

146179

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

SINIF ÖĞRETMENLERİNİN MESLEKİ MOTİVASYONLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN
BELİRLENMESİ: KÜTAHYA İLİ ÖRNEĞİ

Danışman
PROF. DR. AHMET KARAASLAN

Hazırlayan
Devrim PALAMUTÇU

0191013135

146179

Kütahya – 2004



**SINIF ÖĞRETMENLERİNİN MESLEKİ
MOTİVASYONLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN
BELİRLENMESİ: KÜTAHYA İLİ ÖRNEĞİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Devrim PALAMUTÇU

Kütahya-2004

Kabul ve Onay

Devrim PALAMUTCU'nun hazırladığı "Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi : KÜTAHYA İli Örneği" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisanüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

17/05/2004

Tez Jürisi

Prof.Dr.Ahmet KARAASLAN (Danışman)

Yrd.Doç.Dr.Derya ŞERBETÇİ

Yrd.Doç.Dr.Ercan TAŞKIN

Prof.Dr.Ahmet KARAASLAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Müdürü

Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi: Kütahya İli Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılar yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

10 / 572004

Devrim PALAMUTÇU



ÖZGEÇMİŞ

1973 yılında Uşak'ta doğdu. İlk ve orta öğrenimini Uşak'ın Sivashlı ilçesinde tamamladı. 1991 yılında Maltepe Askeri Lisesi'nden, 1995 yılında Hava Harp Okulu'ndan mezun oldu. 2001 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşetme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans eğitime başladı. Halen Hava Kuvvetleri Komutanlığı'nda subay olarak görev yapmaktadır. Evli ve bir çocuk babasıdır.



ÖZET

Motivasyon, genel olarak canlıyı belirli bir amaca iten ve belirli bir noktaya doğru harekete geçiren, amaç gerçekleşinceye kadar gerilimi sürdüren ve hareketi devam ettiren, amaç gerçekleştikten sonra bir başka amaç için yeni hareketlenmeye yol açmak için gerilimi sona erdiren hareketlendirici güç olarak tanımlanabilir. Hakkında sayısız araştırmanın yapıldığı motivasyon olgusu, bireyin bir davranışı başlatmasını, sürdürmesini ve hedefine varmasını sağlayan; farklı davranışlar arasında seçim yapmasını etkileyen zihinsel ve çevresel süreçler bütünü olarak da tanımlanabilir.

Motivasyon olgusunun ayrıntılı olarak incelendiği bu araştırmanın temel amacı, sınıf öğretmenlerinin mesleki motivasyonlarını etkileyen faktörleri belirlemektir. Bu amaçla çalışmada, önce motivasyon konusu kuramsal boyutlarıyla ortaya konulmuştur. Ardından da, sınıf öğretmenlerinin mesleki motivasyonlarını etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla uygulamalı bir çalışma yapılmıştır. Bu kapsamda, Kütahya il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerine yönelik anket çalışması yapılmıştır.

Araştırmanın sonuçları, sınıf öğretmenlerine göre en öncelikli motivasyon faktör grubunun “Öğrencilerle ilgili faktörler” olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmanın bulguları, sınıf öğretmenlerine göre motivasyon faktör gruplarının öncelik sıralaması ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olmadığını da ortaya koymaktadır.

ABSTRACT

The term motivation is in general described as stimulating force causing the living ones to specific goals, directing them to the specific point, carrying on with tension and motion till the specified goal being realized, ending the tension to lead up to new motion for another goal after the specified goal realized. The motivation about which endless research are made, is also described as the whole mental and peripheral processes allowing and individual to start and to carry on a motion and to reach to the aim; affecting on individual to choose among different motion.

The main purpose of this study, in which the motivation is examined in detail, is to establish factors which affect professional motivation of elementary school teachers. For that end, at first the motivation is conceptually analyzed in this study. Afterwards, in order to establish factors affecting the professional motivation of elementary school teachers, an empirical study is made. In this framework, a fieldwork towards those teachers working in Kütahya district's elementary schools is carried out.

Findings of the study establish that the most important motivational factor by elementary school teachers is those factors related to students. The results of the study also refer that there is no meaningful connection between the priority order of motivational factor groups by teachers and sex variable.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TABLolar.....	xi
ŞEKİLLER.....	xiii
KISALTMALAR.....	xiv
TEZ HAKKINDA.....	xv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYONUN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE MOTİVASYON KURAMLARI

1.1. MOTİVASYONUN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	5
1.1.1. Motivasyonun Tanımı.....	5
1.1.2. Motivasyon Çeşitleri.....	8
1.1.3. Motivasyon Süreci.....	10
1.2. MOTİVASYONU ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR	11
1.2.1. Ekonomik Özendirici Araçlar.....	13
1.2.1.1. Ücret Artışı	13
1.2.1.2. Ekonomik Ödül.....	14
1.2.1.3. Özendirici Ücret Sistemleri.....	14
1.2.1.4. Kara Katılma	15
1.2.2. Psiko-Sosyal Özendirici Araçlar	15
1.2.2.1. Psikolojik Güvence	16
1.2.2.2. Sosyal Katılım.....	16

1.2.2.3. Değer ve Statü.....	17
1.2.2.4. Çalışmada Bağımsızlık	17
1.2.2.5. Çevreye Uyum	18
1.2.2.6. Öneri Sistemi.....	18
1.2.2.7. Sosyal Güvence.....	19
1.2.2.8. Sosyal Uğraşlar	19
1.2.3. Örgütsel ve Yönetmel Özendirme Araçları	19
1.2.3.1. Amaç Birliği.....	20
1.2.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi	20
1.2.3.3. Eğitim.....	21
1.2.3.4. Yükselme	22
1.2.3.5. Kararlara Katılma Olanadı Sağlama	22
1.2.3.6. İletişim	24
1.2.3.7. Yaratıcılık.....	24
1.2.3.8. Özel Yaşama Saygılı Olma	25
1.2.3.9. Adaletli ve Güvenli Bir Disiplin Ortamı	25
1.3. MOTİVASYON KURAMLARI.....	25
1.3.1. Kapsam Kuramları	26
1.3.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi	27
1.3.1.2. McGregor'un X ve Y Kuramları.....	30
1.3.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	32
1.3.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı	33
1.3.1.5. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı.....	34
1.3.2. Süreç Kuramları	36
1.3.2.1. Locke'in Amaç-Saptama Kuramı	37
1.3.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı	38
1.3.2.3. Ümit Kuramı	40
1.3.2.4. Adams'ın Hakkaniyet Kuramı	43
1.3.2.5. Skinner'in Davranış Düzeltimi Kuramı	44

İKİNCİ BÖLÜM

EĞİTİMDE MOTİVASYON

2.1. GENEL OLARAK ÖRGÜTLERDE MOTİVASYONUN ÖNEMİ.....	48
2.1.1. Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi	50
2.1.2. Motivasyonun Yöneticiler Açısından Önemi	52
2.1.3. Motivasyonun Örgütler Açısından Önemi.....	53
2.2. EĞİTİMDE MOTİVASYON VE ÖNEMİ.....	56
2.2.1. Eğitimde Motivasyonun Önemi	56
2.2.2. Eğitimde Motivasyon.....	59
2.2.3. Öğretmen-Öğrenci İlişkileri ve Öğrencilerin Motivasyonu.....	65
2.2.4. Türk Eğitim Sisteminde Motivasyon	69

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜTAHYA İLİNDE GÖREV YAPAN SINIF ÖĞRETMENLERİNİN MOTİVASYONLARININ ÖLÇÜLMESİ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

3.1. UYGULAMA	78
3.1.1. Uygulama İçeriği.....	78
3.1.2. Uygulamanın Tanımlanması.....	78
3.1.2.1 Uygulamanın Yöntemi.....	78
3.1.2.2 Uygulamanın Örnekleme	79
3.1.2.3 Uygulamanın Hipotezleri.....	79
3.2. BULGULAR VE YORUMLAR.....	80
3.2.1. Araştırmanın Birinci Aşaması.....	80
3.2.1.1. Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Sağlayan Faktörlerin Analizi.....	81
3.2.1.2. Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Sağlayan Faktörlerin Belirlenmesi Anketinin Güvenirlilik Analizi	81

3.2.2. Araştırmanın İkinci Aşaması.....	84
3.2.2.1. Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri Anketinin Sonuçları.....	84
3.2.2.2. Sınıf Öğretmenlerine Göre Motivasyon Faktör Gruplarının Öncelik Sıralaması.....	88
3.2.2.3. Sınıf Öğretmenlerine Göre Motivasyon Faktör Gruplarının Öncelik Sıralaması ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Anlamlılık İlişkisi.....	91
SONUÇ	93
EKLER.....	98
KAYNAKÇA.....	108
DİZİN.....	120

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1: Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Sağlayan Faktörlerin Analiz Sonuçları	81
Tablo 3.2: Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Sağlayan Faktör Gruplarının Güvenirlilik Analizi Sonuçları	83
Tablo 3.3: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri (Cinsiyet)	84
Tablo 3.4: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri (Yaş Grupları).....	85
Tablo 3.5: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri (Kaç Yıl Çalıştıkları).....	85
Tablo 3.6: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri (İdari Görevde Bulunup Bulunmadıkları)	86
Tablo 3.7: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri (Şu Anda Çalıştıkları Okul Dahil Olmak Üzere Kaç Ayrı Okulda Çalıştıkları).....	86
Tablo 3.8: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri (Kaç Yıldır Aynı Okulda Çalıştıkları).....	87

Tablo 3.9: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri (Mevcut Maaşları Dışında Herhangi Bir Sabit Gelirlerinin Olup Olmadığı)	87
Tablo 3.10: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri (Öğretmenlik Diploması Aldığı Kurum)	88
Tablo 3.11: Sınıf Öğretmenlerine Göre Motivasyon Faktör Gruplarının Öncelik Sıralaması Sonuçları	91
Tablo 3.12: Sınıf Öğretmenlerine Göre Motivasyon Faktör Gruplarının Öncelik Sıralaması ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Anlamlılık İlişkisinin ANOVA Analizi Sonuçları	92



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Motivasyon Süreci	10
Şekil 1.2: Maslow'a Göre İnsan Gereksinimlerinin Öncelik Sırası	28

KISALTMALAR

A.g.e.	Adı Geçen Eser
A.Ü.	Anadolu Üniversitesi
Çev.	Çeviren
Ed.	Editör
Eds.	Editörler
In	İçinde
İ.Ü.	İstanbul Üniversitesi
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
M.P.M	Milli Prodüktivite Merkezi.
T.D.K	Türk Dil Kurumu
TÜGİAD	Türkiye Genç İşadamları Derneği



TEZ HAKKINDA

ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Kütahya il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin mesleki motivasyonlarını hangi faktörler etkilemektedir? Öğretmenlerin motivasyonunu belirleyen motivasyon faktör gruplarının öncelik sıralaması nasıldır?

ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın temel amacı, sınıf öğretmenlerinin mesleki motivasyonlarını etkileyen faktörleri belirlemektir. Öte yandan, sınıf öğretmenlerine göre motivasyon faktör gruplarının öncelik sıralamasının belirlenmesi de, bu araştırmanın temel amaçlarından birini oluşturmaktadır. Araştırmanın diğer bir amacı ise, sınıf öğretmenlerine göre motivasyon faktör gruplarının öncelik sıralaması ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymaktır.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bir ülkenin kalkınmasında ve geleceğinin garanti altına alınmasında eğitimin rolü çok büyüktür. Eğitimin uygulayıcıları olan öğretmenler, öğrencilere yol gösterici ve yönlendirici olma açısından eğitimin en önemli aktörü durumundadırlar. Hiç kuşku yok ki, öğretmenlerin mesleki motivasyonlarının artırılması, verilen eğitimin kalitesinin ve eğitim sisteminin etkinliğinin artmasına yol açar. Bu bakımdan, bu araştırmanın da temel amacını oluşturan öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır.

Araştırma kapsamında, sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarını sağlayan faktör gruplarının belirlenmesi, bu araştırmanın önemini açıkça ortaya koymaktadır. Buna ilave olarak araştırmada, sınıf öğretmenlerine göre motivasyon faktör gruplarının öncelik sıralamasının da belirleniyor olması, bu araştırmanın önemini daha da arttırmaktadır.

ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmada incelenen motivasyon olgusunun kuramsal boyutunu ortaya koyabilecek bazı araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Geliştirilen bu araştırma hipotezleri şunlardır:

Hipotez 1: Motivasyon olgusunu açıklamaya yönelik olarak geliştirilmiş birbirinden farklı çok sayıda kuram vardır.

Hipotez 2: Öğretmenlerin motivasyonlarının sağlanmasının, eğitim sürecinin etkinliği/verimi ve öğrencilerin performansı bakımından önemi çok büyüktür.

ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

- a) Araştırmanın kuramsal çerçevesinin oluşturulmasında kullanılan kaynaklardan elde edilen bilgilerin yeterli olduğu ve gerçeği yansıttığı,
- b) Araştırmanın uygulama kısmında kullanılan yöntem ve tekniklerin mevcut durumun belirlenmesine ve araştırmanın amacını yansıtmaya uygun olduğu,
- c) Anketteki sorular cevaplandırılırken öğretmenlerin hiçbir tesir altında kalmadığı, bu nedenle de anket çalışmasıyla elde edilen verilerin geçerli ve güvenilir olduğu,
- d) Anket yapılan örnek büyüklüğünün, ana kütleyi temsil ettiği varsayılmıştır.

ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE SINIRLILIKLARI

Araştırma konusunun çok geniş olmasına rağmen bu araştırma, sınıf öğretmenlerinin mesleki motivasyonlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesiyle sınırlı tutulmuştur. Araştırmanın uygulama kısmının kapsamı da, 2002-2003 Eğitim-Öğretim yılında Kütahya il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenleri

ile sınırlı tutulmuştur. Araştırmanın kapsamının Kütahya il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenleriyle sınırlı tutulmasının temel nedeni, kuşkusuz ekonomik ve zaman kısıtlarıdır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma iki kısımdan oluşmaktadır. Araştırmanın ilk kısmında, ilgili literatür taranarak motivasyon konusu kuramsal boyutlarıyla ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Araştırmanın ikinci kısmında ise, Kütahya il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin mesleki motivasyonlarını etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla bir uygulamalı çalışma yapılmıştır.

Araştırmanın ikinci kısmı, anket tekniğine dayanmakta ve iki aşamadan oluşmaktadır. Araştırmanın birinci aşamasında, sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarını sağlayan faktör gruplarının belirlenmesi amacıyla 30 sınıf öğretmenine anket uygulanmıştır. Öğretmenlerin verdiği cevaplar faktör analizine tabi tutularak motivasyon faktör grupları belirlenmiştir.

Araştırmanın ikinci aşamasında ise sınıf öğretmenlerine iki bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır. Anketin ilk bölümünde, öğretmenlerin kişisel özelliklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Anketin ikinci bölümünde ise, sınıf öğretmenlerinden motivasyon faktör gruplarını önceliklerine göre sıralamaları istenmiştir. Anketin bu bölümünde 28 soru yer almaktadır. Anketin bu bölümü, Kütahya il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerine oransız örnekleme metodu kullanılarak uygulanmıştır.

Kütahya il merkezindeki ilköğretim okullarında görevli sınıf öğretmenlerinin sayısı 603'tür. Araştırmaya katılan öğretmen sayısı ise 137'dir. Öğretmenlerden toplanan anketlerden 20 tanesi istenilen koşullara uymadığı gerekçesiyle araştırmaya dahil edilmemiştir. Uygulama sonucunda 107 anketin tamamının geçerli olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın uygulama kısmındaki analizler, SPSS paket programı kullanılarak yapılmıştır. Analizlerde; faktör analizi, tek yönlü ANOVA ve güvenilirlik analizi yöntemleri kullanılmıştır.



GİRİŞ

Motivasyon olgusunun, çeşitli tanımları bulunmaktadır. Bir başka ifadeyle, psikolojik bir olgu olan motivasyonun değişik açılardan ele alınmış olması, birçok tanımının yapılmasına neden olmuştur. Motivasyon, genel olarak canlıyı belirli bir amaca iten ve belirli bir noktaya doğru harekete geçiren, amaç gerçekleşinceye kadar gerilimi sürdüren ve hareketi devam ettiren, amaç gerçekleştikten sonra bir başka amaç için yeni hareketlenmeye yol açmak için gerilimi sona erdiren hareketlendirici güç olarak tanımlanabilir.

Bütün motivasyon tanımlarına topluca bakıldığında, motivasyon kavramının temelini oluşturan üç faktörle karşılaşmaktadır. Söz konusu faktörler; insan davranışını tetikleme, bu davranışı yönlendirme ve sürdürmedir. İnsan davranışını tetikleme, insanın içinde onun çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler (güdüler) ve bu güçleri harekete geçiren çevresel faktörlerle ilgilidir. İkinci faktör, belli bir hedefe yönelme ile alakalıdır. Üçüncü faktör ise, ilk iki faktöre bağlı olarak bireyin davranışını sürdürmesi ya da sürdürmemesi ile alakalıdır. Bir nedenle motivasyon olgusu, bireyin bir davranışı başlatmasını, sürdürmesini ve hedefine varmasını sağlayan; farklı davranışlar arasında seçim yapmasını etkileyen zihinsel ve çevresel süreçler bütünüdür.

Kuramsal açıdan denilebilir ki motivasyon, davranışın ortaya çıkmasına neden olan psikolojik bir durumdur. Motivasyon, bireye amaçları doğrultusunda hareket etmesi için enerji verir, harekete geçirir. Motivasyona yol açan her hareketin belirli bir amacı vardır. İnsanlar, değişik amaçlarla motive olabilirler. Bir başka ifadeyle, harekete yol açan amaç farklı olabilir. Bu bağlamda, insanların farklı motivasyon türlerine sahip oldukları söylenebilir. Farklı motivasyon türleri, harekete yol açan amaçların farklılığına dayanmaktadır.

Motivasyon süreci, motive olmakla başlar. Motivasyon, gözle görülmeyen varsayımsal bir olgudur ve davranışı anlamada çok önemli bir süreçtir. Buna dayanarak güdü, davranışı amaca doğru harekete geçiren, yönelten bir iç durum olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda motivasyon süreci, bir güdünün etkisiyle belirli bir eylemde bulunma süreci olarak tanımlanabilir. Güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleştirme süreci olarak tanımlanan motivasyonun kaynağını gereksinimler oluşturmaktadır.

Motivasyon, bireylerde belirli şeylere karşı duyulan gereksinimlerle başlar. Bu gereksinimler, kişinin herhangi bir zamanda eksikliğini hissettiği psikolojik, sosyal, vb. gereksinimler olabilir. Bir gereksinim ortaya çıktığında, bireyde onu karşılama isteği belirir. Böylelikle birey, itici bir güçle uyarılmış olur. Motivasyon, amaca yöneliktir. Amaç ise bireyin başarmak istediği sonuçtur. Bu amaçları başarmak, kişinin gereksinimlerini azaltmasına neden olur. Amaçlar, davranışı kontrol etmez, sadece etkiler ve kişiyi gereksinimini tatmin etmek için uyarır.

İnsan motivasyonu tam olarak anlaşılmadığı için konuyla ilgili pek çok kuram geliştirilmiştir. Motivasyon kuramları, davranışların nedenini insanların zihinsel süreçlerine ve gereksinimlerine dayandırılır ve davranışların, yapılan işten ve bulunulan ortamdan nasıl etkilendiklerini açıklamaya çalışırlar. Motivasyon fenomenlerini açıklamaya yönelik olarak geliştirilmiş olan motivasyon kuramlarının belli başlıları, kapsam ve süreç kuramları olmak üzere başlıca iki grupta toplanabilir. Kapsam kuramları, bireyin içinden ve kendisinden kaynaklanan ve onu belirli bir yönde davranışa yönlendiren motivasyon etmenlerini, süreç kuramları ise bireyin dışından kaynaklanan etmenleri incelemektedir. Motivasyonu başlatan faktörleri açıklamaya çalışan kapsam kuramlarında gereksinimler ön plandadır. Süreç kuramlarında ise, sonuçlar ve bu sonuçları algılama biçimi önemlidir.

Belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulan örgütlerin etkinliği, büyük ölçüde örgütü meydana getiren kişilerin çalışma performanslarına bağlıdır. Zamanlarının çoğunu örgüt içerisinde çalışarak geçiren bireylerin iş tatminleri,

performanslarını etkilemektedir. Motivasyonun işlevi, çalışanların çalışma isteklerini artırarak onları işe yönlendirmektir.

Örgüt içerisinde çalışanları yönlendirerek onları motive etmek oldukça zordur. Çünkü her bireyin kişilik yapısı ve yaşadığı toplumsal çevrenin değer yargıları birbirinden farklıdır. Bir başka ifadeyle, insanlar birbirinden farklı psiko-sosyal özelliklere sahiptirler. İnsanların doğaları ve ruh halleri birbirinden tamamen farklıdır. Birbirinden çok farklı özelliklere sahip bireyleri örgüt içerisinde ortak bir amaç etrafında toplamak ve onların istenen performans düzeyine ulaşmalarını sağlamak için birtakım araçlardan yararlanmak zorunludur.

Ulusal düzeyde olduğu gibi örgütsel ve yönetsel düzeyde de işgücü verimliliğinin en üst düzeye çıkarılması ve verimlilik artışının sürekli kılınması için, çalışanların daha fazla motive edilmesi şarttır. Eğitimde, hem öğretmenin hem de öğrencinin eğitime yönelik motivasyonlarının artırılması ile, eğitim sisteminin verimliliği ve kalitesi de artırılabilir. Eğitimin istenen, hedeflenen kalitede verilmesi ile ülkenin toplumsal, kültürel, siyasi ve ekonomik alanlarda kalkınabilmesi için gerekli yetişmiş insan gücü sağlanabilmesi de mümkün olabilecektir.

Bu bağlamda, öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını belirleyen faktörlerin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Temel amacı, Kütahya il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin mesleki motivasyonlarını etkileyen faktörleri belirlemek olan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, motivasyon olgusu kuramsal boyutlarıyla ayrıntılı olarak incelenmektedir. Eğitimde motivasyon konusu, çalışmanın ikinci bölümünde ele alınmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, Kütahya il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerine yönelik olarak yapılan anketin bulguları analiz edilmektedir.



BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYONUN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

VE

MOTİVASYON KURAMLARI

1.1. MOTİVASYONUN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1.1. Motivasyonun Tanımı

Motivasyon kavramının dilimizde tam karşılığını bulmak oldukça zordur. Bu kavram, İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. “Motive” teriminin Türkçe karşılığı olan “güdü” terimi, harekete geçirici güç olarak kullanılmaktadır. Motivasyon kavramının temelini motiv ya da güdü oluşturur. Latince “movere” fiilinden gelen motiv, bireyleri eylem için harekete geçiren güç anlamındadır.¹ Davranışın uyarıcısı olan motivasyon, gereksinim duyulan doyumunu sağlamaya yönelik bir içgüdüdür.²

Motivasyon olgusunun, araştırmacıların farklı bakış açılarından kaynaklanan çok çeşitli tanımları bulunmaktadır. Bir başka ifadeyle, psikolojik bir olgu olan motivasyonun değişik açılardan ele alınmış olması birçok tanımının yapılmasına neden olmuştur. Motivasyon, genel olarak canlıyı belirli bir amaca iten ve belirli bir

¹ Enver Özkalp, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir, 1998, s.124.

