | | | | | | |
| 33. Eşgüdümsel etkinlikleri düzenleyip denetleyecek bir koordinasyon birimi ya da koordinatör seçme | | | | | | | | | | |
| 34. Okulda zaman zaman ortaya çıkan çeşitli sorunları çözmek amacıyla çeşitli birimlerin koordinasyonunu gerçekleştirme | | | | | | | | | | |
| 35. Okuldaki çalışanların etkili bir eşgüdümsel etkinlikte bulunabilmesi için açık ve net kurallar ve düzenlemeler belirleme | | | | | | | | | | |
| 36. Okuldaki işlerin görülmesinde belli yolların izlenmesini teşvik etme. | | | | | | | | | | |
| 37. Çalışanlara görevlerine ilişkin kendilerinden neler beklediğini açıkça bildirme | | | | | | | | | | |
| 38. Okulda yapılacak değişiklikleri çalışanlara önceden bildirme | | | | | | | | | | |
| 39. Çalışanların bireysel çıkarlarını gözetme. | | | | | | | | | | |
| 40. Çalışanlara tüm konularda tam bir çalışma serbestliği tanıma | | | | | | | | | | |
| 41. Çalışanları belli konularda kendi içlerinden geldiği gibi hareket etmeye teşvik etme | | | | | | | | | | |

| Çalıştığınız okulda okul müdürünüz aşağıdaki tutum ve davranışları hangi sıklıkta gösteriyor ve siz bu tutum ve davranışların ne kadar sık gösterilmesini tercih ediyorsunuz? | Ne kadar sık gösteriliyor? | | | | | Sizin tercihiniz? | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---|--------|---|---|-------------------|---|--------|---|---|
| | En az | | En çok | | | En az | | En çok | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. Çalışanların kişiliklerine değil, davranışlarına ilişkin dönütler sağlama. | | | | | | | | | | |
| 43. Çalışanların olumlu ve olumsuz performanslarına ilişkin dönüt sağlama | | | | | | | | | | |
| 44. Çalışanların sorunlarına çözüm öneren dönütler sağlama | | | | | | | | | | |
| 45. Her bir çalışanın kuruma yaptığı katkıyı anlamasını sağlama | | | | | | | | | | |
| 46. Çalışanların kuruma yaptıkları katkıları verim ve morali yükseltecek biçimde maddi ya da manevi olarak ödüllendirme | | | | | | | | | | |
| 47. Güdüleme aracı olarak cezadan çok ödüllendirmeyi kullanma | | | | | | | | | | |
| 48. Çalışanların olumlu yönlerini öne çıkarma ve olumsuz davranışlarını gidermeye çalışma. | | | | | | | | | | |
| 49. Çalışanlara güvenme ve bunu onlara hissettirme | | | | | | | | | | |
| 50. Okuldaki her bir çalışanın yaptığı çalışmaları bilerek performanslarını nesnel olarak değerlendirme | | | | | | | | | | |
| 51. Çalışanlara saygı gösterme ve onlara meslek erbabı kişiler olarak davranma | | | | | | | | | | |
| 52. Çalışanların işlerini kolaylaştırma ve zevkli hale getirme | | | | | | | | | | |
| 53. İletişimde iyi bir dinleyici olma | | | | | | | | | | |
| 54. Astların dilek ve şikayetlerini üst makamlara iletme | | | | | | | | | | |
| 55. Çalışanlarla sık sık yüz yüze iletişime girme | | | | | | | | | | |
| 56. İletişimi olumsuz olarak etkileyen etkenleri tanıma ve engelleme | | | | | | | | | | |
| 57. Açık ve net mesajlar oluşturma (alıcının anlayabileceği semboller ve sözcükler kullanma) | | | | | | | | | | |
| 58. Mesajların ilgili tüm bireylere ulaşmasını sağlama | | | | | | | | | | |
| 59. Etkili iletişim yöntem ve araçlarından yararlanarak mesajın niteliğine en uygun iletişim kanalını seçme | | | | | | | | | | |
| 60. Formal (resmi) iletişim kanallarını, dedikoduları azaltacak biçimde yerinde ve zamanında kullanma | | | | | | | | | | |
| 61. Okul ile çevre arasında etkili bir iletişim sistemi oluşturma | | | | | | | | | | |
| 62. İletişimi örgüt hedeflerine ulaşmanın bir aracı görme ve kullanma | | | | | | | | | | |

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı : Kadir Güneş
Doğum Tarihi : 01.01. 1965
Doğum Yeri : Giresun
Tel : 0212 531 43 42
Tel (cep) : 0505 586 02 66
Adres (ev) : Neslişah Mah. Kuruçınar Sok. No: 12
Karagümrük-Fatih
(iş) : Kadırga İlköğretim Okulu / Eminönü
e-mail : kuzeygns@hotmail.com

Eğitim Durumu

- Yeditepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans Helen devam etmektedir.
- İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi / Gazetecilik (1998)
- Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi / İktisat (1992)
- Dokuz Eylül Üniversitesi Demirci Eğitim Yüksekokulu (1984)
- Ankara Hasanoğlan Atatürk Öğretmen Lisesi (1982)

Yabancı Dil

İngilizce (orta düzeyde)

İş Deneyimi

Yayıncılık alanında (Editör, 17. yıl)

1990 yılında BU Yayınevine redaktör olarak girdi. Ders kitapları, yardımcı ders kitapları, çeşitli çocuk kitapları ve kültür kitapları üzerinde çalıştı.

1996 yılında BU Yayınevi editörlüğüne getirildi. Yayınevi tarafından yayımlanan tüm eserlerin üretim sorumluluğunu üstlendi.

Kendi adıyla yardımcı ders kitapları hazırlarken bir yandan da Matematik, Vatandaşlık ve İnsan Hakları Eğitimi, Türkçe gibi ders kitaplarının yazım kadrosunda yer aldı.

Öğretmenlik alanında (Uzman öğretmen, 23. yıl)

1985 yılında sınıf öğretmeni olarak Hatay'da göreve başladı. 1989 yılında İstanbul'a atandı. Bir ara Özel Bezciyan Ermeni İlköğretim Okulunda Türkçe Kültür Öğretmeni olarak görev aldıysa da (1999-2004) halen Kadırga İlköğretim Okulunda çalışmaktadır.