² Osman Hayran, “Sağlık Hizmetlerinin Yönetimi”, <http://www.merih.net/m1/wosmhay15.html>. (02 Aralık 2003).

noktaya doğru harekete geçiren, amaç gerçekleşinceye kadar gerilimi sürdüren ve hareketi devam ettiren, amaç gerçekleştikten sonra bir başka amaç için yeni hareketlenmeye yol açmak için gerilimi sona erdiren hareketlendirici güç olarak tanımlanabilir.³ Motivasyon kavramını, en iyi, potansiyel ile performans arasındaki fark ortaya koyabilir.⁴

Bütün motivasyon tanımlarına topluca bakıldığında, motivasyon kavramının temelini oluşturan üç faktörle karşılaşılmaktadır. Söz konusu faktörler; insan davranışını tetikleme, bu davranışı yönlendirme ve sürdürmedir. İnsan davranışını tetikleme, insanın içinde onun çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler (güdüler) ve bu güdüler harekete geçiren çevresel faktörlerle ilgilidir. İkinci faktör, belli bir hedefe yönelme ile alakalıdır. Üçüncü faktör ise, ilk iki faktöre bağlı olarak bireyin davranışını sürdürmesi ya da sürdürmemesi ile alakalıdır.⁵ Bir başka ifadeyle motivasyon olgusu, bireyin bir davranışı başlatmasını, sürdürmesini ve hedefine varmasını sağlayan; farklı davranışlar arasında seçim yapmasını etkileyen zihinsel ve çevresel süreçler bütünüdür.⁶

Kuramsal açıdan denilebilir ki, motivasyon, davranışın ortaya çıkmasına neden olan psikolojik bir durumdur. Motivasyon, bireye amaçları doğrultusunda hareket etmesi için enerji verir, harekete geçirir. Motivasyona yol açan her hareketin belirli bir amacı vardır. İnsanlar, değişik amaçlarla motive olabilirler. Bir başka ifadeyle, harekete yol açan amaç farklı olabilir. Bu bağlamda, insanların farklı motivasyon türlerine sahip oldukları söylenebilir. Farklı motivasyon türleri, harekete yol açan amaçların farklılığına dayanmaktadır. Öte yandan, insanlar için belirli bir motivasyon düzeyinden söz edilemez. Söz konusu olan, motivasyon (motive olma) sürecine girmektir.⁷

³ Ali Gitmez, *İnsan Kaynakları ve Örgüt Yönetimi*, Ortadoğu Teknik Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi Yayını, Ankara, 2000, s.96.

⁴ İ. Alev Arık, *Motivasyon ve Heyecana Giriş*, Çantay Yayınevi, İstanbul, 1996, s.7.

⁵ Mete Çavdar, "Motivasyon", <http://www.mylmz.net/yönetim/motivasyon/motivasyon.html>. (3 Aralık 2003).

⁶ Ruth Kanfer, "Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology", (in) Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.1, Consulting Psychologists Press, 2nd Edition, Palo Alto, 1990, pp.75-170; Richard M. Steers and Lyman W. Porter (Eds.), *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill, 4th Edition, New York, 1987.

⁷ Richard M. Ryan and Edward L. Deci, "Intrinsic and Extrinsic Motivation: Classic Definitions and New Directions", *Contemporary Educational Psychology*, Vol.25, 2000, ss.54-55.

Motivasyon sözcüğü, Türkçe karşılığı olan güdüleme ya da güdülenme sözcükleri ile birlikte aralarındaki fark göz önüne alınmadan kullanılmaktadır. Güdüleme sözcüğünde fiili yapan, güdülenme sözcüğünde ise fiilden etkilenen bir taraf vardır. Herhangi bir örgüt açısından konuya bakıldığında ise güdüleme kavramının, genellikle yöneticilerin çalışanları motive etmesi anlamında kullanıldığı görülmektedir. Bu bağlamda güdülenme ise, çalışanların motive olması anlamında kullanılmaktadır.⁸

Harekete geçirilmiş gereksinime, psikolojide güdü adı verilir.⁹ Gereksinimleri tatmin etme zorunluluğu, insanın harekete geçmesini gerektirir. Bu ise güdüler sayesinde olur. Güdü; bilinçli veya bilinçsiz olarak davranışı doğuran ve davranışın sürekliliğini sağlayan ve ona yön veren herhangi bir güç, bir etkinlik veya işin gizli nedeni, bireyleri bilinçli ve amaçlı davranışlarda bulunmaya yönelten dürtü veya dürtüler bileşkesidir.¹⁰

Motivasyon insan ya da hayvanlardaki belirli güdüleri harekete geçirerek canlıyı eyleme itme olarak tanımlanmaktadır.¹¹ Motive olma ise; bireyin, işinin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç veya dış dürtünün etkisi ile eyleme geçmesidir.¹² Bir başka ifadeyle, herhangi bir şekilde eylemde bulunma eğilimi motive olma olarak tanımlanırken, motivasyon ise bu eğilime neden olan belli bir gereksinim ya da istek olarak tanımlanmaktadır.¹³

Güdüler, organizmayı uyarır ve faaliyete geçirir. Organizmanın davranışını belirli bir amaca doğru yöneltir. Organizmanın davranışında bu iki özellik gözlemlendiği zaman organizmanın motive olmuş olduğu söylenebilir. Buna dayanılarak güdü, davranışı amaca doğru harekete geçiren, yönelten bir iç durum olarak tanımlanabilir.¹⁴ Güdüler, doğuştan olabilecekleri gibi (dürtü, içgüdü), sonradan da kazanılabilirler.

⁸ Meral Aşıkoglu, *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*, Üniversite Kitabevi, İstanbul, 1996, s.28.

⁹ Ayperi Atalay, "Motivasyon ve Motivasyon Süreci", <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/site.html>. (4 Aralık 2003).

¹⁰ T.D.K., *Türkçe Sözlük*, 1. Cilt, Türk Dil Kurumu Yayınları, Yayın No:549, Ankara, 1988, s.579.

¹¹ Ali Püsküllüoğlu, *Öztürkçe Sözlük*, ABC Tanıtım Bas., İstanbul, 1991, s.458.

¹² Sina Kabağaç, *Latince Türkçe Sözlük*, Sosyal Yayınları, İstanbul, 1995, s.375.

¹³ Kelvin L. Seifert, *Educational Psychology*, Houghton Mifflin Company, 2nd Edition, New York, 1991, s.7.

¹⁴ Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1992, s.230.

Motivasyon oldukça karmaşık bir süreçtir. Öncelikle, motivasyonun kaynağı bireyin içinde ya da dışında olabilir. Öte yandan, bireyin davranışlarına yön veren etmenleri anlamak zor olabilir. Her şeyden önce, davranışın altında yatan motive edici faktörler gözle görülmez. Bu nedenle, bu güçleri tanımlamak ve adlandırmak oldukça güçtür. Bireyin davranışını tek bir motive edici etkenle açıklamak mümkün değildir. Zira, bir davranışı birden fazla motive edici faktör etkileyebilir.¹⁵

1.1.2. Motivasyon Çeşitleri

Motivasyon, kişinin belirli şartlar altında belirli bir yönde davranış göstermesidir. Bu davranışlara egemen olan amaçlar ise bireyin iç dünyası ve gereksinimleridir. Çünkü, davranış gereksinimler ile amaçlar arasında bir köprü oluşturur. Oysa motivasyon, amaçların doyurulmasıdır. Eğer amaçlar doyurulmamışsa davranış biçimi değişebilir. Motivasyon olgusunda bu amaçların doyurulma biçimi değil, doyurulmanın kendisi vardır.¹⁶

Motivasyon; istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavram olup, açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdülere “dürtü” adı verilmektedir. İnsanlar mantıklı, duygusal, bilinçli ya da bilinçaltı kaynaklı bazı motivasyon güçlerini tatmin etmek zorunluluğu ile davranışta bulunurlar. Bu motivasyon güçlerine “gereksinimler” denilmektedir.¹⁷

Gereksinimleri giderme davranışını oluşturan güdüler, oluşma biçimleri bakımından farklı şekillerde sınıflandırılabilirler. Bireyin gereksinimleri, giderilme önceliği ve önemi, bireyin bu gereksinimleri gidermesi için gösterdiği davranışın yönünü belirleyen faktörler arasındadır. Güdülerin çeşitlerine yönelik en yaygın sınıflandırma iç güdüler, fizyolojik güdüler, sosyal güdüler, psikolojik güdüler biçimindedir.¹⁸

¹⁵ Mustafa Aydın, *Çağdaş Eğitim Denetimi*, Şafak Yayıncılık, Ankara, 1993, s.77.

¹⁶ Özkalp, a.g.e., s.84.

¹⁷ Cüceloğlu, a.g.e., s.230.

¹⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Endüstriyel Davranışlar*, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, 1982, ss.90-93; Özkalp, a.g.e., s.85.

“İç güdüler”; bireyleri, doğal nitelik taşıyan gereksinimlere yönelten bilinçsiz davranışlardır. Hayvanların belirli durumlarda, tamamen türe özgü davranışlar gösterdikleri bilinmektedir. Bunlara içgüdü denilmektedir. İç güdüler, insanların hayvanlarla paylaştıkları ortak güdülerdir. İç güdüler akla dayalı olmayan, tamamen bilinç dışı oluşan davranışlar bütünüdür. Bu tür güdüler, öğrenilmeyi gerektirmez ve yaşam boyu unutulmaz.¹⁹

Canlıların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için gerekli temel gereksinimleri gidermeye yönelik güdüler “fizyolojik güdüler” olarak tanımlanmaktadır. Birinci derecede önemli olan bu güdüler, canlıların temel ve yaşamsal gereksinimleri ile ilgili olan güdülerdir. Beslenmek, giyinmek, barınmak bu tür güdülere örnek olarak verilebilir.²⁰

“Sosyal güdüler”, sosyal bir varlık olan insanı arayışa, zorlu çabalara, birlikte yaşamının güvenliğine yönelten kısmen doğuştan gelen fakat çoğunlukla öğrenilmiş güdülerdir. İnsanlar çoğu zaman bir araya gelerek, iş ve güç birliği sağlar ve zamanı en iyi şekilde değerlendirmenin yollarını ararlar. Bu yolda çaba harcarken toplum kurallarına, yasalara, geleneklere bağlı kalırlar.²¹ Sosyal güdülerin diğer güdülerden farklı en belirgin özelliği, bilinçli davranışlardan oluşmasıdır. Birlikte olma, sevmek, sevilme, beğenilme, takdir, paylaşma sosyal güdülerdendir.²²

Doğuştan gelen ya da sonradan kazanılan, insanlar arasındaki ilişkilerin etkisi altında olan güdüler “psikolojik güdülerdir”. Bu tür güdüler, bireyin kişilik yapısı ve davranış özellikleriyle bütünleşir. Fakat, psikolojik güdüler sosyal güdülerden farklıdır. Çünkü; bunlar tamamen kişinin kendi görüşü ile ilgilidirler. Psikolojik güdüler son derece karmaşık bir yapıya sahiptir. Olaylara ve kişilere göre değişen özellikler taşır.²³

¹⁹ Suna Tevruz, *Davranışlarımızdan Seçmeler*, Emek Matbaası, Yalova, 1989, s.24; Aşıkoğlu, a.g.e., s.41.

²⁰ Gitmez, a.g.e., s.97; Aşıkoğlu, a.g.e., ss.41-42.

²¹ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995, s.87.

²² Gitmez, a.g.e., s.97; Aşıkoğlu, a.g.e., s.42.

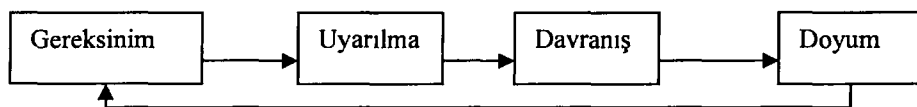
²³ Gitmez, a.g.e., s.98; Aşıkoğlu, a.g.e., s.43.

1.1.3. Motivasyon Süreci

Motivasyon süreci, motive olmakla başlar. Motivasyon, gözle görülmeyen varsayımsal bir olgudur ve davranışı anlamada çok önemli bir süreçtir. Buna dayanarak güdü, davranışı amaca doğru harekete geçiren, yönelten bir iç durum olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda motivasyon süreci, bir güdünün etkisiyle belirli bir eylemde bulunma sürecidir. Güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleşme süreci olarak tanımlanan motivasyonun kaynağını gereksinimler oluşturmaktadır.

Motivasyon, bireylerde belirli şeylere karşı duyulan gereksinimle başlar. Bu gereksinimler, kişinin herhangi bir zamanda eksikliğini hissettiği psikolojik, sosyal gereksinimler olabilir. Bir gereksinim ortaya çıktığında, bireyde onu karşılama isteği belirir. Böylelikle birey, itici bir güçle uyarılmış olur. Motivasyon, amaca yöneliktir. Amaç ise bireyin başarmak istediği sonuçtur. Bu amaçları başarmak, kişinin gereksinimlerini azaltmasına neden olur. Amaçlar, davranışı kontrol etmez, sadece etkiler ve kişiyi gereksinimini tatmin etmek için uyarır.

Gerçekleşen eylem sonucunda birey, gereksinimini giderebilirse tatmin olur, gideremezse bir tatminsizlik duygusu yaşar. Tatmin edilmiş bir gereksinim artık motivasyon aracı değildir. Tatmin edilmeyen gereksinimler ise, bireyde gerilim ve denge bozukluklarına yol açar. Bu gerilim ve dengesizlik, bireydeki dürtüleri harekete geçirir ve bu dürtüler kişiyi belirli amaçlar bulma arayışına iter. Bu amaçlara ulaşıldığında kişi gereksinimini giderir. Böylece kişideki gerilim ve dengesizlik azalır.²⁴



Şekil 1.1: Motivasyon Süreci

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995.

²⁴ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.88.

Şekil 1.1’de motivasyon süreci görülmektedir. Şekilde de görüldüğü gibi motivasyon süreci gereksinimlerin ortaya çıkmasıyla başlamakta ve bu gereksinimlerin karşılanmasıyla da tamamlanmaktadır. Gereksinimlerin karşılanmasıyla da birey, doyuma ulaşmaktadır. Bireyin doyuma ulaşması, onun etkin bir performansla çalışması sonucunu doğurur. Bireyin gereksinimini karşılayamaması durumunda, birey doyuma ulaşamaz ve etkin bir performans gösteremez.²⁵ Motivasyon süresince dört temel aşama vardır. Bunlar; gereksinim, uyarılma, davranış ve doyum aşamalarıdır.²⁶

Bir gereksinim ortaya çıktığında, bireyde onu karşılama isteği belirir. Karşılanmayan bir gereksinim bireyi eyleme geçmek doğrultusunda uyarır. Uyarılan kişi bu gereksinimi karşılamak üzere eyleme geçer. Gereksinimlerin karşılanması oranında birey doyuma ulaşır. Gereksinimin doyurulma derecesine bağlı olarak daha önce ortaya çıkan gerilim azalır ya da ortadan kalkar.²⁷ Bireyin gereksinimleri, süreklilik gösterdiği için motivasyon süreci de durgun bir özellik değil, aksine dinamik bir özellik gösterir.²⁸

Gereksinimlerle birlikte, bireylerin özlem, umut ve istekleri de sürekli olarak değişmektedir. Çalışan bireyi, sürekli doyum noktasında tutmak zordur. Bu nedenle, çalışanları doyuma götüren faktörlerin belirlenmesi, hedeflenen verimliliğin ve başarının sağlanması bakımından çok önemlidir.²⁹

1.2. MOTİVASYONU ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR

Belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulan örgütlerin etkinliği, büyük ölçüde örgütü meydana getiren kişilerin çalışma performanslarına bağlıdır. Zamanlarının çoğunu örgüt içerisinde çalışarak geçiren bireylerin iş tatminleri, performanslarını etkilemektedir. Motivasyonun işlevi, çalışanların çalışma isteklerini arttırarak onları işe yönlendirmektir.³⁰

²⁵ Aşıkoğlu, a.g.e., s.43.

²⁶ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.88.

²⁷ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.88.

²⁸ Aşıkoğlu, a.g.e., ss.40-41.

²⁹ Özkalp, a.g.e., s.84.

³⁰ Ali Balcı, *Etkili Okul Kuram, Uygulama ve Araştırma*, Yavuz Dağıtım, Ankara, 1993, s.14.

Örgüt içerisinde çalışanları yönlendirerek onları motive etmek oldukça zordur. Çünkü her bireyin kişilik yapısı ve yaşadığı toplumsal çevrenin değer yargıları birbirinden farklıdır. Bir başka ifadeyle, insanlar birbirinden farklı psiko-sosyal özelliklere sahiptirler. İnsanların doğaları ve ruh halleri birbirinden tamamen farklıdır. Birbirinden çok farklı özelliklere sahip bireyleri örgüt içerisinde ortak bir amaç etrafında toplamak ve onların istenen performans düzeyine ulaşmalarını sağlamak için birtakım araçlardan yararlanmak zorunludur.

Çalışanların olumlu yönde motive olmaları bakımından oldukça etkili olan bu araçlar, “özendirici araçlar” olarak adlandırılmaktadır. İnsanların birbirinden farklı olmasından dolayı, çalışanlar için öncelikli motivasyonel araçlar da çok farklı olabilir. Örneğin, bir kişi için para çok önemliyken, bir diğeri için para ile birlikte işte kendisine duyulan saygı ve birey olarak kendisine verilen değer çok önem arz edebilir. Yüksek ücret, herşey demek değildir. Çalışanların psiko-sosyal özellikleri değerlendirildiğinde değer verdikleri başlıca unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:³¹

- Çalışma ortamı,
- Yetki ve sorumluluk sahibi olma,
- İş emniyeti,
- Ücret,
- İşte ilerleme/yükselme imkanı,
- Yenilik ve yaratıcılık ihtiyacı,
- Arkadaşlık-dostluk ilişkileri,
- Yöneticilerle olan iletişim vb.

Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar, her yerde, her bireyde ve her zaman aynı etkiyi göstermeyebilir. Özendirici araçların etkinliği, bireylerin değer yargılarına, çevresel faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylerine bağlıdır. Motivasyonda özendirici araçların etkinliği, toplumsal yapıya da bağlıdır. Motivasyon konusunda

³¹ C. Can Aktan, “İnsan Mühendisliği”, 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4), TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999.

evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse de, her kişiye her topluma uygun motivasyon modeli geliştirmek mümkün değildir.³²

Özendirici motivasyon araçları ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel özendirici araçlar olarak sınıflandırılmaktadır.³³

1.2.1. Ekonomik Özendirici Araçlar

Örgütlerin verimli bir biçimde çalışması, büyük ölçüde örgüt çalışanlarının iyi yönetilmesine ve onların örgüt amaçlarını gerçekleştirme yönünde etkin bir şekilde motive edilmelerine bağlıdır. Örgütler, kârlarını maksimize etme amacını taşıırken çalışanlar da yaptıkları iş karşılığında belirli bir ücret elde etmeye çalışırlar ve bununla kendilerinin ve ailelerinin yaşamlarını arzuladıkları şekilde yürütebilmeyi amaçlarlar. Örgütlerin kuruluş amacı ile çalışanların çalışma nedenleri özde ekonomik temele dayanır. Çalışanları, çalışmaya iten en güçlü güdülerin başında kuşkusuz ücret gelmektedir. Motivasyonda ekonomik özendirme araçları ücret artışı, özendirici ücret sistemleri, kâra katılma ve ekonomik ödül verme olarak dört temel başlık altında incelenebilir.³⁴

1.2.1.1. Ücret Artışı

İnsanları motive etmede kullanılan en yaygın ve etkin araç ücret artışıdır. Ücret, insanların gereksinim duyduğu ve istediği mal ve hizmetleri elde etmenin bir aracı olması ve onlara belirli bir saygınlık kazandırması bakımından çok önemlidir. Bir örgütteki çalışanların performanslarını yükseltme ve onları olumlu yönde motive etmede ücret faktörünün etkinliği bilinen bir gerçektir.³⁵ Ekonomik özendirme araçları

³² Mehmet Tikici ve Mehmet Deniz, *Örgütsel Davranış*, Malatya, 1991, s.39.

³³ Ahmet Bülbül, *Çalışma Davranışında Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Kurumsal Analizi (Sağlık Sektöründe Bir Uygulama)*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1996, s.35.

³⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1987, s.85.

³⁵ Dursun Bingöl, *Personel Yönetimi*, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 1996, s.336; Mehmet Ayaz, "Önemli Bir Verimlilik Faktörü Olarak Motivasyon", *İzmir Ticaret Odası Dergisi*, Mayıs 1989, s.23.

arasında en eski ve en yaygın olarak kullanılan ücret artışıdır. Geleneksel motivasyon kuramında da ücret en etkin motivasyon aracı olarak kabul edilmiştir.³⁶

Ücretin, ekonomik olduğu kadar psikolojik etkisi de var. Çünkü, ücret ve diğer ödemeler bir başarı elde etme duygusunun sembolik bir aracı gibidir. Çalışan personel aynı statüde ve benzer işi yapan bir kişinin kendisinden daha fazla bir ücret aldığı ya da almadığı karşılaştırmasını yaparak verimi ile işten elde ettiği gelir arasında bir eşitlik olmasını ister.³⁷ Bu eşitliğin sağlanması, çalışanı olumlu yönde motive ederken, sağlanamaması durumunda çalışanın morali bozulacak ve olumsuz yönde motive olacaktır. Bu da onun performans ve verimlilik düzeyinde bir azalmaya sebep olacaktır.³⁸

1.2.1.2. Ekonomik Ödül

Çalışanı motive etmede kullanılan bir başka ekonomik araç ekonomik ödüllerdir. Bu yöntemde, çalışanları işe özendirmek ve örgüte daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilmektedir. Ödül verme, insanların doğasında varolan yaratıcı ve yapıcı gücünün ortaya çıkmasını sağlar. Bulduğu bölümde önemli bir yenilik ya da buluş öneren çalışanlara parasal ödül verilmesi, ekonomik ödüllere örnek olarak gösterilebilir. Bu şekilde çalışan, olumlu, yapıcı öneriler için teşvik edilir. Örgüt içinde yer alan çalışanlar, üretimde herhangi bir artış sağlandığında, kaliteli mal ürettiklerinde örgüt içi disiplin kurallarına uygun davrandıklarında, vb. durumlarda birtakım ekonomik ödüllerle motive edilebilirler.³⁹

1.2.1.3. Özendirici Ücret Sistemleri

Örgütlerde kullanılan özendirici ücret sistemleri, çalışanları motive etmede giderek yaygınlaşan bir yöntemdir. Özellikle verimliliklerini artırmak isteyen

³⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.108.

³⁷ Mehmet Ayaz, "Önemli Bir Verimlilik Faktörü Olarak Motivasyon", İzmir Ticaret Odası Dergisi, Mayıs 1989, s.23; Faruk Sapanca, "Çalışanların Gütülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar", Verimlilik Dergisi, No 4, 1993, s.60.

³⁸ Aşıkoğlu, a.g.e., s.43.

³⁹ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.114.

işletmelerin, son yıllarda çoğunun kullandığı bir yöntem haline gelmiştir. Sistemin özü, daha yüksek performans gösteren çalışanın daha fazla ücret almasına dayanmaktadır. Daha fazla performans gösterdiğinde ücretinin artacağını düşünen çalışanın çalışma isteği, kuşkusuz artacaktır. Parça başına veya primli ücret sistemleri, bu amaçla kullanılan özendirici ücret araçlarına örnek olarak gösterilebilir. Motivasyonda en çok başvurulan özendirici araç, aynı pozisyonda ücrette sürekli artış olması veya yükselmeye paralel olarak ücretin de arttırılmasıdır.

1.2.1.4. Kâra Katılma

Çalışanları motive etmede kullanılan ekonomik yöntemlerden bir diğeri de kâra katılmadır. Sistemin özü, örgütün her dönem sonunda elde ettiği kârın bir bölümünün çalışanlara dağıtılmasına dayanmaktadır. İşletmede çalışanların kâra katılmaları ve böylece ekonomik bir kazanç sağlamaları, çalışanların performanslarını yükseltmeleri üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Kâra katılma sistemi, çalışanlar kadar örgütün de yararına olan bir sistemdir. Çalışanların, örgütün başarısından-kazancından kendilerinin de yararlanacağını bilmeleri, daha istekli ve dolayısıyla daha verimli çalışmalarını sağlayacaktır.

1.2.2. Psiko-Sosyal Özendirici Araçlar

Özendirici araçlar içerisinde yer alan bir diğer grup da psiko-sosyal özendirici araçlardır. Kişisel faktörlerle birlikte çevresel faktörler olarak adlandırılan çalışma şartları ve ortam, bireylerin davranışlarını etkileyen etmenlerdendir. Stresli çalışma şartları, hem fiziksel hem de ruhsal bozukluklara neden olmaktadır. Bu nedenle, psiko-sosyal etmenler bireyin verimli olmasında oldukça önemli yer teşkil etmektedir. Geçmişte örgüt içinde çalışanların motivasyonlarının büyük ölçüde ekonomik araçlar vasıtasıyla sağlanabileceği kanısı yaygınken, günümüzde bu kanı geçerliliğini yitirmiştir. Bugün, çalışanların sadece ekonomik araçlarla değil, bunun yanında psiko-sosyal araçlar vasıtasıyla da motive oldukları gerçeği kabul edilmektedir.⁴⁰

⁴⁰ Aşıkoğlu, a.g.e., s.51; Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.115.

Örgütlerde birbirinden farklı beklentileri, istekleri, arzuları, gereksinimleri ve endişeleri olan bir çok çalışan vardır. Birbirinden farklı kişilik yapılarına sahip çalışanları ortak bir amaç doğrultusunda bir araya getirme ve onları motive etme gerekliliği ekonomik araçların yanında, psiko-sosyal birtakım özendirici araçlardan da yararlanılmasını zorunlu hale getirmiştir.⁴¹ Çalışanları motive etmede kullanılan psiko-sosyal özendirici araçlardan bazıları aşağıda ele alınmaktadır.

1.2.2.1. Psikolojik Güvence

Çalışanların ekonomik açıdan kendilerini güvende hissetmelerinin yanında psikolojik güvencelerinin de olmasını isterler. Psikolojik güvence çalışma atmosferine bağlı olup örgüt içindeki çalışma havasını bozan olumsuz nitelikteki psikolojik öğelerin kaldırılmasını içerir. Daha açık bir deyişle çalışmanın gerçekleştiği örgüt atmosferi içinde işin temposu, doğası, çevresi, vb. faktörler psikolojik güvence konusu ilgi alanına girer. Çalışanların kendilerini psikolojik açıdan güvende hissetmelerini sağlamak için gerekli olan çalışma ortamının hazırlanması ve çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyen şartların ortadan kaldırılması, çalışanların motivasyonlarını olumlu yönde etkiler.⁴²

1.2.2.2. Sosyal Katılım

Bireyler sosyal bir varlık olmaları nedeniyle iş yaşamında ve toplumsal yaşamda bazı gereksinimlerini karşılamak üzere belirli bir sosyal gruba katılmaya çalışırlar. İnsanlarla etkileşim ve arkadaşlık, bir gruba ait olma gereksinimlerini karşılayan sosyal gruplar, bireysel doyum ve üretim açısından oldukça önemlidir.⁴³

Bir çalışan, işe yeni başladığında ya da iş yerini değiştirdiğinde öncelikle sosyal gruplara girme ihtiyacı duyar. Bir çalışanın, örgüt içinde huzurlu bir biçimde çalışması ve işine bağlanması, büyük ölçüde ait olduğu grup içerisinde arkadaşlarıyla

⁴¹ Aşikoğlu, a.g.e., ss.51-52.

⁴² Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.122.

⁴³ Mustafa Aydın, *Eğitim Yönetimi*, Hatipoğlu Yayınevi, 4. Baskı, Malatya, 1996, s.34.

ilişkilerinin yakın ve düzenli olmasına bağlıdır. Bugün, örgüt içinde çalışanlarla yakın ilişkiler kuramadığı için birçok çalışan, işinden ayrılmakta, yeni işler bulma çabası içine girmektedir. Bir gruba ait olma duygusu, bireyin kendisini güvencede hissetmesiyle birlikte doğal grupla özdeşleşme, bireyin tanınma ve statü kazanma gereksinimini de karşılar.⁴⁴

1.2.2.3. Değer ve Statü

Örgüt yöneticilerinin yanlarında çalıştırdığı çalışanların görüş, düşünce ve beklentilerine verdikleri değer ve önem, çalışanların motivasyonu açısından oldukça önemlidir. Her çalışan, örgüt içinde belirli bir yerinin ve değerinin olmasını ister. Bunun yanında birey, varlığını toplumsal açıdan belirgin bir hale getiren bir sıfatının olmasını da ister.

Statü, bireye başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Statü, örgütlerde çalışan motivasyonu üzerinde oldukça etkili olan bir faktördür. Statü, daha çok saygı ile birlikte kullanılmaktadır. Yani, gerçek bir statüye sahip olan birey, bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da diğer arkadaşlarından saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, yetkin bir çalışan olarak kabul edilme, hemen her kişi için bir tatmin duygusu yaratır. Genellikle örgüt içinde belirli bir yeri ve statüsü olan bir birey, daha istekli ve verimli bir biçimde çalışır. Bireyin statüsü yükseldikçe, buna bağlı olarak verimliliği ve iş doyumunu da artar. Değer ve statü olgusu, her birey için aynı önem ve değerde olmayabilir.⁴⁵

1.2.2.4. Çalışmada Bağımsızlık

Örgütlerin büyük çoğunluğu, benlik duygusunu tatmin etmek ya da bireylerin yaratıcı gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinimine önem verirler. Bu çerçevede birey, özgür bir çalışma ortamında

⁴⁴ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.122; Aydın, 1996, a.g.e., s.34; Aşıkoğlu, a.g.e., s.53.

⁴⁵ Güngör Onal, İşletmelerde Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı, Bursa, 1979, s.23; Aşıkoğlu, a.g.e., s.54; Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998, s.429.

kendisini bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde değeri olan bir eleman olarak hisseder.⁴⁶

Çalışmada bağımsızlık, çalışanların her konuda tam anlamıyla bağımsız olması ve hiç kimseye karşı sorumlu olmaması anlamına gelmez. Çalışmada bağımsızlık isteği, insanın doğasından gelen bir duygudur. Bu isteğin giderilmesi, yani çalışanların örgüt içinde çalışırken kendilerini bağımsız hissetmeleri çalışan motivasyonu açısından oldukça önemlidir.⁴⁷

1.2.2.5. Çevreye Uyum

Çalışan personelin çalıştığı ortamın fiziksel şartlarının iyi bir biçimde düzenlenmesi, onu örgüte bağlayan önemli unsurlardan biridir. Çalışma ortamındaki aydınlatma, ısı, gürültü, uygun araç ve gereçler gibi fiziksel şartların yanı sıra, sosyo-psikolojik şartlar da çalışanın etkin bir performans göstermesi üzerinde oldukça etkilidir. Çalışan, çalışma arkadaşlarına, çalışma ortamına, yaptığı işe sağladığı uyum oranında başarılı olur. Bir çalışanın iş çevresiyle kurduğu ilişki ne kadar güçlü olursa, kuşkusuz ki o kişi o kadar mutlu, huzurlu ve verimli olur.⁴⁸

1.2.2.6. Öneri Sistemi

Çalışanları motive etmede kullanılan diğer bir psiko-sosyal özendirici araç da öneri sistemidir. Örgüt, çalışanların düşünce ve önerilerini açıkça ortaya koyabildiği ölçüde demokratik sayılır. Burada önemli olan, sadece çalışanların düşünce ve önerilerinin ortaya konulması değil, aynı zamanda bu fikir ve önerilerin üst yönetim tarafından incelenerek değerlendirilmesi ve etkin bir şekilde uygulanabilmesidir. Böylece, çalışanların yönetimde söz sahibi olmaları sağlanmaktadır. Bu durum, çalışanları olumlu yönde motive etmektedir.

⁴⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.116.

⁴⁷ Aşıkoğlu, a.g.e., s.52.

⁴⁸ Aşıkoğlu, a.g.e., ss.55-56; Aydın, 1996, a.g.e., s.36.

1.2.2.7. Sosyal Güvence

Örgütlerin çalışanlarını her türlü riske karşı koruması ve onların geleceklerini güvence altına alması oldukça önemlidir. Emeklilik, hastalık, kaza, hayat, işsizlik sigortaları gibi çalışanların gelirlerini hayatları boyunca karşılayacak ekonomik korunma biçimleri, çalışanlar için son derece önemlidir. Birey, ekonomik güvence ile birlikte psikolojik olarak da kendini güvende hissetmek ister. Bir örgütte bir kimse ne yapacağını, kiminle çalışacağını, nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarı elde edeceğini bilerek çalışırsa kendine güveni artacak, bu durum da motivasyon ve performansını olumlu yönde etkileyecektir.⁴⁹

1.2.2.8. Sosyal Uğraşlar

Örgüt içinde çalışan personeli motive etmede kullanılan psiko-sosyal araçların sonuncusu ise sosyal uğraşlardır. Çalışanlar, sportif faaliyetlerde bulunarak, çeşitli gezilere katılarak, özel günlere ve eğlencelere katılarak boş zamanlarını en iyi şekilde değerlendirebilir ve iş yaşamının stresinden uzaklaşabilirler. Sosyal uğraşlar sayesinde çalışanlar hem birbirleriyle hem de yöneticilerle kaynaşabilirler.⁵⁰

1.2.3. Örgütsel ve Yönetmel Özendirme Araçları

Motivasyonda özendirici araçlardan önemli bir grup da örgütsel ve yönetmel içerikli araçlardır. Bir çalışmanı işe bağlayan, işin yapılmasında onu olumlu yönde motive eden faktörler sadece ekonomik ve psiko-sosyal temelli olan faktörler değildir. Bunun yanında, çalışanları motive eden örgütsel ve yönetmel bir takım araçlarda vardır. Bu araçlar uygun biçimde kullanıldığı zaman çalışmanın motivasyonunu sağlamada etkin rol oynarlar.⁵¹

⁴⁹ Eren, a.g.e., s.427.

⁵⁰ Aşikoğlu, a.g.e., ss.58-59.

⁵¹ a.g.e., s.59.

1.2.3.1. Amaç Birliği

Örgütte yöneticilerin temel görevlerinden biri de örgüt amaçları ile çalışanların amaçları arasında bir denge sağlamaktır. Örgütler, belirli bir amacı ya da amaçları gerçekleştirmek üzere kurulurlar ve belirledikleri bu amaçlara ulaştıkları ölçüde başarılı ve verimli olarak nitelendirilirler. Çalışanlar için de aynı durum geçerlidir. Örgüt amaçları ile çalışanların amaçları dengede olmayabilir. Çalışanların amaçları ile örgütsel amaçlar arasındaki birtakım farklılıklar nedeniyle, örgüt içinde bazen amaç çatışmaları ortaya çıkabilir. Önemli olan, bu çatışmayı giderici etkin önlemlerin uygulanabilmesi ve bireysel amaçlarla örgütsel amaçların dengede tutulabilmesidir.⁵²

Amaç birliği kendiliğinden oluşmaz, yaratılır. Örgütte amaç birliğinin oluşturulması, örgüt iklimine olumlu yönde katkıda bulunacaktır. Amaçların birbirleriyle uyumlu şekilde gerçekleştirilmeye çalışılması, örgütsel başarıya ulaşmada oldukça önemlidir. Amaç birliğinin sağlanması ile çalışanların amaçlarına ulaşmaları kolaylaşacak, amaçlarına ulaşan çalışanlar ise olumlu yönde motive olacak ve performans düzeylerini yükselteceklerdir.

1.2.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

Bir örgütte işlerin zamanında ve gerektiği şekilde yapılması, büyük ölçüde örgüt yetki sisteminin yapısına ve etkinliğine bağlıdır. Örgütte çalışanların sahip oldukları nitelik ve yetenekleri ölçüsünde bir takım yetkileri ellerinde bulundurmaları gerekir. Önemli olan, doğru kişilerin yetkili kılınması ve bu kişilerin yetkilerini doğru zaman ve uygun yerlerde kullanabilmesidir. Bir kişinin her konuda yetkili olması, etkinlik ve verimlilik kriterlerinin gerçekleştirilmesi açısından doğru olmayabilir.⁵³

Çalışan için en iyi eğitim yolu sorumluluk almasıdır. Zaman içerisinde sorumluluk alan bir kişiye aynı ölçüde yetki verildiği kabul edilirse, birey, karar

⁵² Ziya Bursalıoğlu, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara Üniversitesi Yayını, Ankara 1992, s.46.

⁵³ Aşıkıoğlu, a.g.e., s.61.

çevresinin genişlemesi ve bağımsızlaşması oranında kişiliğine kavuşur ve moral-motivasyon düzeyi yükselir.⁵⁴ Yetki devri, çalışmada saygı ve tanınma gereksinimlerini tatmin edecek önemli bir motivasyon aracıdır. Yetki devri sayesinde çalışanlar davranışlarında özgürlük kazanır, sorumluluk yüklenir. Bu sayede çalışanlar, bağımsızlık, anlamlı iş yapma, değer verilme gibi üst düzey psikolojik gereksinimlerini karşılayabilir.⁵⁵

Çalışanlara verilen yetki ve sorumluluk arasında uyumlu bir ilişki olmalıdır. Örgüt içerisinde her astın bir üste bağlanması ve ondan emir almasının sağlanması, yetki karmaşası da önler. Böylece, herkes sorumluluğunun gerektirdiği çalışma düzenine girer. Bir konuda birden fazla yetkili olması veya yetki devrinin birden fazla kişi veya bölüme verilmesi, kuşkusuz işlerin yürütülmesini zorlaştırır. Sonuç olarak; bir örgütte yetki ve sorumluluk birbiriyle uyumlu olmalıdır. Öte yandan, gereken yer ve zamanda uygun kişilere gerekli yetkiler verilmeli, yetkileri ellerinde bulunduran yöneticiler, işlerin etkin, verimli ve hızlı bir biçimde yürütülmesini sağlamak için uygun şekilde yetki devrini gerçekleştirmelidirler.⁵⁶

1.2.3.3. Eğitim

Çalışanları motive etmede kullanılan diğer bir örgütsel ve yönetsel araç da eğitimidir. Sürekli değişen ve gelişen çevre şartlarına kendilerini adapte edemeyen, yenileyemeyen, geliştiremeyen çalışanlar, bir süre sonra örgüt içinde niteliksiz eleman durumuna düşerler. Böyle bir durumu önlemede en etkin yol; personeli eğitmek, onların sahip oldukları bilgi ve tecrübe potansiyelini arttırmaktır.⁵⁷

Eğitim, en genel anlamıyla, insanları belirli amaçlara göre yetiştirme sürecidir. Bu süreçten geçen insanın kişiliği değişir. Bu değişim, eğitim süresince kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değerler yoluyla sağlanır.⁵⁸

⁵⁴ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.125.

⁵⁵ Turgay Kaynak, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, Melisa Matbaacılık, İstanbul, 1995, s.46.

⁵⁶ İnan Özalp, **Yönetim ve Organizasyon**, Cilt II, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1994, ss.97-99.

⁵⁷ Aşıkoğlu, a.g.e., s.64.

⁵⁸ Nurettin Fidan ve Münire Erden, **Eğitime Giriş**, Harran Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1995, s.12.

Eğitim, insana, çevresinde meydana gelen değişimleri karşılayabilecek nitelikte yeni birtakım davranışlar kazandırma amacını taşır. Birey, eğitim yoluyla eksik kalan birtakım yönlerini tamamlayabilmekte ve kendini sürekli geliştirme imkanı bulabilmektedir. Çalışanın, kendini işinde yeterli hissetmesini ve kendine güven duymasını sağlayan eğitim programları, çalışanlar için aynı zamanda önemli bir motive edici araç durumundadır. Örgüt içinde hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi ya da örgüt dışında uygulanan eğitim programlarına çalışanların gönderilmesi ve bu yolla çalışanların sahip oldukları bilgi ve beceri düzeyinin artırılması, kuşkusuz çalışanları motive ederek verimliliklerinin artmasını da sağlayacaktır.⁵⁹

1.2.3.4. Yükselme

Yükselme, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve üst görevlere geçmektir. Yararlı ve planlı eğitim programına katılan ve örgüt hiyerarşisinde yükselebilen çalışan, elde ettiği yeni bilgi ve becerilerle kişiliğini geliştirerek kendisine daha çok güven duyabilir. Yükselme nedeniyle çevrenin göstereceği ilgi ve takdir, çalışanın çalışma isteğini artırarak, işinde başarılı olmasını sağlar. Yükselen bir çalışanın, yetkilerinin artması nedeniyle çalışma isteği de artar. Ayrıca, yükselmesi nedeniyle çevrenin göstereceği ilgi ve takdir, çalışan üzerinde çok olumlu etkiler bırakır.⁶⁰

1.2.3.5. Kararlara Katılma Olanığı Sağlama

Kendilerini ilgilendiren konularda, çalışanlara, görüşlerini açıklama ve önerilerde bulunma fırsatının verilmesi de, çalışanların motivasyonunu artıran önemli bir faktördür. Yönetici, çalışanların kendilerini ilgilendiren ve yetenekli oldukları konulardaki kararlara katılmalarını sağlayarak, onların yeteneklerine olan güvenini ortaya koyar. Böylece, örgütte daha sağlıklı kararlar alınabilir. Kendini ilgilendiren

⁵⁹ Aşıkoğlu, a.g.e., s.65; Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.125.

⁶⁰ Aşıkoğlu, a.g.e., s.65-66; Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.101.

konularda görüşlerinin dikkate alındığını gören bir çalışan, gerçek bir doyuma ulaşabilir.⁶¹

Katılnalı yönetim tarzının uygulanması ile çalışanlar, örgüt içerisinde alınan kararlara katılabilirler. Çalışanlar verilen kararlara ortak olduklarında, bu kararları daha kolay benimseyebilmekte ve uygulayabilmektedirler. Katılnalı yönetim uygulaması, bir örgütte aşağıdaki olumlu sonuçlara yol açmaktadır:⁶²

- Çalışanların motivasyonunu artırır.
- Eğitim işlevi görür.
- Bir taraftan yeniliğe direnişin azalmasını sağlarken, diğere taraftan değışimin hızlanmasına katkıda bulunur.
- Uygun bir iletişim ortamı sağlayarak zaman kaybını önler.
- Amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığı kontrol edilebilir.
- Kaynakların en ekonomik biçimde kullanılması sağlanılabilir.
- Çalışanların düşünsel becerilerinden yararlanılabilir.
- Çalışanların işe devamsızlıkları önenebilir.

Katılnalı yönetim uygulamasında dikkat edilmesi gereken hususlar işe şunlardır:⁶³

- Çalışanların kararlara katılımı göstermelik olmamalıdır.
- Astlara gerçekten kararlara katılma imkanı sağlanmalı
- Astların fikir ve düşünceleri desteklenmeli, bu fikir ve düşüncelerden örgüt amaçları için uygun olanlar uygulamaya geçirilmelidir.

⁶¹ Aydın, 1996, a.g.e., s.285.

⁶² Ali Akdemir, Etkili ve Verimli İşgördürme Aracı Olarak Katılnalı Yönetimi Uygulama Teknikleri, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:560, Kütahya, 1992, ss.53-60.

⁶³ Aşıkoglu, a.g.e., s.67.

1.2.3.6. İletişim

Örgüt içinde kurulan iletişim sistemi, hazırlanan program ve alınan kararların uygulanması konusunda çalışanlara bilgi verme amacını taşımaktadır. Öte yandan, onların psikolojik yapılarını örgüt amaçlarına uyarlamak ya da değiştirmek, tercihlerine ve davranışlarına yön vermek, belirlenen amaçların gerçekleştirileceğine çalışanları inandırmak ve nihayet onları belirlenen hedeflere sürekli olarak motive etmek gibi çok yönlü yararlar sağlamaktadır.⁶⁴

Örgüt içinde çalışanlar, birbirleriyle ve üstleriyle sürekli bilgi ve düşünce alışverişinde bulunurlar. Örgütte etkin bir iletişim sisteminin kurulması, örgütte çalışanlar arasındaki ilişkileri kuvvetlendirir. Bu ilişkiler yardımı ile bireyin kişiliği ile tutum ve davranışları zamanla gelişir.⁶⁵

İletişimin iyi olduğu bir örgütte çalışanlar daha mutlu ve huzurlu çalışır. Bu tür bir örgütte çalışanların yaptığı hata sayısı muhtemelen daha az olur. Çalışanların devamsızlıkları düşüktür ve motivasyonları, dolayısıyla performans ve verimlilikleri, daha yüksektir.⁶⁶

1.2.3.7. Yaratıcılık

Yaratıcılık, öğretim yoluyla geliştirilerek kalıcı hale getirilebilen becerilerin tamamı olarak ifade edilebilir. Yaratıcılık, eğitim ve öğretim yoluyla oluşturulur. Bu yolla bireyde bazı kalıcı beceriler meydana getirir. Çalışanlar için yaratıcılık tekniklerinin uygulanmasına olanak sağlayacak programların düzenli olarak organize edilmesi, yaratıcılık özelliği olan çalışanı gerekli alanlara yönlendirilmesi ve bu konuda sürekli motive edilmesi oldukça önemlidir. Yaratıcı çalışanların desteklenerek, yaratıcı kişiliklerinin ön plana çıkartılarak motive edilmeleri, onların performans ve verimliliklerini arttıracaktır.⁶⁷

⁶⁴ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.127.

⁶⁵ Aşıkoğlu, a.g.e., s.71.

⁶⁶ W. John Williams, **Örgütlerde İletişim**, A.Ü. Yayınları, Yayın No:628, Çev. Yılmaz Büyükerşen, Şan Öz Alp, Hikmet Seçim, Ali Atif Bir, Eskişehir, 1991, s.12.

⁶⁷ Aşıkoğlu, a.g.e., s.74.

1.2.3.8. Özel Yaşama Saygılı Olma

Bir kişinin özel yaşamı, örgütteki görevlerini yerine getirmede önemli rol oynamaktadır. Çalışanlar, iş dışındaki özel yaşamlarında bir takım sorunlarla karşılaşabilirler. Bu sorunlar, çalışanların işlerinde verimli çalışmalarını engelleyebilir. Bu nedenle, bireyin özel yaşamına saygılı olmak, sorunlarını hoşgörü ile karşılamak ve söz konusu sorunların çözülmesi hususunda ona yardımcı olmak gerekir.⁶⁸

1.2.3.9. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Ortamı

Örgütsel yaşamın vazgeçilmez bir unsuru olan disiplin, örgütün etkili olması açısından oldukça önemlidir. Çalışanın örgütte cezalandırılması veya ödüllendirilmesi, adil bir disiplin sistemini gerekli kılar. Bu durum, eşit muamele ilkesine sadık kalmayı gerektirdiği için, çalışanların görevlerine yönelik arzu ve ilgisini önemli ölçüde arttıran bir özendirme aracı olur.

1.3. MOTİVASYON KURAMLARI

İnsan motivasyonu tam olarak anlaşılmadığı için konuyla ilgili pek çok kuram geliştirilmiştir. Motivasyon fenomenlerini açıklamaya yönelik olarak geliştirilmiş olan motivasyon kuramlarının belli başlıları, çalışmanın bu bölümünde özet olarak incelenecektir. Motivasyon kuramları, davranışların nedenini insanların zihinsel süreçlerine ve gereksinimlerine dayandırır ve davranışların, yapılan işten ve bulunan ortamdan nasıl etkilendiklerini açıklamaya çalışırlar.⁶⁹

Geleneksel motivasyon kuramları, ya biyolojik ya da davranışsal perspektifleri önemsiyordu. Önceleri davranışı etkileyen temel gereksinim ve dürtülerin önemi, motivasyon kuramlarının temel noktasını oluşturmaktaydı. Sonra, pekiştirme ve cezanın davranış değişimindeki rolü önem kazandı. Güncel olan perspektif ise,

⁶⁸ Eren, a.g.e, s.431.

⁶⁹ Murat Tepebaş, *Motivasyon Teorilerinde Ödüllendirme ve Organizasyonlarda Ödül Sistemleri*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 1999.

psikolojideki bilişsel anlayışı temel almış durumda ve artık odak noktası kendini algılama ve akademik performans arasındaki ilişkiye kaymış durumdadır.⁷⁰

Motivasyon kuramlarının iş yaşamındaki uygulamalarında, bireyin doğuştan gelen yetenekleri ve eğitimle oluşturabileceği farklar dışında, daha verimli çalışmasını sağlayacak olan bireysel durum ve şartları incelenmektedir. Örgütler, içinde bulunulan duruma bağlı olarak, bireyin iş alanı seçimini, iş yapmada kullanacağı çabayı ve bu işi yapmadaki ısrarını belirlemeyi ve açıklamayı amaçlarlar. Bireyler arasında yetenek, eğitim ve içinde bulunan şartlar aynı olduğunda, yüksek düzeyde motivasyonun, daha iyi performansa yol açtığı genel kabul görmektedir.⁷¹

Motivasyon kuramları, kapsam ve süreç kuramları olmak üzere başlıca iki grupta toplanabilir. Kapsam kuramları, bireyin içinden ve kendisinden kaynaklanan ve onu belirli bir yönde davranışa yönlendiren motivasyon etmenlerini, süreç kuramları ise bireyin dışından kaynaklanan etmenleri incelemektedir.⁷² Motivasyonu başlatan faktörleri açıklamaya çalışan kapsam kuramlarında gereksinimler ön plandadır. Süreç kuramlarında ise, sonuçlar ve bu sonuçları algılama biçimi önemlidir.⁷³

1.3.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramlarında, motivasyonun, bireyin doğasında içsel motive edici-hareketlendirici yapı olduğunu, bu yapının gereğinin yerine getirilmesi için bireyin bu içsel güçlerin doyumunu sağlayıcı çabalar içinde olması gerektiği savunulmaktadır. Bu gruptaki kuramlarda motivasyon, canlıyı, bireyin doğuşsal olarak belirlenmiş ve türe özgü içsel itici gücünün baskısı ile harekete geçiren potansiyeller şeklinde tanımlanmaktadır.⁷⁴

⁷⁰ Margaret W. Cohen, "Research on Motivation: New Content for the Teacher Preparation Curriculum", *Journal of Teacher Education*, Vol.3, 1986, pp.23-28.

⁷¹ Gitmez, a.g.e., s.102.

⁷² Bingöl, a.g.e., s.256.

⁷³ John B. Miner, *Industrial Organizational Psychology*, McGraw Hill, New York, 1992.

⁷⁴ Gitmez, a.g.e., s.102.

Kapsam kuramları, içimizdeki bazı etkenlerin davranışlarımıza yön verdiğini, içsel etkenlerin bireyi motive ettiğini savunmaktadırlar. Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi, McGregor'un X ve Y kuramları, Herzberg'in çift faktör teorisi, Alderfer'in ERG kuramı ve McClelland'ın öğrenilmiş gereksinimler veya başarı teorisi gibi kuramlar kapsam kuramlarını oluşturmaktadır.

Kapsam kuramları temel olarak;⁷⁵

- Günü ya da gereksinimlerin amaca yönelik davranışları başlatıp yönlendirdiğini,
- Günü ya da gereksinimi karşılamaya yönelik davranışların dengenin bozulması ile ya da yoksunluğun hissedilmesi ile başladığını,
- Günü ya da gereksinimlerin şiddet derecelerine göre belirli bir sıra izlediğini,
- Karşılana gereksinimlerin motive edici özelliklerinin kalmadığını,
- Gereksinimlerin temelde aynı ya da benzer olduğunu varsaymaktadır.

1.3.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi

Motivasyon konusunda yaptığı araştırmalarla Maslow, insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin gereksinimler olduğunu savunarak, motivasyon olgusunu açıklamaya çalışmıştır. Maslow, gereksinimlerin önem sırasına göre belirli bir sıra izlediğini, bu sıraya uygun olarak aşağıdan yukarıya doğru bir gereksinim giderilmedikçe, bir üst aşamadaki gereksinime geçilemeyeceğini öne sürmüştür.⁷⁶ Maslow'un kuramı, önem ve öncelik sırasına göre dizilmiş beş grup hareketlendirici gereksinimin, insan güdülerinin ve davranışlarının temelini oluşturduğunu ileri sürmektedir.⁷⁷

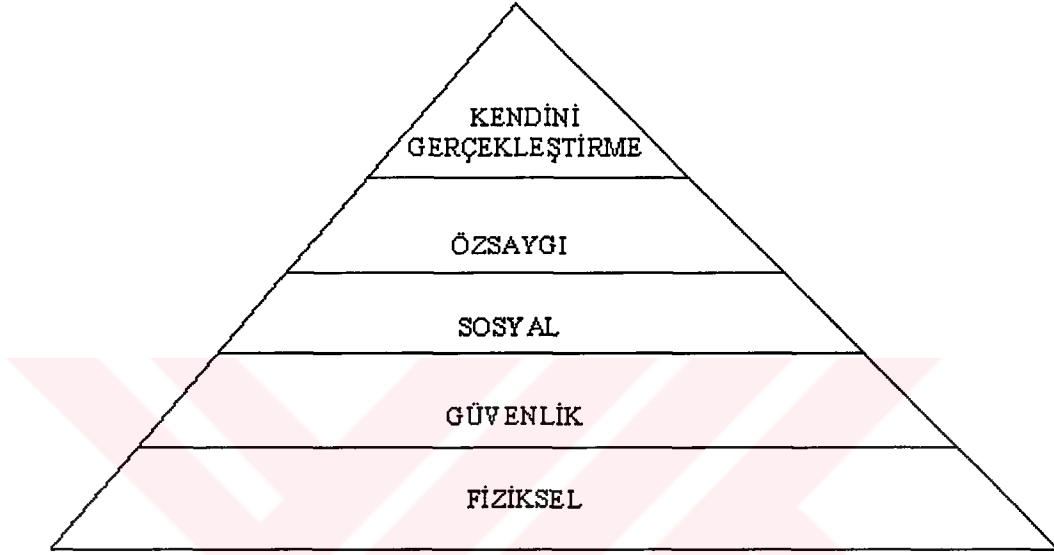
Şekil 1.2'de gösterilen insan gereksinimlerinin oluşturduğu gereksinimler zincirinin en alt aşaması ve en öncelikli hareketlendirici olarak hava, su ve yiyecek gibi

⁷⁵ Mark Hanson, *Educational Administration And Organizational Behavior*, Allyn & Bacon, Boston, 1991, s.220.

⁷⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz, *a.g.e.*, s.101.

⁷⁷ Keith Davis, *İşletmelerde İnsan Davranışı*, İ.Ü. Yayınları, Yayın No:3028, İstanbul, 1982, s.58.

temel gereksinimlerden oluşan fiziksel gereksinimler bulunmaktadır. İkinci aşamada, bireyin tehlikeden korunması ve yaşamını sürdürmesini güvence altına alan güvenlik gereksinimi vardır. Birlikte yaşama, sevgi, şefkat, ait olma ve destek görme temeline dayalı ilişkileri de içeren gereksinimler olan sosyal gereksinimler ise üçüncü aşamayı oluşturmaktadır.



Şekil 1.2: Maslow'a Göre İnsan Gereksinimlerinin Öncelik Sırası

Kaynak: Iain Maittland, **İnsanları Motive Etmek**, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti., Çev. Aksu Bora and Onur Cankoçak, Ankara, 1997.

Dördüncü aşamada bir bireyin, başkasına saygı da dahil, kendini tanıması, değerlendirmesi, takdir etmesi, değerli bir yere koyması, başarısını kapsayan özsaygı gereksinimi yer almaktadır. En üst aşamada ise bireyin kendini geliştirmesi ve insan değeri kazanması ile amaçladığını başarması, gerçekleştirmesi ve yaratıcı eğilimini doyuracak kendini gerçekleştirme gereksinimi bulunmaktadır.

Maslow, bu gereksinimlerden fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini, dışsal doyum sağlamaları nedeniyle alt-düzey gereksinimler; sosyal, özsaygı ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini ise içsel doyum sağlamaları nedeniyle üst-düzey gereksinimler olarak tanımlamaktadır. Öncelikler ve etkileri açısından ise, bir alt-düzey gereksinim yeterince doyurulmadan üst düzeye geçilemeyeceğini ve doyurulmuş

gereksinimin de, canlıyı etkisi altında tutmayacağını kabul etmektedir. Böylece, bireyin gereksinimi belirlenince, gereksinim ve altındakilerin yeterince doyurulmasından sonra bir üst aşamaya geçilebilmektedir.⁷⁸ Birey, kendini gerçekleştirme gereksinimini tatmin noktasına gelene kadar, özsaygı ve başkaları tarafından kabul edilme aşamalarından geçerek ve tatmin olmuş hissedene kadar yukarıya doğru hareket edecektir. Bununla beraber, herhangi bir anda daha alt düzeydeki gereksinimlerin karşılanması durdurulursa, kişi yeniden bu gereksinimlerle motive edilecektir.⁷⁹

Maslow, insan gereksinimlerini belirli bir basamaksal yapı ve katı sınırlar içinde değerlendirmiştir. Ancak, gerçek yaşamda gereksinimler her zaman belirlenen sırayı izlemeyebilir. İlk başta, özellikle bireyin kişilik yapısı bu sıralama üzerinde önemli bir etki yaratır. Örneğin, başkalarına yardım etmeyi ve böylece sosyal ihtiyacını doyumayı ön planda tutan bir kişi kişisel saygınlığını bir kenara itebilir.⁸⁰

Maslow, gereksinimler zincirini evrensel bir olgu niteliğinde ele almaktadır. Bir toplumun sosyo-ekonomik yapısı, kültürel geleneği ve toplumsal alışkanlıkları, eğitim düzeyi, işsizlik sigortası gibi bazı sosyal güvencelerin varlığı, ekonomik ve sosyal güvence ihtiyacının önemini azaltır. Buna karşılık, az gelişmiş ülkelerde bu gereksinimler ilk sırayı alabilir.⁸¹

Maslow'un teorisini, işyerinde çalışanların gereksinimleriyle ilişkilendirme yönünde bazı çalışmalar yapılmıştır. Buna göre, fiziksel gereksinimler ücret ve benzeri diğer avantajlarla ilişkilidir. Sosyal güvence gereksinimi, iş güvenliği, hastalıkta yapılacak ödemeler ve emeklilik planı, yeterli dinlenme zamanı, adil olmayan durumlardan korunma ve fiziki güvenlik gibi konularla ilişkilidir. Sosyal gereksinimlerin ise ait olma duygusu, dostane ve yardımcı çalışma arkadaşları ve amirlerle yakından ilişkili olduğu tespit edilmiştir.⁸²

⁷⁸ Gitmez, a.g.e., s.104-105.

⁷⁹ Maittland, a.g.e., s.7.

⁸⁰ Davis, a.g.e., s.58.

⁸¹ a.g.e., s.59.

⁸² Maittland, a.g.e., s.7.

1.3.1.2. McGregor'un X ve Y Kuramları

X ve Y kuramlarında, örgütlerdeki insan ilişkileri, yönetimin dünyayı algılayışı ve değerlendirmesi, özellikle de çalışana bakış açısını ve tutumunu özetleyen yönetim felsefesi açıklanmaktadır. Bu kuramlar, temelde motivasyon kuramları değil, genel yönetim anlayışlarıdır ve değişen yönetim yaklaşımlarının açıklanmasında değerlendirilirler. İnsanı yönlendiren güdüler, insan yönetimini de bir faktör olarak değerlendirmeye başlayınca, McGregor'un derlediği yönetim anlayışları yaklaşımı da, insanı yönelten güdüler olarak anlam kazanmaya başlamıştır.⁸³

Motivasyon konusundaki klasik görüşler X kuramı adı altında ele alınmıştır. Bu kuram, klasik yönetim-denetim görüşünü savunmaktadır. McGregor'un X kuramı olarak tanımladığı varsayımlar şunlardır:⁸⁴

- İnsanlar doğal olarak çalışmayı sevmezler ve fırsat bulurlarsa çalışmaktan kaçınırlar.
- Bu nedenle amaçlara ulaşabilmek için çalışanlar ceza ile korkutulmalı, yönlendirilmeli, sürekli olarak denetlenmelidirler.
- Normal bir insan iş ve yükselme heveslisi değildir, sorumluluk almaktan kaçınır, güven arar ve kendisine en fazla ekonomik kazancı getirecek işi yapar.
- İnsanların çoğu yaratıcı değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterirler.

X kuramı geleneksel, tutucu ve çalışanı yalnızca emek faktörü olarak algılayan, tüm insanları ve çalışanı doğası gereği olumsuz ve zorlama olmaksızın iş yapmaz nitelikte gören bir kuramdır. Bunun için de, çalışanı motive etmek için ödül, yani ücret ve baskı/ceza ikilisinin kullanılmasını kaçınılmaz sayan yönetim felsefesinin bir özeti sayılabilir.⁸⁵

⁸³ Gitmez, a.g.e., s.111.

⁸⁴ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Üçüncü Baskı, Ankara, 1994, s.158.

⁸⁵ Gitmez, a.g.e., s.111.

Geleneksel yönetim-denetim anlayışını benimseyen bu kuram, insan doğasının gereği olarak, insanların, önce korku ve ceza ile motive olabileceklerini savunmuş, bunun da sıkı bir denetimle sağlanabileceğini vurgulamıştır.⁸⁶ Bu kuramda çalışanların motive olması, baskı ve zorlama esasına dayanmaktadır. Kuram, bu üstten bakışı da parasal ödül gerekçesine dayandırmaktadır.

İnsanın doğası ve motive olmasına daha uygun düşen Y teorisinin varsayımları ise şunlardır:⁸⁷

- Bir işte fiziksel ve zihinsel güç sarf etmek, oyun oynamak ve dinlenmek kadar doğaldır. Normal bir insan çalışmaktan nefret etmez. Çalışma şartlarına bağlı olarak iş, bir tatmin kaynağı olabileceği gibi, bir cezalandırma sebebi de olabilir.
- Dış kontrol ve cezalandırma korkusu, çalışanları örgüt amaçlarına yöneltmek için tek araç durumunda değildir. İnsan, amaçlara ulaşmak için kendi kendini kontrol edip yönetebilir.
- Normal bir insan, uygun şartlar altında sadece verilen bir görevi kabul etmeyi değil, aynı zamanda sorumluluk almayı da öğrenebilir.
- Ödüllendirme, başarıyla birlikte amaçlara bağlılığı da artırır.
- İnsanların yaratıcılıkları ve yetenekleri sınırlı olmayıp geniş kapsamlı olarak hemen her çalışmada bu nitelikler bulunabilir.

Y kuramı, bütünlük ilkesine dayanmaktadır. Bireysel ve örgütsel amaçların sağlıklı bir biçimde dengelenmesi ve bütünlükleştirilmesi esastır. Y kuramı insanın gelişmesi ve ilerlemesi için gerekli olanakları sağlayıcı niteliktedir.⁸⁸

Y kuramı, insanı ve çalışanı temel alan, insan davranışını kalıtsal kalıbın değil fakat çevrenin, eğitimin ve içinde bulunulan şartların biçimlendirdiği ve

⁸⁶ İnan Özalp, *İşletmelerde Yönetim Fonksiyonları ve Organizasyon*, Baytaş Yayınları, Ankara, 1983, s.456.

⁸⁷ Herbert G. Hicks, *Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından Örgütlerin Yönetimi*, Turhan Kitabevi, Ankara, 1979, s.384.

⁸⁸ Yahya Kemal Kaya, *Eğitim Yönetimi*, Set Ofset Matbaacılık Ltd. Şti., Beşinci Basım, Ankara, 1993, s.88.

belirlediğini savunur. Gereğesine ve gereğine inandığı iş ve çalışmaya insanın kendiliğinden ve sonuç beklemeक्सizin ilgi duyacağını, böyle bir çalışma için zorlama ya da ödülün gereksiz olduğunu savunmaktadır. Önemli olanın, insanın işine karşı olumlu tutum geliştirmesini sağlayıcı iş ve çalışma şartlarının yaratılması ve sunulması olduğunu vurgulayan insani bir bakış açısı olarak değerlendirilebilir. Bu bakış açısı, günümüzde iş yapmanın özünü oluşturan motivasyonun iş yaşamındaki çeşitli kullanımlarını, derinliğine inceleyen ve en uygun iş-işyeri ilişkileri denklemini oluşturmaya çalışan insan merkezli motivasyon çalışmalarının çıkış noktasını oluşturmaktadır.⁸⁹

1.3.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg'in çift faktör kuramı, "çalışanlar işlerinden ne bekler?" sorusuna yanıt aramanın sonucu geliştirilmiş, çalışanların işlerinde gösterebildikleri iyi ve kötü nitelermelerinden ortaya çıkmış bir bakış açısıdır. İş tatmininde iki grup etmenin temel belirleyici olduğu varsayımı üzerine kurulmuştur. Bu teori, varlıkları ile doyum sağlayan, bunun için de motive edici faktörler olarak adlandırılan faktörler ile yoklukları bireyde doyumsuzluk yaratan hijyen faktörler olarak adlandırılan iki faktör grubunu merkez alan bir teoridir.

Motive edici faktörler, varlıkları ile bireyi motive ederler. Yoklukları halinde ise motivasyon oluşmaz. Hijyen faktörlerinin motive edici özellikleri yoktur, ancak yoklukları halinde bireyin motivasyonu olasılığından söz edilemez. Bu nedenle, bunlara motivasyon için gerekli olan asgari şartlar da denilebilir. Bu faktörler, çalışanın motivasyonunu sağlamaktan çok, işin sürdürülmesini sağlarlar. İşin sürdürülmesi ve çalışanların sağlıklı yaşaması için gerekli olduklarından bu faktörlere hijyen faktörleri denilmektedir.

Herzberg, hijyen faktörlerinin belirli bir sınırın altına düşmesinin çalışanlarda doyumsuzluk yaratacağını, bu faktörlerde sağlanan artışın ise çalışanları teşvik etmeyeceğini, sadece doyumsuzluk duygusunu ortadan kaldıracağını, ancak

⁸⁹ Gitmez, a.g.e., s.111.

motivasyon faktörlerinin çalışanları motive edeceğini ve çalışanlarda doyuma yol açacağını ifade etmiştir. Bu etmenlere doyurucu etmenler de denilmektedir. Hijyen faktörleri, daha çok iş dışındaki çevre ile ilişkilidir ve bu etmenler dışsaldır.⁹⁰

Herzberg, bir iş yerindeki hijyen faktörlerini; işletme politikası ve yönetimi, teknik gözetim, iş güvenliği, çalışma şartları ve statü, ücret, aynı düzeydeki iş arkadaşları ile ilişkiler, üstlerle kişiler arası ilişkiler şeklinde sıralamaktadır.⁹¹ Herzberg, bir iş yerinde çalışanı motive eden, işten doyum elde etmelerini sağlayan motivasyon faktörlerini ise başarı, takdir, ilerleme, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma, işinde ilerleme olanaklarına sahip olma, yetki ve sorumluluk sahibi olma, gelişme olanağı şeklinde sıralamaktadır.⁹²

Herzberg'in kuramı bir çok eleştiri almıştır. Kurama yöneltilen en ağır eleştiri, ekonomik motivasyon faktörlerinin özellikle ücret faktörünün ikinci plana indirgenmiş olmasıdır. Alt düzeyde gereksinimlerini karşılayan gelişmiş ülkeler için ekonomik faktörler satın alma gücünü yüksek olması nedeniyle çalışanların farklı amaçlara yönelmesine neden olur. Ancak az gelişmiş bir toplumda, ekonomik gereksinimlerini karşılamayan çalışanlar için ücret ve çalışma şartları motivasyon aracı olabilir. Ayrıca bu kuram, kişiler arası farkları da göz önünde bulundurmamaktadır. Hiç kuşku yok ki, işten duyulan doyum açısından belirlenen faktörler kişiden kişiye göre değişebilir.⁹³

1.3.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı

Alderfer'in ERG kuramı, Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramını temel alır. Maslow'un kuramının iş organizasyonlarına uyarlanmış biçimi olarak da tanımlanabilir. Bu kuramda, E harfi varoluş gereksinimlerini, R harfi ait olma gereksinimlerini, G harfi ise kişisel gelişme gereksinimlerini simgelemektedir.

⁹⁰ Eren, a.g.e., s. 429; Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.104.

⁹¹ Davis, a.g.e., s.68.

⁹² a.g.e., s.68.

⁹³ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.106.

Maslow'dan farklı olarak Alderfer, (a) aynı zamanda birden fazla gereksinimin bireyi etkisi altına aldığını, (b) üst-düzey gereksinimin giderilememesi durumunda alt düzey gereksinimin önem ve ağırlığının arttığını kabul etmektedir. Bir üst düzeydeki gereksinimi karşılamak zor olduğunda veya üst düzeydeki bir gereksinimin karşılanmadığında bireyin enerjisi alt düzeydeki gereksinime yönelecek, alt düzeydeki gereksinimler daha çok istenecektir. Kurama göre, daha az somut amaçları elde edemeyenler elde edebilecek daha somut amaçlara yönelirler. Doyurulamayan gereksinimin yerine doyurulabilen gereksinim geçer. Örneğin gelişme gereksinimi engellendiğinde, ait olma gereksinimi ortaya çıkmakta ve bireyin davranışlarını yönlendirmektedir.⁹⁴

Bu varsayımları ile ERG kuramının pratikte daha geçerli görüldüğü söylenebilir. Çalışanların gereksinimlerinin tek bir gereksinime odaklanmadığı, çeşitli gereksinimlerin aynı anda bireyi zorladığı, içsel doyum sağlayamayan kimselerin maddi özendiricilere daha fazla yöneldikleri, günlük yaşamda örneği çok olan bir durumdur.

Bu kuramda, bireyin yetiştirme biçimi, çevre şartları, eğitim düzeyi ve türüne bağlı olarak, aynı zamanda çeşitli gereksinimlerle motive olduğu, bu gereksinimlerin önemi ve gücünün bireysel önceliklere göre geniş ölçüde değiştiği gerçeği de günümüz pratiğinde ve genelde kabul edilmektedir.⁹⁵

1.3.1.5. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinden sonra motivasyonda insan gereksinimlerini temel alan ikinci bireysel motivasyon kuramı McClelland'ın başarı güdüsü kuramıdır. McClelland yaptığı çalışmalar sonucunda insan gereksinimlerini üç grup halinde toplamıştır. Bunlar bağlılık, güç ve başarı gereksinimleridir.⁹⁶

⁹⁴ Oğuz Onaran, *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981, s.39-40; Gütmez, a.g.e., s.105.

⁹⁵ Gütmez, a.g.e., s.106.

⁹⁶ Eren, a.g.e., s. 433.

- **Bağlılık ihtiyacı:** Bu gereksinim, toplumsal niteliğe sahip insanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyeceği gerçeğinden hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağını vurgulamaktadır.⁹⁷ Bağlı olma ihtiyacında çalışanlar, örgütü benimserler ve örgütteki insancıl ilişkiler ve işbirliğine önem verirler. Bu ilişkilerin düzenli olması insanların motive olmasını sağlar.⁹⁸
- **Güç ihtiyacı:** Etkili olma ve başkalarını kontrol etme arzusudur. Güç ihtiyacı yüksek olan insanlar, amir olmaktan hoşlanırlar, başkaları üzerinde etkili olmak isterler, rekabetçi ve statü sağlayıcı durumlarda olmayı arzularlar.⁹⁹ Bu gereksinimle motive olan insanlar işyerlerinde yükselmeyi, statü ve yetki sahibi olmayı hedeflerler. Örgütte bu tür gereksinimler doyuruldukça, bu yönden güçlendikçe motive olular.¹⁰⁰
- **Başarma ihtiyacı:** McClelland'ın öne sürdüğü gereksinimler zincirinin en önemlisi başarılı olma ihtiyacıdır. McClelland'a göre, bireysel başarı ihtiyacı açısından motivasyon, işteki sorumlulukların işteki ulaşılabilir amaçların ve işteki gerçekçi kontrol ve değerlemelerin fonksiyonudur. Önemli olan çalışanların etkin ve verimli bir şekilde amaca motive olarak üretkenliklerini arttıracak, performanslarını doğru kullanmalarını sağlayacak başarıya götürecektir bir ortam sağlanması ve çalışanların doğrudan istenilen yöne doğru yönlendirilmiş olmasıdır. Çalışan verimliliğini olumsuz yönde etkileyen başarısızlıklarla dolu bir ortam hem çalışanlara hem de örgüte bir şey kazandırmaz.¹⁰¹ Başarısızlık kaynakları, çalışanların olumsuz yönde motive olmasına neden olarak performanslarının düşmesine yol açabilir.

⁹⁷ a.g.e., s. 443.

⁹⁸ Aşıkoğlu, a.g.e., s.91.

⁹⁹ Stephen Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Etom Basım Yayım A.Ş., Çev. Sevgi Ayşe Öztürk, İstanbul, 1994, s.49.

¹⁰⁰ Aşıkoğlu, a.g.e., s.91.

¹⁰¹ a.g.e., s.91-92.

1.3.2. Süreç Kuramları

İçerik-kapsam temelli olarak nitelendirilen motivasyon kuramları, insanda varolduğu varsayılan, insan yapısında mevcut eğilim ve yönelimlerin anlaşılması ve açıklığa kavuşturulması ile ilgilidir. Süreç ya da durumsal temelli motivasyonlar ise, içinde bulunulan şartlar ve çevrenin insan ilgileri eğilimlerine göre düzenlenmesi sonucu bireyde yaratılan motivasyonlar biçiminde tanımlanabilir. Daha insani motivasyon kuramları olarak da kabul edilen süreç temelli kuramlara konu olan motivasyonların önemli bir bölümü, iş ve çalışma yaşamı ile ilgili daha çok verim arttırmaya yönelik pratik uygulamalar içermektedir.

Süreçle ilgili motivasyon kuramları, insanlarda motivasyonun “nasıl” oluştuğunu açıklayan kuramlardır. Bu kuramların temelinde yatan mantık, insanların kendi davranışlarının yarar ve zararları konusunda karar verici kişiler olmasıdır. Kapsam kuramları başlığı altında incelenen Alderfer’in ERG kuramı ile McClelland’ın başarı güdüsü kuramları da, bir çok yönüyle süreç kuramları olarak adlandırılan insani motivasyon kuramlarına benzemektedir.¹⁰²

Süreç kuramları, insan davranışlarının, bazı temel iç güdülere ya da bireylerin bazı ortak gereksinimler hiyerarşisine sahip olması ile ilgili dürtü ve gereksinimlere tepki olarak oluştuğu şeklindeki varsayımları kabul etmemektedir. Genelde süreç kuramları bilimsel kuramlar olup ilk olarak ödüllerin kazanılacağı beklentisinin, amaca yönelik gösterilen çabayı etkilediğini, ikinci olarak amaca yönelik eylemler başarılı oldukça çabaların sürdürüldüğünü ve üçüncü olarak amaca ulaşıldığında ya da ulaşılmayacağı anlaşıldığında çabaların sona ereceğini varsaymaktadır.¹⁰³ Bu kuramlar, bireylerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri noktasından hareket eder. Bu kuramlarda, bireyin davranışı, dışsal etmenlerle açıklanmaya çalışılmaktadır.¹⁰⁴

¹⁰² Gitmez, a.g.e., s.115.

¹⁰³ Hanson, a.g.e., s.233.

¹⁰⁴ Bingöl, a.g.e., s.258.

1.3.2.1. Locke'ın Amaç-Saptama Kuramı

Amaç-saptama kuramı, 1968 yılında Locke tarafından geliştirilmiştir. Bu kuramına göre, davranışın en temel nedeni bireylerin bilinçli amaç ve niyetleridir.¹⁰⁵ Kurama göre, bir kişi, bir işe başladığında amacına ulaşmaya kadar çalışır. Bireyin davranışını motive eden bilinçli amaçların olduğu vurgulanır.¹⁰⁶ Bir başka ifadeyle, yeryüzündeki her canlının davranışlarının yöneldiği bir amaç bulunmaktadır. Dolayısıyla, insanların motivasyonlarının temelinde, kendilerince belirlenen amaçlara ulaşma niyeti bulunmaktadır. Bu nedenle, örgütlenme ve yönetimde her birim ve birey için saptanmış, gerçekçi ve ölçülebilir amaçların bulunması, bu amaçların kararlaştırılması sürecinde yer alınması, motivasyonu artırıcı etki yapmaktadır.¹⁰⁷

Bireyin davranışlarına yön veren amaçlar, bireyin işleriyle ilgili olarak kendileri için saptadıkları amaçlardır. Örgüt, genel amaçlar doğrultusunda tek tek çalışanlarına belirli amaçlar yükleyebilir, bir çalışan da 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 ilgili niyetlerini etkiler.¹⁰⁸

İnsanlar, çevrelerindeki olayları, kendi değer yargılarına göre değerlendirerek algırlar. Yani, değer yargılarına göre neyin iyi, neyin kötü, kendine yararlı ya da zararlı olduğuna karar vererek, bu doğrultuda kendileri için bir takım amaçlar saptarlar ve bu amaçlar doğrultusunda davranışlarda bulunurlar.¹⁰⁹

Örgütte, iş verimliliğini etkileyen amaçların nitelikleri de, motivasyonu etkilemektedir. Amaçların belirgin olması, iş başarılarını artırmaktadır. Belirsiz bireysel amaçlar, kuşkusuz davranışlarda bir isteksizliğe yol açacak ve motivasyonu olumsuz

¹⁰⁵ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s.152.

¹⁰⁶ Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, *Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995, s.331.

¹⁰⁷ Hayran, a.g.e.,

¹⁰⁸ Onaran, a.g.e., s.138.

¹⁰⁹ a.g.e., s.139.

yönde etkileyecektir. Öte yandan, amaçların zorluk derecesi de, iş başarımını etkileyen önemli bir faktördür. Locke, amaçlar zorlaştıkça, iş başarımının arttığını vurgulamaktadır. Birey tarafından belirlenen amaçlar, kolay başarılamayacak düzeyde ise birey, bu amacını gerçekleştirmek için daha çok performans gösterecek ve dolayısıyla başarısı artacaktır.

Amaçların saptanmasına katılma, iş başarımını yükseltecektir. Çalışanlar, amaçların saptanmasına katıldıklarında, belirlenen amaçları benimseyecek ve böylece bireysel amaçlarla örgütsel amaçların bütünleşmesi sağlanacaktır. Örgüt yöneticilerinin, örgütsel amaçlara ne denli ulaşıldığına ilişkin bireylere bilgi vermesi ve bireysel amaçların farkında olarak elde edilen başarılar ölçüsünde onları ödüllendirmesi, motive edici bir etmendir.¹¹⁰

Amaca yönelik geri bildirim de, büyük ölçüde iş başarımını etkiler. İş başarımına ilişkin bilgi alan bir çalışan, bu aldığı bilgilere dayanarak kendisi için amaçlar saptamaya yönelecektir. Ayrıca, amacına ulaştığını öğrenen bir çalışan, hedefini biraz daha yükseltmeye yönelecektir. Amacına ulaşmak için gösterdiği çabanın az olduğunun çalışana bildirilmesi de, çalışanın daha fazla çaba göstermesini sağlayabilir.¹¹¹

Amaç-saptama kuramı, bilinen gerçeklerden yola çıkmakta ve amacın belirginliği, güçlüğü, zorlayıcılığı ve davranış sonuçlarının hemen alınmasının, bireyin performansını yükselttiği şartları önermektedir. Belirli ve güç erişebilen amaçlar, bireyin motivasyonunu, dolayısıyla da bireyin performans düzeyini artırmaktadır.¹¹²

1.3.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom'un çalışmalarına dayanan beklenti kuramı, belli bir eylemin belli bir amaçla sonuçlanacağı konusunda geçici bir inanç olarak tanımlanan beklentilerin, bireylerin davranışlarını nasıl etkileyeceğini incelemektedir. Bu kurama göre, yapılacak

¹¹⁰ Eren, a.g.e., s.437.

¹¹¹ Onaran, a.g.e., s.154.

¹¹² Eren, a.g.e., s. 444.

işin sonuçlarının birey açısından önem ve değeri, bireyi motive eden güç olmaktadır. Birey, işe yönelik eylemde bulunurken göstereceği çabanın sonucunda beklentilerini gerçekleştirmek ister. Beklenti, belli bir eylem sonucunda belli bir sonucun elde edilme olasılığına ilişkin bir inanç olarak tanımlanabilir. Bir davranışa yönelen bireyin, o davranıştan bir sonuç elde edebileceğine inanması davranışını yönlendirir.¹¹³ Beklenti kuramı, bazı değişkenleri içermektedir. Söz konusu değişkenler, aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- **Başarı-Ödül-Ümit İlişkisi:** Bireyin aklındaki her davranışın bazı sonuçları veya ödülleri vardır. Başka bir deyişle, birey, her davranışının sonucunda bazen ödüle sahip olacağına bazen de cezalandırılacağına inanır veya bu beklenti ile işe başlar. Hiç kuşku yok ki birey, beklentisinin gerçekleşeceğine inanıyor ise işe yönelik olarak daha çok çaba gösterecektir.¹¹⁴
- **İstek veya İhtiyaç Şiddeti:** Her birey, farklı şiddet derecelerinde ödüle gereksinim ya da istek duyar. Buna, ödülün değeri veya cazibesi de denilebilir. Vroom, iki ya da daha çok amaca karşı duyulan isteklerin güçleri arasındaki ilişkiyi, “valans” terimini kullanarak açıklamaktadır.¹¹⁵ Çekicilik olarak da adlandırılan valans, bireyin gözünde sonuçların değeri ve bunlar hakkındaki tercihidir.¹¹⁶
- **Çaba-Başarı-Beklenti İlişkisi:** Bireyin, bir işte göstereceği çaba büyük ölçüde iki faktöre bağlıdır. Bunlardan birincisi, bu çaba sonunda kendinden beklenen başarıya ulaşma olasılığıdır. Eğer bu olasılık yüksek ise birey, gerekli çabayı gösterme konusunda çok daha istekli olacaktır. İkincisi de, bireyin göstereceği çaba sonucunda elde etmeyi düşündüğü ödülleri arzulama derecesidir. Eğer, bireyin gösterdiği çaba sonunda elde etmeyi düşündüğü/beklediği ödülleri

¹¹³ Aydın, 1996, a.g.e., s.92-93.

¹¹⁴ Eren, a.g.e., s.444.

¹¹⁵ Onaran, a.g.e., s.72.

¹¹⁶ Can, a.g.e., s.166.

arzulama derecesi yüksek ise, kuşkusuz bireyin göstereceği çaba da fazla olacaktır.¹¹⁷

Bu kurama göre, güdünün şiddetini, beklenti ve valans belirler. Bilindiği gibi valans, herhangi bir performansın yol açacağı sonuç ya da getiriye atfedilen değerdir. Ancak bu getiri, ikincil düzeyde bir getiridir. Öncelikle, yapılan işin bir birincil sonuç vermesi beklenilir. Bu birincil sonuç, ikincil bir getiri sağlayacak kadar yararlıysa, ikincil sonuç da ortaya çıkacaktır. Dolayısıyla, ikincil sonuç birey için ne kadar önemliyse birey, ona yola açacak birincil aşamaya da o kadar ısrarla yönelir. Örneğin, birey, terfi etmek için yüksek performans gösterir. Burada ikinci getiri terfidir. Birinci getiri ise, yüksek performans düzeyidir.

Bireyin motivasyonunda, bireyin önemli gördüğü, üstün tuttuğu ve gerçekleştirmek istediği amaçlar büyük ölçüde etkili olmaktadır. Birey, kendinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine ve göstereceği çabanın amaçlarına ulaşmasını sağlayacağına ve ona bazı ödüller kazandıracağına inandırılmalıdır. Aksi takdirde birey, beklentilerini gerçekleştirme doğrultusunda gerekli çabayı göstermeyebilir. Bu kuramda ödül, başarıya ulaşmak için bir araç konumundadır. Başarı, büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın sonucudur. Bireyin ödüllere ilişkin algısı, motive olmasını etkilemektedir. Bu nedenle, bireyin kazanacağı ödülün, birey için bir anlam ifade etmesi gerekmektedir.¹¹⁸

1.3.2.3. Ümit Kuramı

Porter ve Lawler, Vroom'un beklenti kuramını bazı örgütsel şartları ve gerçekleri göz önünde bulundurarak geliştirmişlerdir. Çalışmalarında, işten tatmin duyma ve hoşnut olma halinin performansı arttıracığı şeklindeki geleneksel inanca karşı çıkmışlar ve ümide dayanan değişik bir model ortaya atmışlardır. Geleceğe yönelik olan bu model, uyarılma ve bunun sonucunda ortaya çıkacak verimin ümitle beklenmesi halini açıklamaktadır.¹¹⁹

¹¹⁷ Eren, a.g.e., s.445.

¹¹⁸ a.g.e., s.445-446.

¹¹⁹ Aşıkoğlu, a.g.e., s.125-126.

Doyum ile üretkenlik arasında bir ilişkinin varolduğu varsayımından hareket eden Porter ve Lawler'in geliştirmiş olduğu bu model, büyük ölçüde Vroom'un beklenti kuramına dayanmaktadır. Bu modeller, ödüllerin doyuma neden olduğu ve bazen performansın ödül ürettiği varsayımına dayanmaktadır. Porter ve Lawler'a göre, etkili performans ödüllere, elde edilen ödüller de doyuma yol açar.¹²⁰

Ümit ve beklenti, motivasyon süreci için teorik bir temel sağlamaktadır. Çaba, performans, ödül ve tatmin bu süreçteki ana değişkenlerdir. Çaba, bir bireyin belirli bir iş için harcadığı enerji miktarıdır. Bununla beraber çaba, Porter ve Lawler modelinde performansın karşılığı değildir. Çaba, performanstan daha çok motivasyon ile ilişkilidir.¹²¹ Çabanın miktarı, bireyin ödüle vereceği önem ile o bireyin harcadığı çaba sonucu erişmeyi beklediği ödül olasılığı arasındaki karşılıklı etkileşime dayanır. Değer, ödülün çekiciliğine ve arzulama derecesine göre değişir.

Farklı yetenekler ve nitelikler nedeniyle çaba ve performans arasında farklar olabilir. Performans, nesnel olarak ölçülebilir. Performans, sadece sarf edilen çabanın miktarına değil, aynı zamanda bireyin iş bilgisine, beceri ve yeteneklerine ve kendisinden beklenen iş hakkındaki görüş ve inançlarına da bağlıdır. İşin nasıl tanımlandığı, çabanın doğrultusu, beklenen performansın sağlanabilmesi için çabanın ne düzeyde olması gerektiği gibi konuların hemen hepsi, çalışan bireyin kendisinden beklenen işler hakkındaki görüş ve inançlarıyla ilgilidir. Birey, büyük çaba harcadığı halde yetenekleri yetersiz ve kendisinden beklenen işler hakkındaki gerekli bilgilerden yoksun olabilir. Bu nedenle, çalışan birey, beklenen performansı vermeyebilir.

Ödüller, ister içsel ister dışsal olsunlar arzulanırlar. Ancak, içsel ödüllerin, doyum sağlaması ve performansı olumlu yönde etkileme olasılığı daha yüksektir. Ulaşılması umutla beklenen ödüller, performans ile ödül arasındaki ilişkileri kuvvetli bir biçimde etkiler. Kişinin umutla beklediği ödüller, yaptığı işten dolayı hakkettiğine

¹²⁰ Aydın, 1996, a.g.e., s.93.

¹²¹ Besim Baykal, *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 2524, İstanbul, 1987, s.39.

inandığı ve kendisi için uygun gördüğü ödüllerdir.¹²² Doyum, ulaşılan ödüllerin beklenen düzeyin altında olması, beklenen düzeyde olması veya beklenen düzeyin üzerinde olması durumuna göre değişir. Ulaşılan ödüller, bireyin hak ettiğine inandığı düzeyde veya bunun üzerinde ise, o kişi, doyuma ulaşacaktır. Ödüllerin beklenilenden daha az olması durumunda ise birey, doyumsuzluk hissi duyacaktır.¹²³

Geri besleme, çalışanın eylemleri sonucunda elde ettiği doyumun arzuladığına, çabasına, performansına yansıyan etkisidir. Geri besleme ne denli olumlu ve güçlü ise, işin yinelenmesinin gerektiği durumlarda, bireyin arzulama derecesi ve çabası da o denli yüksek olacaktır.

Porter ve Lawler'in, Vroom'un beklenti kuramını güçlendiren katkılarından birincisi, kişinin kendi başarısını değerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan onun sonuçtaki doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. Birey, kendisine verilen ödülü, başkalarına verilen ödüller ile karşılaştırmakta ve performansına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldığını algıladığı anda da, doyumsuzluğu büyük ölçüde olumsuz olarak etkilenmektedir. İkinci katkı ise, örgütlerde, çalışandan beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının söz konusu olduğunu, bunun da, çaba ve başarıları olumsuz biçimde etkilediğini ileri sürmektedirler. Çalışanın, içinde çalıştığı örgütte görev tanımları yapılmamışsa, yetki ve sorumluluklar belirlenmemişse, başarıyı ve motivasyonu etkileyecek rol çatışmalarına rastlanması olasıdır. Olumlu örgütsel yapı ve plan motivasyonu kolaylaştıracaktır.¹²⁴

Porter ve Lawler, çalışmalarında Vroom'un kuramını genişletmiş ve motive olma, tatmin ve performansı birbirinden ayırmışlardır. Bu kurama göre, bir çabaya girişecek olan kişiyi, hem elde edeceği ödülün değeri, hem de bu ödüle kavuşacağına olan inancı harekete geçirmektedir. Çabanın sağlayacağı performansın düzeyi ise, kişinin yetenekleriyle sınırlıdır. Kişi, gösterdiği çabanın karşılığında, hem kendiliğinden hoşnutluk ve iç huzura kavuşma gibi iç ödüller, hem de para, terfi, başarı gibi dış

¹²² Aşıkoğlu, a.g.e., s.128.

¹²³ a.g.e., s.128-129.

¹²⁴ Sinan Artan, *İş İdaresi*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No:203, Eskişehir, 1991, s.338.

ödülleri kazanmaktadır. Eğer birey, bu ödülleri yeterli ve adil olarak algılıyorsa, o zaman tatmin duygusu da yaşar.¹²⁵

Bu kuramda, yüksek başarımın yüksek doyumluluk sağlayabilmesi için, çalışanların beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Kurama göre, bir örgütte, düşük başarılı fakat istediği tatmin düzeyine ulaşmış kimseler de pekala olabilir. Öte yandan, kuram, herkesi ümit ettiği oranda tatmin etmenin olanaksız olduğunu da vurgulamaktadır.¹²⁶

1.3.2.4. Adams'ın Hakkaniyet Kuramı

Adams tarafından motivasyon konusunda yapılan bir dizi araştırma sonucunda, ödül adaletinin, çalışanları motive etmede oldukça önemli bir araç olduğu sonucuna ulaşılmıştır.¹²⁷ Bu kurama göre, çalışan bireyler, çabaları ve bu çabaları sonucunda ulaştıkları ödüller ile benzer çaba düzeyindeki diğer çalışanların ulaştıkları ödül durumlarını karşılaştırmaktadır.¹²⁸ Bir başka ifadeyle bireyler, diğer çalışanların çaba düzeyleri ile ulaştıkları ödüller arasındaki ilişkiyi kendi çaba düzeyleri ve ulaştıkları ödüller arasındaki ilişkiyle karşılaştırmaktadırlar. Bu kurama göre, aynı işte, benzer şartlarda çalışıp ta daha az çaba karşılığında daha çok şey elde eden birisinin varlığı, motivasyonu olumsuz etkilemektedir.

Hakkaniyet kuramının temelinde, bireylerin, işlerinde kendilerine eşit davranılması arzusu yatmaktadır. Hakkaniyet kuramına göre bireyler; örgüte zeka, deney, ustalık, yaş, eğitim gibi birtakım girdiler sunmaktadırlar. Bu nitelikler, o birey tarafından algılanan girdilerdir. Bireyler, örgüte sundukları bu girdilerin karşılığında adil bir biçimde ödül almak isterler. Çalışan bireyler, örgüte sundukları katkılarında karşılık olarak ücret ve statü artışları, sosyal yardımlar, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, iş ve sosyal güvence gibi bazı ödüller alabilirler. Bireyin örgüte sunduğu

¹²⁵ Baykal, a.g.e., s.42.

¹²⁶ Aşıkoglu, a.g.e., s.130.

¹²⁷ Eren, a.g.e., s.451.

¹²⁸ Tansu Köktürk, *İlköğretim Okulları İkinci Kademe İngilizce Öğretmenlerinin Profili, Motivasyonu ve İş Tatmini*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1997.

katkılar ile aldığı ödüller arasında dengesizlik olduğu zaman, birey, adaletsizlik duygusuna kapılır.¹²⁹

Bir başka ifadeyle birey, katkılarıyla ödülleri arasında dengesizlik gördüğünde, bu dengesizlik duygusu, bireyde bir gerginliğe yol açar. Birey, söz konusu dengesizliği gidermek için çeşitli yollara başvurabilir. Örneğin, birey girdiyi değiştirme, üretimi azaltma ya da arttırma, çıktıyı değiştirme, daha fazla ücret ya da başka ödüller arama, girdi ve çıktıları çarpıtma, çalışma alanından ayrılma, işi bırakma, devamsızlık gösterme, diğer çalışanları etkileme, girdilerini azaltmaya çalışma gibi yollara başvurabilir. Örgütte böyle bir duruma yol açmamak için, çalışanların örgüte katkıları objektif bir biçimde değerlendirilmeli ve adalet ilkesine uygun ödüllendirme yapılmalıdır.

1.3.2.5. Skinner'in Davranış Düzeltimi Kuramı

Skinner'in öncülüğünü yaptığı yeniden olumlu güçlendirme ya da davranışçılık düzeltimi kuramı adıyla da anılan bu kuram, insan davranışlarının nedenlerinin içsel gereksinimlerden ziyade, dışsal faktörlerin etkisiyle oluştuğunu ifade etmektedir. Kuram, bireyin dışındaki çevresel faktörlerin, davranışı belirleyen en önemli etkenler olduğunu ileri sürmektedir.¹³⁰ Kurama göre, bir uyaran alan her kişi bir tepki gösterir. Tepki ya da davranışlar, sonuçlara yol açar.

Pozitif ya da negatif olabilecek bu sonuçlar, daha sonraki tepkileri belirler. Bir tepki ya da davranışın sonucunun olumlu olduğunu daha önceki deneyimlerinden öğrenen bir kişi, benzer durumla karşılaştığında aynı tepki ve davranışı tekrarlayacaktır. Sonucun olumsuz olması halinde ise, aynı duruma giren kişi farklı bir tepki gösterme yoluna gidecektir. Bir başka ifadeyle, çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise tekrar edilmemektedir.

¹²⁹ Onaran, a.g.e., s.168.

¹³⁰ Muammer Doğan, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Anadolu Matbaacılık, Genişletilmiş Yeni Baskı, İzmir, 1995, s.247-248.

O nedenle, bir davranışın nedenleri üzerinde durmaktansa, davranışın sonuçları veya bireye kazandırdığı değerler üzerinde durmak gerekir. Pavlov ve Skinner'ın hayvanlar üzerinde yaptıkları araştırma ve incelemelerden hareketle bu kuram, belirli bir davranışın sonucunda organizma haz duymuşsa bu davranışın tekrar edileceğini, eğer acı duymuşsa bu davranışın tekrar edilmeyeceğini savunmaktadır. Bir davranış sonucunda birey, ödüllendirilmiş ise o davranışı sürdürecektir, eğer cezalandırılmış ise söz konusu davranışı tekrar etmekten kaçınacaktır.¹³¹

Bu kuramın yönetim açısından önemi, insanların olumlu karşılık aldıkları bir davranışı tekrarlamaları, olumsuz karşılık ya da ceza aldıkları bir davranışı da tekrarlamamalarıdır. Bir başka ifadeyle bu kuramda, bireylerin davranışlarının, ödüllendirme ve ödüllendirmeme ile kontrol edilebileceği, bireylerin kendileri için olumlu sonuç veren davranışları tekrarlama, olumsuz sonuç veren davranışları ise terk etme ya da değiştirme eğilimi içerisinde olabilecekleri savunulmaktadır.¹³² Dolayısıyla, arzu edilen davranışların tekrarlama için, olumlu bir karşılık ile takviye edilmeleri, desteklenmeleri uygun olacaktır. Olumlu bir davranışı pekiştirmek, davranışın sürdürülmesini sağlamakla mümkündür. Davranışın sürdürülmesini sağlamak açısından yönetim psikolojisinde dört yöntemin varlığından söz edilmektedir. Bunlar; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma.¹³³

Pekiştirilmesi istenen, arzulanan bir davranışı yapan bir bireyin bu davranışı devamlı surette tekrar etmesi için teşvik edilmesine olumlu pekiştirme denir. Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu kez ödüller verilmektedir.¹³⁴ Birey tarafından yapılmış bir davranış ya da tutumun devam etmesini önlemek ve onu istenen davranışa yönlendirmek için başvurulan tedbirleri kapsayan işleme de olumsuz pekiştirme denilmektedir.

Bir davranışı ortadan kaldırma, ortaya çıkışını bütünüyle yok etme tedbirlerine, son verme denir. Bu şekilde yapılmış olan fakat istenmeyen bir davranış,

¹³¹ Eren, a.g.e., s.453.

¹³² Doğan, a.g.e., s.248.

¹³³ Eren, a.g.e., s.453.

¹³⁴ Davis, a.g.e., s.83; Eren, a.g.e., s.457.

bir daha tekrarlanmayacak ve pekiştirme süreci gerçekleşmeyecektir. Burada bir davranışı terk ettirme ve caydırıcılık söz konusudur.

Olağandışı ve arzulanmayan bir davranışı kaldırmak için çalışanın cezalandırılmasına ise cezalandırma denilmektedir. Ceza verilen bir çalışan, istenmeyen davranışları tekrarlamayacak veya onlardan vazgeçecektir.¹³⁵

Öte yandan, bireylerin performanslarının takdir edilmesi ve çalışma ortamlarının uygun şekilde düzenlenmesi ile bireylerin motive edilebileceğini savunan yaklaşım da pozitif güç yoluyla davranış değişikliği diye adlandırılmaktadır. Bu yaklaşım, düşük performansı cezalandırmanın ise negatif sonuçlar yaratacağını savunmaktadır.



¹³⁵ Eren, a.g.e., s.458.



İKİNCİ BÖLÜM

EĞİTİMDE MOTİVASYON

2.1. GENEL OLARAK ÖRGÜTLERDE MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Endüstriyel üretimin yaygınlaştığı 18. ve 19. yüzyıllarda, geleneksel yöntemlerle yönetilen çalışanlardan beklenen verim alınamayınca, yönetimin bilimsel temellere dayandırılması gereği ortaya çıkmıştır. 20. yüzyılın ortalarına kadar, Batı ülkelerinin geliştirmiş olduğu yönetim esasları, en ideal uygulamalar olarak görülmüştür. Bu alandaki ilgi, 20. yüzyılın sonlarına doğru ise çalışanların verimliliğini Batı'ya oranla dört kat daha fazla arttırmayı başaran Japonya'ya yönelmiştir.

Belirli amaçların gerçekleştirilmesinde araç rolü oynayan örgütler, sahip oldukları amaçları gerçekleştirebildikleri sürece varlıklarını sürdürebilirler. Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için kullandığı temel araç, kuşkusuz çalışanların davranışlarıdır. Çalışanların örgütsel davranışı, işin gerektirdiği niteliklere ne denli uygunsa, işteki verimi de kuşkusuz o denli yüksek olacaktır.

Çalışanlarını en iyi biçimde organize eden ve en yeni ve bilimsel yönetim tekniklerini uygulayan örgütler, ülkelerinin kalkınmasını da ve küresel rekabet yarışında ülkelerine rekabet üstünlüğü de sağlamaktadırlar. Bu amaçla, örgütlerde, çalışanların

amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlu olması sağlanmalı, işgücü verimliliğini arttırmak amacıyla beşeri ilişkiler başta olmak üzere bir çok motivasyon teorisi kullanılmalıdır.

Bu çerçevede Türkiye'nin de, gelişmiş ülkeler düzeyine bir an önce ulaşabilmesi, küresel dünyada rekabet edebilmesine ve sosyal dengelerin kurulabilmesine bağlıdır. Bunun için de, milyonlarca çalışanı bünyesinde barındıran eğitim ve öğretim kurumlarının da içinde bulunduğu, tüm kamu ve özel sektör örgütlerinde, işgücü verimliliğinin üst düzeye çıkarılması gerekmektedir.¹³⁶

Motivasyon, doğrudan davranışın kaynağı ile ilgilenmektedir. Davranışların nasıl yönlendirilebileceğini veya yönlendirilmiş bir davranışın yoğunluğunun nasıl artırılabilirliğini ortaya koymaya çalışmaktadır. Bunun nedeni, insanın doğası gereği hareketli ve çeşitli yöntemler kullanılmak yoluyla etki altına alınabilen bir varlık olmasıdır.¹³⁷ Kişilerin yapabileceklerinin limitini, eğitim ve yetenek seviyeleri, yapabildiklerinin limitini ise moral ve motivasyon seviyeleri belirler. Bu nedenle, tek başına yeterli olmamakla birlikte motivasyon, başarı için şarttır.

Bir çalışanın, işindeki verimliliğini, yeterliliğini arttırmak ve bunu işinde kullanmasını sağlamak için, işin içinden veya dışından gelen motive edici faktörlerle motive edilmesi gerekmektedir. Belirli amaçlar etrafında organize edilmiş örgütlerde görev alan çalışanların, örgüt amaçlarına gönüllü olarak bağlanması ve bu yolla işlerini severek ve isteyerek yapmaları ve tüm zihinsel ve bedensel yeteneklerini iş üzerinde yoğunlaştırmaları, kendilerinin performans düzeylerini yükseltecektir. Bunun sonucunda, örgütün amaçlarına ulaşması da kolaylaşacaktır.¹³⁸ Bu nedenle, çalışma hayatında motivasyon, kısaca çalışanların işe istekli hale getirilmesi olarak tanımlanabilir.¹³⁹

Bazı insanlar neden daha çok çalışır ve çalışmaktan daha çok zevk alır? Bazı insanlar neden daha uyumlu, bazıları ise geçimsizdir? Bu sorulara verilecek

¹³⁶ Necla Turhal, "Eğitim Verimlilik İlişkisi", *Verimlilik Dergisi*, No 454, 1991, s.405-414.

¹³⁷ Abdullah Keskin, "Motivasyon ve Dikkatin Öğrenme Üzerine Etkisi", <http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.doc>. (02 Aralık 2003).

¹³⁸ Akdemir, a.g.e., s.75.

¹³⁹ Keskin, a.g.e.,

cevapların temelinde, kuşkusuz çalışanların iş konusundaki motivasyonlarının farklılığı yer almaktadır. Bir başka ifadeyle, bireylerin motivasyon fonksiyonları ile işlerine kuvvetli bağlarla bağlanmaları, örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için olağanüstü çabalara yönelmeleri mümkündür. Bu motive edicilerin/özendiricilerin tanımlarının yapılması ve her bir motivasyon fonksiyonunun çalışanların verimliliği üzerindeki etkisinin ortaya konulması, işgücü verimini maksimum düzeye çıkarmada en etkin araçlardan biridir. Bu bağlamda motivasyon, çalışma yaşamında çalışanın ve organizasyonun amaçlarına ulaşmada ne kadar çaba sarf edeceği anlamına gelmektedir.

Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biridir. Hangi türden olursa olsun bütün örgütlerin ortak hedefi, insanların çabalarını, amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey, söz konusu işin yapılmasıdır. Bir işin yapılabilmesi ise, insanın istekli olmasını, işi benimsemesini ve yeterli çaba göstermesini gerektirmektedir. İşte bu isteği sağlayan, bireyin motivasyon düzeyidir.¹⁴⁰

Motivasyon olgusunun, insan faktörü açısından örgütte üç ögesi vardır. Bunlardan ilki, örgüt amaçlarını gerçekleştirme rolünü üstlenen çalışanlar; ikincisi, çalışanları bu amaçları gerçekleştirme yönünde teşvik eden, onların çabalarını birleştirerek sonuca ulaştırmaya çalışan yöneticiler ve üçüncüsü her ikisini bünyesinde bulunduran örgüttür.¹⁴¹

2.1.1. Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi

İnsanları neyin motive ettiğini bilmek, çevredekileri, onların hareketlerini ve davranışlarını anlamayı gerektirir. Bu, insanı gözlem yapmaya ve çevresini tanımaya iter. Birbirini iyi tanıyan insanlar ise aralarındaki problemleri daha rahat çözer. Çalışanlar, bu sayede iş arkadaşları ve yöneticilerle daha iyi ilişkiler kurabilirler. Böylece, çalışanlar açısından daha rahat bir çalışma ve örgüt ortamı oluşur.

¹⁴⁰ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayınevi, Üçüncü Basım, İstanbul, 2001, s.373.

¹⁴¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.367.

Örgüt içinde, çalışanların değişik davranışlarda bulunmalarına neden olan kuşkusuz bir çok faktör vardır. Çalışanlar, istekleri, arzuları, gereksinimleri, beklentileri çerçevesinde bir yandan örgüt amaçlarına ulaşmaya çabalarken, diğer yandan da kendi gereksinimlerini giderme yoluyla bireysel gereksinimlerini tatmin etmeye çalışırlar. Hiç kuşku yok ki çalışanlar, beklentilerine ulaştıkları, gereksinimlerini giderdikleri ve isteklerini yerine getirdikleri sürece etkili olurlar.¹⁴²

Motivasyonun, hem çalışanın, hem de örgütün başarısında rolü çok büyüktür. İyi eğitilmiş ve yetenekli bir çalışan bile motive edilmediği takdirde, iyi bir performans sergileyemeyebilir.¹⁴³ Bu nedenle, çalışanların tatmin düzeyleri ile çalışma performansları, çoğu zaman doğru orantılıdır. Çalışanların tatmin düzeyleri ne kadar yüksekse, örgüt içindeki performansları da o kadar yüksek olur. Performans düzeyi yüksek çalışanlara sahip bir örgütün, etkinlik ve verimlilik amacını gerçekleştirmesi ve bu yolla istediği başarı düzeyine ulaşması da çok daha kolay olur.

Örgüt içindeki çalışma ortamının huzurlu olması, bu ortamdaki çalışanların mutlu olmasına bağlıdır. Çalışanların mutlu olması ise, onların olumlu yönde motive olmaları ile yakından ilgilidir. Arzu ve gereksinimlerin tatmin edilememesi, çalışanlarda zamanla bir gerilim ve huzursuzluk yaratabilir. Bu durumun devam etmesi ise, çalışanın performansını olumsuz yönde etkiler. Bunun sonucunda da, çalışanın bireysel başarısı ve dolayısıyla örgütün genel başarı düzeyi belirgin bir şekilde azalma eğilimi içine girer.¹⁴⁴

Motivasyon, insan davranışına özgü kişisel bir olgudur. Bir kişiyi motive eden bir unsur, bir başka kişiyi motive edemeyebilir.¹⁴⁵ Bireyler arasında bazı temel kişisel farklılıkların olması, onların gereksinimlerinin, isteklerinin, beklentilerinin, arzularının ve korkularının da birbirinden farklı olmasına neden olur. Bu durum, örgüt içindeki her bir çalışanın farklı düzeylerde ve farklı araçlarla motive olmasına neden olur.¹⁴⁶

¹⁴² a.g.e., s.368.

¹⁴³ Füsün Pars, "İş Yerinde Motivasyon", *Human Resources*, Sayı 2, 1996, s.10.

¹⁴⁴ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.85.

¹⁴⁵ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, 4. Baskı, İstanbul, 1993, s.436.

¹⁴⁶ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.85.

Öte yandan, yapılan iş, işi yapan kişi açısından farklı anlamlar taşıyabilir. Bunlar; sosyal statü, prestij ve psikolojik değerler şeklinde sıralanabilir. Aynı şekilde iş için de işi yapan kişi önemlidir. Çünkü, işin yapılması, büyük ölçüde işi yapan kişiye de bağlıdır. Bu anlamda kişi, bilgisini, yetenek ve becerilerini, arzu ve hırsını işe yansıtmaktadır. Bunun için, motivasyon açısından önemli olan, kişilerin uygun ortamda kendileri için uygun işleri yapmalarıdır. Bir başka ifadeyle örgütler, doğru iş için doğru kişileri seçmelidirler.

2.1.2. Motivasyonun Yöneticiler Açısından Önemi

Bir örgütte beşeri ilişkiler ve çalışanların motivasyonu, işin daha kolay ve etkili yapılmasını sağlar. Çünkü, insan gereksinimlerinin karşılanmaya çalışıldığı, çalışanların birbirini anladığı, sevip saydığı gerçek bir arkadaşlık bağı ile bağlandığı ve karşılıklı güven duygusunun hakim olduğu bir iş ortamında çalışmak daha kolaydır. Böyle bir ortamın, örgütsel verimliliğin artışına da büyük katkı yapacağı açıktır. Bu nedenle, bir örgütte yöneticinin en önemli görevi, örgütte çalışan her bir bireyin örgütün amaçlarına uygun bir şekilde çalışmasını sağlayarak etkin işleyen bir örgüt yaratmaktır.¹⁴⁷

Yönetici, motivasyon ve insan gereksinimlerini anlamanın, örgütsel hedeflerin ancak ve ancak çalışanlarla beraber gerçekleştirilebileceği gerçeği açısından öneminin farkında olmalıdır. Yönetici, tüm çalışanların aynı özendirme ve teşviklerle motive olduğu düşüncesinde bulunma hatasına düşmemelidir. Eski tip yönetici, çalışanların çoğunun işi sevmediğini zanneder ve çalışanların ancak korku ya da parasal ödüllerle motive edileceğine inanırlar. Kuşkusuz bunlar, ancak kısa vadede motivasyon aracı olabilirler. Bu tarz yaklaşımların, uzun vadede ise çalışanları işten bıktıracağı ve motivasyon düşüklüğüne yol açacağı açıktır. Yeni yönetim yaklaşımı ise, motivasyonu artırmak için çevresel faktörlerin (tanıma, statü, vb.) kullanımını savunmaktadır.¹⁴⁸

¹⁴⁷ Saime Oral ve Zeynep Kuşluvan, "Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar", *Verimlilik Dergisi*, Sayı 3, 1997, s.94.

¹⁴⁸ Çavdar, a.g.e.,

Yöneticilerin, çalışanlara yaklaşımı ve değerlendirmesi, insan yapısına bakış açıları ve bu konudaki varsayımları ile yakından ilgilidir. Bu anlamda birbiri ile ters düşebilen iki bakış açısı söz konusudur. Bu bakış açılarından birincisi, çalışanlara iş yaptırmayı ve amaçlara ulaşmada onları kullanmayı öngörürken, ikinci bakış açısı ise işin çalışanlarla birlikte yapılmasını, amaçlara birlikte ulaşılmasını öngörmektedir.¹⁴⁹

Yöneticilerin, motivasyonu etkileyebilecekleri beş temel yöntem vardır. Bunlar; çalışma ortamının motive edici olmasını sağlamak, motivasyonu yüksek çalışanları bulmak, eğitmek, değerlendirme yapmak ve çalışanı ödüllendirmektir.¹⁵⁰

2.1.3. Motivasyonun Örgütler Açısından Önemi

Örgütlerin başarısında, örgütteki çalışanların öneminin çok büyük olduğu açıktır. Bir başka ifadeyle, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmelerinde, çalışanlarının rolü çok büyüktür. Çalışanların, örgütlerde kritik öneme sahip olmalarının temel nedeni, ancak onların başarısıyla örgütün başarılı olabileceğidir.¹⁵¹ Bu nedendir ki, birçok örgüt, çalışanlarının motivasyonunu artırmak için çeşitli araçlar kullanmaktadırlar.¹⁵² Günümüzde örgütsel amaçlarına ulaşmış ve verimliliği sağlamış olan örgütlerin, çalışanlarının kişisel gereksinimlerini tatmin etmiş örgütler oldukları görülmektedir. Çünkü, çalışanların performanslarının niteliği, genellikle o kişinin motivasyonuna bağlıdır.

İnsanlar birbirinden farklı olduğu için, çalışanların örgütlerdeki davranışlarını anlamak zordur. Bir başka ifadeyle, bir çalışanın davranışı, örgütte yer alan birçok çalışan arasındaki etkileşimden etkileneceğinden dolayı çalışanlar için motive edici faktörleri saptamak oldukça zordur. Buna rağmen örgüt yönetimleri, hem kişisel hem de örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların gereksinimlerini tatmin

¹⁴⁹ Hayran, a.g.e.,

¹⁵⁰ Pars, a.g.e., s.11.

¹⁵¹ Ali Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş*, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1996, s.14.

¹⁵² Alexis H. Kunz and Dieter Pfaff, "Agency Theory, Performance Evaluation, and the Hypothetical Construct of Intrinsic Motivation", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.27, 2002, pp.275-295.

ederek onlardan en etkili biçimde yararlanmaya ve çalışanları örgütün amaçlarına doğru motive etmeye çalışırlar.¹⁵³

Bir örgütte çalışanları harekete geçiren ve onları belirli davranışlarda bulunmaya iten güçler; onların beklentileri, istekleri, arzuları, gereksinimleri ve korkularıdır. Zira çalışanlar, gereksinimlerini giderdikleri, isteklerini ve arzularını gerçekleştirdikleri, beklentilerine ulaştıkları ve korkularını giderdikleri sürece mutlu olurlar. Bireyler mutlu oldukları sürece, performansları da yüksek olur. Bunun için, çalışanların mutlu olması ve buna bağlı olarak performanslarının yükseltilmesi için onların isteklerinin, arzularının, gereksinimlerinin ve korkularının açık bir şekilde belirlenip analiz edilmesi zorunludur.¹⁵⁴

Motivasyon, çalışanların performansında olduğu kadar örgütlerin performanslarında da önemli rol oynamaktadır. Çünkü motivasyon, kişilerin belli bir ihtiyacı ve amacı karşılamak üzere içten gelen bir şevk ile istekli ve arzulu davranmaları/çalışmalarıdır. Motivasyon ve verimliliği artırmak isteyen yönetici, çalışanların tutum ve davranışlarını, arzu ve isteklerini, fikir ve duygularını ve bunlara etki eden işletme içi ve işletme dışı faktörleri göz önünde bulundurmalıdır. İnsan sadece maddi, ekonomik bir varlık değildir. Maddi doyum yanında, maddi olmayan çeşitli faktörler de insanları etkiler. Sosyal alışkanlıklar, çevre, duygu atmosferi, moral değerler, onur ve adalet anlayışları, kişilerin tepkilerinin farklı olmasına yol açar.

İş ya da çalışma performansı, motivasyonda olduğu gibi içinde bulunulan şartlara, yani çevre ve bireysel yeteneklere de bağlıdır. Bu ilişki, aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.¹⁵⁵

¹⁵³ Seçil Taştan, “Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri”, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/site.html>. (4 Aralık 2003).

¹⁵⁴ İnal Cem Aşkun, **İşgören**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1982, ss.455-456.

¹⁵⁵ Ricky W. Griffin and Gregory Moorhead, **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1998, s.149.

$$P = f(M, Y \text{ ve } \text{Ç})$$

Performans = Motivasyon, yetenek ve çevre şartlarının bir fonksiyonu durumundadır. Bu formülde ;

M = Motive edici faktörleri,

Y = Yeteneği,

Ç = İçinde bulunulan çevre şartlarını

ifade etmektedir.

Bu matematiksel ifadede, iki temel nokta ön plana çıkmaktadır. Bu noktalardan birincisi, motivasyon faktörü sıfıra eşit olursa performans da doğrudan sıfıra eşit olacaktır. İkinci nokta, motivasyonun performans için tek başına yeterli olmadığıdır. Birinci nokta motivasyonun önemini, ikincisi ise motivasyonun tek başına yeterli olamayacağını vurgulamaktadır.¹⁵⁶

Performansı en üst düzeyde gerçekleştirebilmek için, her bir çalışan işini istekle ve beceriyle yapmak ister. İçinde bulunan şartlar ve çevre bakımından işini yapmak için doğru amaçlara ve materyallere sahip olmak ister. Bu şartların herhangi birindeki bir eksiklik ise performansı da olumsuz yönde etkileyebilir.¹⁵⁷

İnsan, sosyal bir varlık olması nedeniyle, oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, insanın nerede, ne zaman, nasıl davranacağı sürekli araştırma konusu yapılmıştır. Konuya örgüt açısından bakılacak olursa, örgüt amaçları ile çalışan amaçları bazen birbirleriyle çelişebilir. Bu gibi durumları ortadan kaldırmak veya en aza indirmek için yapılan çalışmaların örgütsel ve bireysel amaçlarla uyumlaştırılması gerekir. Örgüt amacına ulaştığında, eğer birey de kendi amacına ulaştığına inanırsa, işinden daha çok tatmin olabilecek bir duruma gelebilir.¹⁵⁸

¹⁵⁶ Pars, a.g.e., s.10.

¹⁵⁷ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.85.

¹⁵⁸ Oral ve Kuşluvan, a.g.e., s.93.

2.2. EĞİTİMDE MOTİVASYON VE ÖNEMİ

2.2.1. Eğitimde Motivasyonun Önemi

Günümüzde küreselleşme sebebiyle ülkeler arasında sınırlar neredeyse kalkmıştır. Ülkeler, hem bölgesel anlamda, hem de küresel anlamda söz sahibi olabilmek için rekabete mecburdurlar. Bu rekabet ekonomik, siyasal, kültürel, vb. olabilir. Bu nedenle, bir ülkenin toplumsal, kültürel, siyasal ve ekonomik olarak kalkınmasında, yetişmiş insan gücünün yeri ve önemi çok büyüktür. Yetişmiş insan gücünün sağlanması, kuşkusuz o ülkenin eğitim sisteminin verimli olarak çalışmasıyla yakından ilgilidir.

Bunun için de, iyi motive edilmiş öğretmen ve öğrenciler gereklidir. Her alanda yeterli nitelikte yetişmiş insan gücünün yetiştirilmesi, eğitim kurumlarının başlıca görevidir.¹⁵⁹ Eğitim süreci, kaliteli insan yetiştirmeyi amaçlayan bir eylemler bütünüdür. Nitelikli insan, nitelikli bir eğitimin çıktısıdır. Nitelikli bireylerin yetiştirilmesi, kuşkusuz öğretmenlerin temel işlevidir.¹⁶⁰

Eğitimin amacı, belirlenen hedeflerin ve bu hedeflerin göstergesi olan gözlenebilir, ölçülebilir, somut davranışların eğitilenlere kazandırılmasıdır.¹⁶¹ Özgen'e göre eğitimin amacı, bireye, içinde yaşadığı topluma sağlıklı uyum gösterebilmesi için gerekli davranışları kazandırmaktır.¹⁶² Öğrencilere gerekli davranışların kazandırılmasında, motivasyonun rolü çok büyüktür. Bu nedendir ki, eğitimde motivasyonun rolü yaklaşık yarım asırdır bilimsel çalışmalara konu olmakta ve eğitimde çeşitli motivasyon tekniklerinin kullanılması giderek yaygınlaşmaktadır.¹⁶³

¹⁵⁹ Tanju Gürkan, *İlkokul Öğretmenlerinin Öğretmenlik Tutumları ve Benlik Kavramları Arasındaki İlişki*, Sevinç Matbaası, Ankara, 1993, s.1.

¹⁶⁰ Bekir Özgen, "Eğitimde Standart ve Kalite", *Anahtar Dergisi*, No 117, Eylül 1998, s.4.

¹⁶¹ Muharrem Köklü, "Etkili Öğretimin Yöntemi", *Anahtar Dergisi*, No 93, Eylül 1996, s.10.

¹⁶² Özgen, *a.g.e.*, s.4.

¹⁶³ Arık, *a.g.e.*, s.38.

Bilinçli ve amaçlı olarak en geniş anlamıyla öğrenmeyi sağlama etkinlikleri olan öğretme etkinliklerinin düzenlendiği yerler, genellikle eğitim kurumlarıdır. Okullarda yapılan planlı, kontrollü ve örgütlenmiş öğretme faaliyetlerine öğretim denilmektedir.¹⁶⁴ Eğitim, öğretim ve öğrenme birbirleri ile iç içe olan kavramlardır. Eğitim ve öğretim süresince bireyin, dışarıdan yönlendirilmesi, ona davranış kazandırmak için rehberlik yapılması söz konusudur. Bu işi yapanlar ise öğretmenlerdir.

Motivasyonun hemen hemen herkesin yaşamında önemli bir rolü olmasına karşın, eğitimdeki etkisinin çok fazla olduğu bilinmektedir. Öğretmen ve öğrenci için başarılı olma ve öğrenim sürecinden keyif almada kritik bir rol oynayan motivasyon, eğitimin temel bir unsuru durumundadır.¹⁶⁵ Bir başka ifadeyle, öğretmen ve öğrencilerin motivasyonu, eğitim sürecinde çok kritik bir role sahiptir. Özellikle, öğretmenlerin motive olması, öğrenim sürecinde büyük bir enerjinin (öğretme isteği) doğmasına yol açar.¹⁶⁶ Çünkü, öğrenim sürecinde etkin/etkili olmak isteyen öğretmenler, öğrencileri motive etmek için öğrenme sürecinde çeşitli motivasyon tekniklerine sık sık başvururlar.

Kuşkusuz motivasyonun eğitimdeki rolü, öğrenme sürecinde çeşitli motivasyon tekniklerinin yoğun biçimde kullanılmasından ibaret değil.¹⁶⁷ Motivasyon, öğrencilerin amaca yönlendirilmesi bakımından da kritik öneme sahiptir. Amaca yönlendirilebilen öğrenci, performansını ve başarısını göstermek için normal kapasitesinin üstüne çıkar. Öte yandan, eğitimin, hayatın organize bir yönü olması ve bunun merkezinde de insan unsurunun yer alması da, motivasyonun eğitimdeki önemini daha da artırmaktadır.

¹⁶⁴ Münire Erden, **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**, Alkım Yayınları, İstanbul, 1998, s.20.

¹⁶⁵ Martin Dowson and Dennis M. McInerney, "Psychological Parameters of Students' Social and Work Avoidance Goals: A Qualitative Investigation", **Journal of Educational Psychology**, Vol.93, No.1, 2001, pp.35-42.

¹⁶⁶ Raymond J. Wlodkowski and Margery B. Ginsberg, **Diversity and Motivation: Culturally Responsive Teaching**, Jossey-Bass, San Francisco, 1995, s.25.

¹⁶⁷ Erika Annabel and Martinez Miron, "Helping to Provide Meaning to the Students' Learning by Considering Their Goal Orientation" <http://www.cogs.susx.ac.uk/lab/hct/hctw2002/papers/Martinez.pdf>. (05 Aralık 2003); Carole Ames, "Motivation: What Teachers Need to Know", **Teachers College Record**, Vol.91 (3), 1990, pp.409-421.

Motivasyon fonksiyonları, çok değişik Şekillerde hayatın her alanında ve hemen herkes tarafından uygulanır. En küçük sosyal grup olan ailede anne ve baba, sınıfını geğerse kendisine bisiklet (ya da herhangi bir hediye) alacağını müjdeleyerek okula giden çocuklarının davranışlarını yönlendirmeye çalışırlar. Devletler, vatandaşlarını, daha yüksek refah düzeyine ulaştırmak amacıyla çok çalışmaya özendırırler. Kendi üzerine bir takım motivasyon unsurları tatbik edilen biri, başka bir amaçla yine diğer bir kişiyi motive etmeye çalışabilir. Kısaca insan davranışlarına yön vermek isteyen hemen herkesin başvuracağı en güçlü yöntem motivasyon olarak görölmektedir.

Kuşkusuz, motive edilmiş ve motive edilmemiş öğretmen ve öğrenci davranışları arasında önemli farklar vardır. Motive edilmiş davranışların yönü bellidir, büyük bir enerji ile yapılır. Hareketlerde kararlılık, devamlılık ve ısrar vardır. Motive edilmiş davranışta ilgi duyma ve dikkat etmede süreklilik, davranışın yapılması için gerekli çabayı gösterme ve gerekli zamanı harcama konusunda istek, konu üzerinde odaklaşma, kendini verme ve güçlüklerle karşılaştığında istenilen davranış yapmaktan vazgeçmeme, sonuca gitmede ısrarlı olma ve kararlılık gibi olumlu davranışlar mevcuttur.

Eğitimi bir sistem olarak ele alan bilim adamları; bu sistemin üç temel unsurunun öğretmen, öğrenci ve eğitim programları olduğunu belirtmektedirler. Bu üç unsur, eğitim sistemini yönlendiren ve biçimlendiren en önemli olgulardır. Eğitimin nitelikli olabilmesi, her düzey ve alanda nitelikli insan gücünün yetiştirilebilmesi, bu öğeler arasındaki ilişkinin uyumlu ve sağlıklı olmasına bağlıdır. Türkiye'nin bir an önce gelişmiş ülkeler düzeyine çıkabilmesi için, verimliliği artırıcı tekniklerin, eğitim sisteminin de içinde bulunduğu her sektörde uygulanması gereklidir. Bu tekniklerin, özellikle eğitimin her aşamasında iyi bilinmesi, kavranması ve mutlaka uygulanması gerekmektedir.

Ulusal düzeyde olduğu gibi örgütsel ve yönetsel düzeyde de işgücü verimliliği, en üst düzeye çıkarılmalı ve verimlilik artışı sürekli kılınmalıdır. Daha fazla verimliliğin elde edilebilmesi için, çalışanların daha fazla motive edilmesi ise şarttır.

Eğitimde, hem öğretmenin hem de öğrencinin eğitime yönelik motivasyonlarının artırılması ile, eğitim sisteminin verimliliği ve kalitesi de artırılabilir. Eğitimin istenen, hedeflenen kalitede verilmesi ile ülkenin toplumsal, kültürel, siyasi ve ekonomik alanlarda kalkınabilmesi için gerekli yetişmiş insan gücü sağlanabilmesi de mümkün olabilecektir.

2.2.2. Eğitimde Motivasyon

Eğitimin sınırlı bir alana uygulanması olarak tanımlanan okul yönetiminin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını etkili bir biçimde kullanarak okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır.¹⁶⁸ Okul, benzersiz bir örgüttür. Okulun varlık nedeni, çevrenin eğitim gereksinimlerini karşılamaktır. Bu görevini, yeterli düzeyde yerine getirebilmesi için, okulun nitelikli eğitim hizmeti üretmesi gerekir. Bunun yolu da, okul sisteminde yer alan öğretmen olsun olmasın bütün çalışanların, kendi rollerinin bilincinde olmaları ve uygun rol davranışları sergilemelerinden geçmektedir.¹⁶⁹

Okullar, yasal tanımla ve toplumsal onayla yurttaşlara eğitim sunma sorumluluğunu üstlenmiş kurumlardır. Okulun alt sistemi sınıflardır. Çünkü, eğitim-öğretim etkinliğinin üretim yeri sınıftır.¹⁷⁰ Öğretmenin, öğrenci ve eğitim programlarına göre önemi daha fazladır. Zira, öğretmenlerin ve öğrencilerin motivasyonu, eğitimi etkileyen çok önemli bir faktördür. Bu bağlamda, öğretmen ve öğrencilerin performans ve başarı düzeylerindeki düşüş, motivasyon eksikliğine bağlanabilir.¹⁷¹

Eğitim örgütleri de, insan davranışlarında istenilen değişiklikler yaparak hizmet üretiminde bulunur. Hizmet üretiminin en eski kuruluşlarından olan eğitim kurumları, günümüz koşullarında yerlerini kaybetmeden, ayakta kalmak ve geleceği yönlendirmek zorundadır. Eğitim kurumlarının; gelişen bilgi ortamında, çağın

¹⁶⁸ Esmâğan Ağaoğlu, "Sınıf Yönetimiyle İlgili Genel Olgular", *Sınıf Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002, s.6.

¹⁶⁹ Feyzi Uluğ, *Eğitimde Grup Süreçleri Yönetimsel Psiko-Sosyal ve Teknik Bakış*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1999, s.194.

¹⁷⁰ Erdal Toprakçı, *Sınıf Örgütünün Yönetimi*, Ütopya Yayıncılık, Ankara, 2002, s.20.

¹⁷¹ John S. Eccles and Carol Midgley, "Stage/Environment Fit: Developmentally Appropriate Classrooms for Early Adolescents", (in) Russell E. Ames and Carole Ames (Eds), *Research on Motivation in Education*, Vol.3, Academic, New York, 1989, pp.139-186.

gerektirdiği bilgi ve becerileri hem alıcı, hem de dağıtıcı olarak toplum yararına sunması ise; bu hizmet kurumlarının sistemlerini çok iyi değerlendirmelerine ve bu değerlendirmeler ışığında kendilerini sürekli yenilemelerine bağlıdır.¹⁷² Bu nedenle, bilgi toplumunun yükselen değerlerinin başında sürekli eğitim ve kendini gerçekleştirme gereksinimi gelmektedir.

Öğretmen, eğitim sırasında öğrencilerle, eğitim yöneticileriyle ve içinde bulunulan çevre ile etkileşimde bulunur.¹⁷³ Bu nedendir ki, eğitim bilim uzmanları, öğretmen ve öğrencilerin sınıftaki başarılarını yükseltmek için çeşitli yollar araştırmaktadırlar. Yapılan bazı çalışmalar, öğretmenlerin, sınıf içinde ve okulda izledikleri taktik ve stratejilerin öğrencilerin motivasyonlarını önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymaktadır.¹⁷⁴ Bu süreçte öğretmenlerin temel işlevi, öğrencilerin benlik saygısını geliştirerek öğrenme ortamından optimum düzeyde yarar sağlamasına yardımcı olmaktır. Okul ortamında öğretmen, öğrencinin bir motivasyon problemi olduğunda görüş alışverişinde bulunurlar.

Sınıfta etkili bir öğretme öğrenme sürecinin gerçekleşebilmesi için öncelikle iyi bir fiziksel ortamın hazırlanması gerekir. Sınıf içi fiziksel ortam denince, akla başta öğrencilerin yerleşimi olmak üzere, sınıftaki masa ve sıralar, dolaplar, eğitimle ilgili araçlar-gereçler, ısı, ışık, duvarların rengi, gürültü, temizlik, görünümdeki uyum, vb. değişkenler gelir. Sınıfta bulunan öğrenciler, toplumun farklı kesimlerine mensup, farklı ortamlarda sosyalleşme süreci içinde yer almış, farklı eğitim yaşantılarına ve davranışlarına sahip olabilirler.¹⁷⁵

Öğretmenin sınıftaki ana görevi, öğrenciyi deneyimi doğrudan yaşatarak kazandırmak, grup çalışmasını yerleştirmek ve asıl anlatılmak istenen kavramları

¹⁷² Veysel Arif Yüksel, *Kocaeli Özel ve Kamu Orta Öğretim Kurumlarında Öğretmenlerin Motivasyon Faktörleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Kocaeli Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2001, s.1.

¹⁷³ Ali Murat Sünbül, "Bir Meslek Olarak Öğretmenlik", *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2001, s.224.

¹⁷⁴ Carole Ames and Jennifer Archer, "Achievement Goals in the Classroom: Students' Learning Strategies and Motivation Processes", *Journal of Educational Psychology*, Vol. 80 (3), 1988, pp.260-267; Martin L. Maehr and Carol Midgley, "Enhancing Student Motivation: A Schoolwide Approach", *Educational Psychologist*, Vol. 26 (3/4), 1991, pp.399-427.

¹⁷⁵ Mehmet Şişman, *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000, s.140.

algılamasını sağlamaktır. Öğretmenlere, yalnız kendi dallarındaki bilgiyi aktaran kimseler gözü ile bakmak doğru olmayabilir. Öğretmenler, aynı zamanda birer filozof, sosyolog, eğitimci, psikolog ve iyi birer teknokrat olmak durumundadırlar.¹⁷⁶ Birçok öğretmen için iyi öğrenci, öğrenmeyi isteyen yani motive olmuş öğrencidir. Bu anlayışın temelinde motive olmuş öğrencilerin öğretmenin işini kolaylaştırıyor olması yatmaktadır.¹⁷⁷

Öğretmenler, öğrencilerde davranış değişikliğini gerçekleştirebilmek için, onlarla sevgi ve saygıya dayalı çok iyi bir diyalog kurmalıdır. Bu yolla, öğrencinin öğretmene güven duyması da sağlanabilir. Bu durum, hem öğretmenin hem de öğrencinin özgüvenini artırıcı etki yapar.¹⁷⁸ Bu çerçevede, öğretmen iyi bir iletişim uzmanı, iyi bir motivasyon uzmanı olmak durumundadır. Hızla ilerleyen bilim ve değişen toplumsal yapı, öğretmenlerin temel işlevlerinde de bir değişime yol açmıştır.

Bu bağlamda, öğretmenin temel görevleri, her bilgiyi öğrenciye öğretmekten ziyade, onun gereksinim duyacağı bilgileri nereden bulacağını, problemleri çözmeye kendisine yardımcı olacak düşünce yapısını kazandırmak yönünde biçimlenmiştir.¹⁷⁹ Eğitim kurumları, hedeflerini gerçekleştirebilmek için kurum içi performanslarından haberdar olmalı ve performanslarını geliştirmek için sürekli çalışmalıdır.

Kuşkusuz ki öğretmenler, eğitim sürecini çok spesifik aşamalara ayırarak, bütün öğrencileri motive edebilecek bir eğitim ortamı yaratabilirler.¹⁸⁰ Öte yandan, eğitim sürecinde yeni teknolojilerin kullanılmasının, örneğin internet üzerinden eğitim yapılmasının, öğretmenlerin, öğrencileri motive etme olanağını yok ettiği ve

¹⁷⁶ Sünbül, a.g.e., s.225.

¹⁷⁷ Leyla Ercan, "Motivasyon Güdülenme", *Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar*, Nobel Dağıtım, Ankara, 2000, s.107.

¹⁷⁸ Halil Özsoy ve Aydoğan Atılnal, *Nasıl Bir Eğitim*, 20 Mayıs Eğitim Kültür Ve Sosyal Dayanışma Vakfı Yayını, Yayın No:7, Ankara, 2001, s.114.

¹⁷⁹ William Glasser, *Okulda Kaliteli Eğitim*, Beyaz Yayınları, Çev. Ulaş Kaplan, İstanbul, 1999, s.38.

¹⁸⁰ Lynley Hicks Anderman and Carol Midgley, "Motivation and Middle School Students", (in) L. Irvin Judith (Ed.), *What Current Research Says to the Middle Level Practitioner*, National Middle School Association, Columbus, 1997, pp.41-48.

öğrencilerde motivasyon eksikliğine yol açtığı ileri sürülmektedir.¹⁸¹ Buna rağmen, eğitim teknolojileri alanındaki ilerlemelerin, öğretmenlerin işlevlerinde herhangi bir azalmaya neden olmadığı, aksine yeni eğitim anlayışı çevresinde öğretmenlerin işlevlerinin değişerek daha da önem kazandığı söylenebilir.

Eğitimin en stratejik unsuru öğretmendir. Çünkü öğretmen, bedene ve ruha hitap eden unsurlarla donatılmıştır. Sınıfta rahatsızlanan bir öğrenciyi yerinde tedavi etmek veya en yakın sağlık kuruluşuna götürerek onunla ilgilenmek, öğretmenden başka, eğitimde kullanılan hiçbir araç için mümkün değildir.¹⁸² Belirtilen özelliklerin dışında bir çok özeliği daha bünyesinde barındıran öğretmenin en önemli özelliği ise “insan” olmasıdır.¹⁸³

Öğretmenler; Devletin eğitim öğretim alanında kendilerine verdiği görevleri Türk Milli Eğitimi'nin temel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak kanun, yönetmelik ve emirlerle saptanan esaslara göre yerine getirmeyi amaç edinmiş ihtisas mesleğini yapan kişilerdir.¹⁸⁴ Etkili öğretmen, gücünü, yasal dayanaklardan çok, eğitim ve öğretime ilişkin uzmanlığından, bilgi, beceri ve deneyimden alır. Uzmanlık gücü, öğretmenin sınıf içi özerkliğinin bir tür güvencesidir. Buna rağmen, öğretmen rolleri üzerinde etkili olan bireysel, toplumsal, psikolojik ve ekonomik pek çok etmen vardır. Bunlar, rol davranışlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkilerler. Örneğin, öğretmenlerin gelir düzeylerinin düşük olması, bir yandan öğretmenleri yan uğraşlara itmekte, diğer yandan da kendisini yenileyememe olgusunu gündeme getirmekte ve öğretmenin mesleğine karşı yabancılaşmasına yol açmaktadır.¹⁸⁵

Ulusal hedeflere ulaşmada yeri doldurulamaz bir öneme sahip olan öğretmenlerin işlerindeki motivasyonlarının sağlanması kuşkusuz çok önemlidir. Motivasyon olgusu, eğitim örgütlerinin yönetimleri tarafından da çalışanlarını daha etkili olmaya yönlendirmek amacıyla yaygın biçimde kullanılmaktadır. Eğitim

¹⁸¹ Thierry Karsenti, “Student Motivation and Distance Education on the Web: Love at First Sight?”, <http://naweb.unb.ca/proceedings/1999/karsenti/karsenti/html>. (4 Aralık 2003).

¹⁸² İbrahim Kiras, “Eğitimde Kalite ve Verimliliğin Arttırılması”, *Anahtar Dergisi*, No 93, Eylül 1996, s.27.

¹⁸³ Uluğ, a.g.e., s.194.

¹⁸⁴ Veysel Arif Yüksel, a.g.e., s.8.

¹⁸⁵ Özgen, a.g.e., s.4.

yöneticileri, karşılıklı iyi ilişkilerle, sosyal ve ekonomik olumsuzluklardan etkilenen öğretmenleri, kurum amaçları doğrultusunda tek bir hedefe odaklayabilmektedirler.¹⁸⁶ Öğretmenler ile yöneticiler arasındaki ilişkiler, okulun psikolojik havasını (onların moralini) da önemli ölçüde etkileyebilmektedir.¹⁸⁷

Bu bağlamda, öğretmenlerin kurumsal motivatörleri; sosyo-demografik özellikleri (cinsiyet, medeni hal, eğitim, kadro durumu, hizmet yılı, gelir), güdüleri (mesleki ideal, okul ile ilgili konularda görev alma, idareci olma isteği) ve kurumsal değerlendirmeleri (brans rekabeti, diğer öğretmenlerle rekabet, uygun teknik ekipman ve döküman yeterliliği, idarecilerin beklentilere yanıt vermesi, idarecilerin yeterliliği, öğrencilerin derse ilgisi ve öğrencilerin hedefleri şeklinde belirtilebilir.

Eğitim kurumlarının performanslarının geliştirilmesinde önerilen reformlar arasında öğretmen maaşlarının yükseltilmesi, kalitenin yüksek ücretle ödüllendirilmesi, uzman öğretmenlerin belirlenmesi, pedagojik uzmanlığa daha az, konu uzmanlığına daha fazla önem verilmesi, okul bütçelerinin artırılması, iyi öğrencileri çekebilecek iyi okullar kurulması, iş hayatına yönelik müfredat hazırlanması, temel eğitime daha fazla önem verilmesi, sınıfta disiplinin sağlanması, okul seçiminde ailelere daha fazla söz hakkı tanınması gibi hususlar sayılabilir.¹⁸⁸

Bu alanda yapılan çalışmalar, öğretmenlerin iş doyumu ile en ilişkili davranış boyutlarının anlayış gösterme ve özgürlük hoşgörüsü boyutları olduğunu ortaya koymaktadır. Hem öğretmenler, hem de eğitim yöneticileri için en önemli motive edici faktörün çalışma ortamındaki huzur ve iyi ilişkiler faktörü olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerde olumlu tutumu açıklayan faktörlerin işin kendisiyle ilişkili olduğu, olumsuz tutuma yol açan faktörlerin işin çevresiyle ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Söz konusu çalışmaların sonuçları, öğretmenler ve eğitim yöneticilerinin ödül kazanmasının, öğretmen ve eğitim yöneticilerinin okulda ve sosyal çevrede saygınlıklarını artırdığını, ancak mesleki statülerinde bir değişiklik olmadığını

¹⁸⁶ Onaran, a.g.e., s.45.

¹⁸⁷ Lütfü İlgar, *Eğitim Yönetimi; Okul Yönetimi; Sınıf Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1996, s.89.

¹⁸⁸ Veysel Arif Yüksel, a.g.e., s.2.

göstermektedir. Öte yandan, öğretmenlerin en fazla doyumsuzluk yaşadıkları alanların başında bağımsızlık, ikinci ve üçüncü sırada güvenlik ve kendini gerçekleştirme, dördüncü ve beşinci sırada ise saygı ve sosyal gereksinimin geldiği, söz konusu çalışmaların sonuçlarından tespit edilmektedir.¹⁸⁹

Okul kurumu ve iklimi de, hem öğretmenlerin, hem de öğrencilerin motivasyonunu etkilemektedir. Bu bağlamda, okul kurumunda doğru şartların oluşturulması ve öğretmenlerin temel psikolojik gereksinimlerinin giderilmesi, öğretmenleri daha çok motive edecektir. Bu süreçte, öğretmenler, kendilerini geliştirme/yenileme ihtiyacını da duyacaklardır.¹⁹⁰

Öte yandan, okul yöneticilerinin uyguladığı yönetim biçimleri de (otokratik, demokratik), örgüt içi ilişkileri etkilemektedir.¹⁹¹ Etkilemede, okul yöneticisinin yetkisine ilişkin öğretmenin algıları önemlidir. Öğretmen, yöneticinin yetkisini ne derece yüksek görüyorsa, yöneticinin öğretmen üzerindeki etkisi de o denli güçlü olmaktadır. Güçlü bir etki ise, öğretmenin istenilen nitelikte hizmet sağlamasına yol açar. Bir okuldaki öğretmenlerin motive olma biçimi, okulun yönetim biçimine, içinde yaşadığı çevreye, bu çevreden alıp kullandığı kültürel değerlere göre de değişebilir.

Eğitim yöneticilerinin, insan ilişkilerinin ağırlıklı olarak bulunduğu eğitim kurumlarında, öğretmenlerin kararlara katılmalarına olanak hazırlamaları, yalnız kurum açısından değil, aynı zamanda öğretmenlerin onore edilerek güdülenmesi açısından da büyük yararlar sağlayacaktır. Öte yandan, iletişim engellerinin ortadan kalkması ve sağlıklı bir iletişimin kurulabilmesi, yalnızca eğitim yöneticisinin eylemi olarak düşünüldüğünde, bunun tek yönlü bir iletişim olacağı ve sorunların gerçek çözümü olmayacağı açıktır. Bu sorumluluğun öğretmenlere de verilmesi, diğer bir deyişle

¹⁸⁹ Sevilay Özbek, *İlköğretim Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin İletişim ve Motivasyon Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri (İzmir İli Örneği)*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1998, s.48-52.

¹⁹⁰ Jim W. Kushman, "The Organizational Dynamics of Teacher Workplace Commitment: A Study of Urban Elementary and Middle Schools", *Educational Administration Quarterly*, Vol.28 (1), 1992, pp.5-42; NREL, "Understanding Motivation Supporting Teacher Renewal", *Quality Teaching and Learning Series*, Northwest Regional Educational Laboratory, December 2001.

¹⁹¹ İlgar, a.g.e., s.86.

öğretmenlerin kararlara katılmalarının sağlanması, hem iletişim konusunda istekliliklerini artıracak, hem de motive olmalarını sağlayacaktır.¹⁹²

Öğretmenleri motive etmede, kuşkusuz bir tek iyi yol yoktur. Dolayısıyla, öğretmenlerin eğitim vermelerinde, motivasyonlarını etkileyen birçok baskın faktör mevcut bulunmaktadır. Bu faktörlerin hangisinin en önemli faktör olduğu ise öğretmenden öğretmene farklılık gösterebilir. Ancak, yapılan çalışmalardan, öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen baskın faktörler olarak ücret, cinsiyet, eğitim, öğrenci-öğretmen ilişkileri, kurumsal statü gibi faktörler ve daha birçok faktörün varolduğu belirlenmiştir.

2.2.3. Öğretmen-Öğrenci İlişkileri ve Öğrencilerin Motivasyonu

Motivasyonla, eğitimdeki başarı arasında yakın bir ilişki olduğunu ortaya koyan birçok çalışma vardır. Bu bağlamda, eğitim sisteminin kalitesinin ve etkinliğinin artırılmasında, öğretmenlerin motivasyonu kadar önemli olan bir diğer faktör de, kuşkusuz öğrencilerin motivasyonudur. Yapılan uygulamalı çalışmalar, öğrencilerin başarısının, büyük ölçüde motive olmalarına bağlı olduğunu ortaya koymaktadır.¹⁹³ Öğrenim sürecinde öğretmenlerin, çeşitli motivasyon tekniklerini kullanması, öğrencilerin davranışlarını ve performanslarını etkiler. Hiç kuşku yok ki, farklı motivasyon teknikleri, öğrencilerin öğrenmeleri ve performansları üzerinde farklı etkiler yaratır.¹⁹⁴

Sınıf içinde öğrencileri motive etmek, her öğretmen için oldukça zordur. Gerçekten, hem öğretme, hem de öğrenme süreci oldukça karmaşıktır. Öğretmenlerin bu çabası, öğrencilerde değişik etkilere yol açabilir. Sınıf içindeki motivasyon, öğretmen-öğrenci etkileşiminin bir sonucudur. Bu nedenle, öğretmenin sınıf içinde sağladığı ortamın, öğrencilerin motivasyonu üzerindeki etkisi çok fazladır.

¹⁹² Ali Sabancı, **Eğitim Yönetiminde Çift Yönlü İletişim Yönetilenleri Motivasyon ve İş Doyumu Bakımından Nasıl Etkilemektedir?**, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilim Uzmanlığı Tezi, Malatya, 1994, s.27-28.

¹⁹³ Young Suk Hwang, Celina Echols, Konstantinos Vrongistinos, "Multidimensional Academic Motivational of High Achieving African American Students", **College Student Journal**, December 2003.

¹⁹⁴ Derek Hodson, **Teaching and Learning Science: Towards a Personalized Approach**, Open University Press, Buckingham, United Kingdom, 1998, s.55.

Öğretmenin içinde bulunduğu çevre ve çalışma şartları da, kuşkusuz ki öğretmenin öğrencileri motive etme biçimini etkilemektedir. Bu süreçte, öğretmenlerin öğrencilere geri-bildirim sağlamasının da, öğrenci motivasyonu üzerindeki etkisinin çok büyük olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan, öğrencileri motive edici etkin ve doğru yöntemler kullanmayı öğrenmek, her öğretmen için zaman alıcı olabilir. Özellikle sorunlu öğrencilere nasıl davranılacağını ve onların nasıl motive edileceğini öğrenmek, öğretmenlerin yıllarını alabilir.¹⁹⁵

Öğrencilerin yetişkin olması durumunda, öğretmenin öğretme işlevini daha kolay gerçekleştirebileceği ileri sürülebilir. Çünkü, yetişkin öğrencilerin derslere daha yüksek motivasyonla geldikleri anlaşılmaktadır. Yetişkin öğrencilerin beklentisi, kısa sürede performanslarını yeteneklerinin üzerine çıkarma yönündedir. Bu nedenle, öğretmen, yetişkin öğrencileri öğrenme sürecinin bir parçası haline getirebilir. Bu durumda da öğretmen, sınıf içi hedefleri öğrencilerle birlikte keyif içinde gerçekleştirebilecektir. Öte yandan, öğretmenlerin, sınıf içinde tüm öğrencilere eşit biçimde davranmamaları ise, öğrencilerin motivasyonlarını olumsuz etkiler.¹⁹⁶

Öğretmenlerin önemli işlevlerinden biri de, öğrencilerde hedefler doğrultusunda istenilen davranış değişikliklerini meydana getirmek ve onlara temel yurttaşlık bilgilerini vermektir. Ancak, öğretmen, bu temel görevini yerine getirirken bazı güçlüklerle karşılaşır. Bu güçlükler, derslere devam etmeyen öğrencileri belirleme, öğrencilerin sınıf içi etkinliklerini ve ödevlerini kontrol etme, öğretim materyallerini düzenleme, sınıftaki çalışma şartlarını geliştirme, öğretimi engelleyici faktörleri kaldırma olarak sayılabilir. Sınıfta bu tür işlerin düzenlenmesine sınıf yönetimi denir.¹⁹⁷

Öğretmenlerin davranışları dışında, öğrencilerin motivasyon düzeylerini etkileyen kuşkusuz çok sayıda dışsal faktör de vardır. Öğretmenlerin, öğrencileri motive etme sürecinde ilk yapmaları gereken, öğrencilerin hangi faktörler (içsel-dışsal)

¹⁹⁵ Clifford K. Madsen, "The Magic of Motivation: Practical Implications From Research", **American Music Teacher**, October-November 2003.

¹⁹⁶ Lillian Livingston, "Motivational Strategies: The Outcome Starts Here: Motivating The Adult Student: We Shall Overcome", **American Music Teacher**, October-November 2003.

¹⁹⁷ Ercan, a.g.e., s.107.

tarafından motive edildiğini belirlemek olmalıdır.¹⁹⁸ Öğretmenler, öğrencileri motive ederken içsel ve dışsal motivasyon faktörleri arasında bir denge bulmak zorundadırlar. Son zamanlardaki teori ve araştırmalar, sınıf motivasyonu ile benlik saygısı arasındaki ilişkiyi anlamada uygulayıcılara bir hayli yardımcı olmaktadır.¹⁹⁹

Yapılan uygulamalı çalışmalar, öğrencilerin sınıfa devamının da, öğrencilerin ortalama başarısını ve motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bir başka ifadeyle, öğrencilerin sınıfa devamları ve içsel motivasyonları, öğrencilerin motivasyonlarını da yükseltmektedir. Yapılan çalışmalar, hem sınıfa devamın, hem de motivasyonun birlikte öğrencilerin başarısını büyük ölçüde belirlediğini ortaya koymaktadır.²⁰⁰

Bu bağlamda, öğretmenlerin ilgisinin de, öğrencilerin davranışlarını ve öğrenme sürecindeki performanslarını olumlu olarak etkilediği söylenebilir. Öte yandan, kız öğrencilerin daha çok içsel faktörler, erkek öğrencilerin ise daha çok dışsal faktörler tarafından motive edildikleri anlaşılmaktadır.²⁰¹ Öğretmenler, öğrencileri belirli bir davranışa yönlendirmek istediklerinde, onu mutlaka motive etmelidir. Öğrenci, öğrenme sürecinden beklediği amaçları gerçekleştirmek için de motive olabilir. Ayrıca, öğretmenler, öğrencileri motive ederken ceza ve ödüllendirme gibi çeşitli yöntemlere de başvurabilirler.

Öğrenciler, ödül ve ceza sisteminin etkin ve adil bir şekilde işlediğini gördüklerinde daha çok motive olurlar. Başarılarının doğru bir şekilde ödüllendirilmesi, onları daha çok motive eder. Öte yandan, öğretmenin, öğrenme sürecinde öğrencilerin görüşlerini alması ve onları öğretim sürecine katmasının da, öğrencilerin

¹⁹⁸ Sandra Graham, "Communicating Low Ability in the Classroom: Bad Things Good Teachers Sometimes Do", (in) Sandra Graham and Valerie Folkes (Eds.), **Attribution Theory: Applications to Achievement, Mental Health, And Interpersonal Conflict**, Hillsdale, Erlbaum, pp.17-36.

¹⁹⁹ Galip Yüksel, "Öğrenci Motivasyonu ve Öğrenme Konusunda Rehber Öğretmenlerin İşlevleri", <http://www.gef.gazi.edu.tr/akademik/ygalip/makale3.html>. (04 Aralık 2003).

²⁰⁰ Garey Durden and Larry Ellis, "Is Class Attendance a Proxy Variable For Student Motivation in Economics Classes? An Empirical Analysis", **International Social Science Review**, Summer-Spring 2003.

²⁰¹ J. S. Rozendaal, A. Minnaert, M. Boekaerts, "Motivation and Self-Regulated Learning in Secondary Vocational Education: Information Processing Type and Gender Differences", **Learning and Individual Differences**, Vol.13, 2003, pp.273-289.

motivasyonunu ve başarısını artırdığı bilinmektedir. Motivasyonun, öğrencilerin davranışları ve performansları üzerinde yarattığı etkiler çeşitli araştırmalara da konu olmuştur.²⁰²

Öğrencilerin başarısızlığı, ölçüm hataları ve çeşitli çevresel faktörlerden (ailevi problemler, okul çevresi, olumsuz sınıf etkileşimi, vb.) kaynaklanabileceği gibi, öğrencilerin motivasyon düzeyinin düşüklüğünden de kaynaklanabilir. Öğrencilerin, öğrenme için içgüdüsel bir isteğe sahip oldukları kabul edildiğinde, öğrencilerin başarısızlık ya da düşük başarı durumlarında, büyük olasılıkla motivasyon eksikliği vardır denilebilir. Bir başka ifadeyle, düşük motivasyonun, sınavlarda başarısızlığa yol açtığı söylenebilir.²⁰³ Öte yandan, birçok araştırma, motivasyon ile başarı arasında doğrusal bir korelasyon olduğunu ortaya koymaktadır.²⁰⁴

Motivasyon kuramlarındaki son gelişmeler, motivasyonel stratejilerin öğrencilerin duyuşsal, davranışsal ve bilişsel yanlarına hitap etmesi gerektiği yönündedir. Bu çalışmalar, öğrenimle ilgili aşağıdaki konular üzerinde durmaktadırlar:²⁰⁵

- Öğrenciler, öğrenilecek yeni materyallerin ve becerilerin kendi yaşamlarıyla ilişkisini görebilmelidirler,
- Öğrenme isteği, öğrencinin kendi içinden gelmeli (self-initiated),
- Öğrenme yaşantısı, öğrencinin davranışında etkili olmalı,
- Yalnızca notlar ya da övülme gibi dışsal değerlendirmeler yerine öğrencinin kendini değerlendirebileceği bir mekanizma olmalı,
- Öğrencinin benlik algısını tehdit eden yeni bilgilerin kaygıya yol açacağı ve öğrencinin bunlara direneceği bilinmelidir.

²⁰² Leslie Keiler and Brian Woolnough, "Students' Motivations for Data Handling Choices and Behaviors: Their Explanations of Performance", *Cell Biology Education*, Vol.2, Spring 2003, pp.63-72.

²⁰³ Steven L. Wise and Christine E. DeMars, "Examinee Motivation in Low-Stakes Assessment: Problems and Potential Solutions", *The Annual Meeting of the American Association of Higher Education Assessment Conference*, Seattle, June 2003.

²⁰⁴ Karsenti, a.g.e.,

²⁰⁵ Arleen C. Lewis, "Student Motivation and Learning: The Role of the School Counselor", *The School Counselor*, Vol.39, May 1992, pp.333-337.

Yapılan araştırmalarda, başarı ve iç denetim arasında yüksek bir korelasyon bulunmuştur. Buna göre, başarı nedenini kendinde arayan öğrenciler daha başarılı oluyorlar. Bu boyuta göre birey, başarı veya başarısızlığı içsel faktörlere bağlıyorsa, başarı övünmeye neden olur ve motivasyonu artırır. Başarısızlık ise bireyin kendine güvenini azaltır. Yapılan araştırmalarda görölmüştür ki başarılı öğrenciler, başarılarını içsel nedenlere yüklemişlerdir. Başarısız öğrenciler ise, başarısızlıklarını dışsal nedenlere yüklemişlerdir.²⁰⁶

2.2.4. Türk Eğitim Sisteminde Motivasyon

Türk eğitim sisteminde öğretmene verilen ödüller ile yılın öğretmeni seçimi ve ödüllendirilmesinin işlevselliğini araştırmayı amaçlayan “Türk Milli Eğitim Sisteminde Ödül Kavramı ve Yılın Öğretmeni Ödülü” adlı araştırmadan elde edilen bulgular, öğretmenler ve yöneticiler için en önemli motivasyon faktörünün çalışma ortamındaki huzur ve iyi ilişkiler olduğunu göstermektedir. Bu, öğretmenlerin ekonomik anlamda yaşadıkları olumsuzluklara rağmen, kendileri için en önemli motivasyon faktörünün işyerindeki huzur ve iyi ilişkiler olduğu anlamına gelmektedir.

Bu araştırma bulgularına göre bir öğretmen, hizmet süresi ve ortamında huzurlu çalışmadığı zaman, yeni bilgilerle beslenememekte ve desteklenememektedir. Bu durumdaki bir öğretmen, kuşkusuz kaliteli eğitim de verememektedir. Araştırmada, ödül kazanan öğretmenlerin çeşitli öneriler geliştirerek, verilen ödüllerin beklentilerine uygun olmadığını belirttikleri vurgulanmıştır. Öğretmenlerin ve yöneticilerin, “ödül kazanmanın, okulda ve sosyal çevrede saygınlığı arttıracakını, fakat mesleki statüde bir değişiklik olmayacağını” belirttikleri görölmektedir.²⁰⁷

Motivasyon konusunda mevcut sorunların neler olduğunu saptamaya çalışan bir diğer araştırma da, “Türk Eğitim Sisteminde İlköğretim Öğretmenlerini Güdüleme Sorunları” adlı araştırmadır. Ankara il merkezine bağlı ilçelerdeki ilköğretim

²⁰⁶ Janice T. Gibson and Louis A. Chandler, **Educational Psychology Mastering Principles and Applications A Division of Simon and Schuster**, Massachusetts, USA, 1988.

²⁰⁷ Esergül Balcı, **Türk Milli Eğitim Sisteminde Ödül Kavramı ve Yılın Öğretmeni Ödülü**, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, 1988, s.61.

okullarında uygulanan araştırmanın sonuçları, son derece çarpıcı bulgular içermektedir. Araştırmanın bulguları, öğretmenlerin, yönetici tutumunun motivasyonda çok önemli olduğu görüşünde olduklarını, performans değerlendirmelerinin objektif olarak yapılmadığını, ödüllere ulaşma ölçütlerinin belirsizliğini, motivasyon alanında yapılan etkinliklerin yetersizliğini, motive olabilecekleri çalışma şartlarına sahip olmadıklarını, motivasyonun gerekliliğine yöneticilerin inanmamasını, ödüllere çok cezalandırma yöntemlerine ağırlık verilmesini ve sıkı bir denetim politikasının izlenmesini motivasyon sorunu olarak algıladıklarını göstermektedir.²⁰⁸

Türkiye’de öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyen önemli bir faktör de, öğretmen başına düşen öğrenci sayısının yüksekliği ve öğretmenlerin ağır ders yükleridir. Bu sorunların çözülmesi için, öğretmenlerin yaptığı çalışmalar her şekilde desteklenmeli ve teşvik edilmelidir. Eğitimle ilgili yasal düzenlemelerde öğretmenlerin beklentileri göz önünde bulundurulmalıdır. Öğrenen okul modeli açısından ele alındığında, öğretmen yönlendirici ve yol göstericidir. Öğretmenin sınıftaki rolü de öğretimsel danışmanlığa yöneliktir.

Öğrenci ise, sınıfta edilgen dinleyici konumunda olmanın ötesinde, işbirliği ve takım çalışmasına yatkın etkin bir konumdadır. Buna göre, öğretmenin niteliği, öğrenmenin öğrenilmesi biçiminde kendisini gösterecektir. Sınıfta öğrencinin gereksinim duyarak istekle, hazla, bütün gücüyle ve sorumluluk bilinci içinde öğrenme sürecine katılmasının sağlanması öğretmenin başarısının bir diğer ölçütüdür.²⁰⁹

Öğretmenin alanındaki yabancılaşmasından kurtulabilmesi, ancak “iyi bir öğrenci” olabilmesiyle olasıdır. Özellikle bilgi ve teknolojiye gelişmelerle değişimin kazandığı ivme, öğretmenlikteki meslek başarısını büyük ölçüde “değişime olan duyarlılık gücüne” bağlamaktadır. Etkili öğretmen, değişimi algılama ve onun sonuçlarını alanına aktarmada yeterli olmak zorundadır.

²⁰⁸ Zehra Nur Topçu, *Türk Eğitim Sisteminde İlköğretim Öğretmenlerini Güdöleme Sorunları*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1995, s.44.

²⁰⁹ Özsoy ve Ataüinal, a.g.e., s.111.

Şener'e göre, başarılı öğretmenlerin karakter özellikleri arasında aşağıdaki özellikler bulunmaktadır:²¹⁰

- Zihinsel yetenekleri gelişmiştir.
- Genel kültür seviyesi yeterlidir.
- Seviyesini yükseltmek için sürekli çalışmaktadır.
- Yaşamına ve sağlığına özen göstermektedir.
- Motive olmuştur ve motive etmekte yeterlidir.
- Çevresi ile düzenli ilişkileri vardır ve sosyal faaliyetlere açıktır.
- Etkileyici davranışlar kazanmıştır.
- Söylediği ile yaptığı uyum içerisindedir.
- İfade etme yeteneği yüksektir.
- Planlamaya önem vermektedir ve planlı yaşamaktadır.
- Cesaretlidir, gerektiğinde risk almaktadır.
- Duygularına hakimdir ve medeni cesaret sahibidir.

Öğretmenin rolü ile statüsü arasında yakın ilişki vardır. Kalkınmakta olan her ülkede olduğu gibi Türkiye'de de öğretmenin rolü son derece önemlidir. Bu nedenle denilebilir ki, ülkemizde öğretmenler, kutsal ve önemli bir iş yaptıkları dışında motive olmuyorlar. Bu tür bir motivasyon da, kuşkusuz işlevsel değil. Öte yandan, Türkiye'de öğretmenlerin, öğretmenliği bir meslek olarak yapmaktan ziyade bir geçim vasıtası olarak görme eğiliminde oldukları anlaşılmaktadır.²¹¹

Öğretmenlerin hukuksal durumları ise, yasalarla düzenlenmiştir. Öğretmenlere yasalarca tanınan hakları; iş güvencesi hakkı, hizmet hakkı, dava hakkı, izin hakkı (yıllık izin, sağlık izni, mazeret izni, hastalık izni, aylıksız izin), aylık hakkı, yolluk hakkı ve diğer sosyal haklar şeklinde sıralamak mümkündür. İş güvencesi hakkı,

²¹⁰ Şener Dilek, "Başarılı Öğretmenlerin Ortak Özellikleri Elde Edilmelidir", **Bilimin Tecrübenin Işığında Öğretmenin Başarı Kılavuzu (Öğretmenlik Mesleği Nedir?)**, Nesil Yayınları, Ankara, 2002, s.63.

²¹¹ Ziya Selçuk, "Etkili Öğrenme Ortamlarının Oluşturulmasını Etkileyen Etkenler", **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi**, MEB Yayını, Yıl 2, Sayı 21, Kasım 2001.

öğretmenlere, yasalar çerçevesinde istihdam garantisinin sağlanmasıdır.²¹² Mevcut yasalar, bir öğretmenin mesleki yetersizliğinden dolayı işten çıkarılmasına imkan tanımamaktadır.

Gerçekten de, devlet okullarında görev yapan bir öğretmenin teknik yetersizliğinden dolayı görevine son verilemesi son derece zordur. Dışsal motivasyonla yetişmiş on binlerce öğretmenin kendisini yenileme gibi bir endişesi veya mecburiyeti de yoktur. Eğer bir disiplin suçu işlememişse denetimlerde sadece düşük not alabilir.²¹³ Aslında, mevcut yasalarla bile performans, kurum içi sınavlara, atama ve yükseltme ölçütlerine dayalı bir rekabet ortamı yaratılabilir.

Gelişmekte olan ülkemizde, öğretmenlik mesleğinde çalışanların sayıca fazla olması sebebiyle, devletin, öğretmene ekonomik olarak fazla bir katkı sağlaması son yıllarda pek mümkün olmamıştır.²¹⁴ Aslında bu durum, büyük ölçüde uygulanan ekonomi politikalarından kaynaklanmaktadır. Öğretmenlere sağlanan haklar, ne kadar yetersiz gibi gözükse de, ülkemizde yaşanan ekonomik krizler sonucunda (istihdam garantisi, izinlerin uzunluğu, vs.) öğretmenlik tercih edilen meslek haline gelmiştir.²¹⁵

Bu konuda yapılmış bir araştırma, “Kamu Ödeme Sistemi İçinde Öğretmen Ücretlerinin Yeri ve Sağladığı Doyum” adlı araştırmadır. Konya ili belediye sınırları içinde görev yapan ilk ve ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenler üzerinde yapılmış bu araştırma ile öğretmenlerin aylık ücretleri ve diğer kamu personelinin aldıkları ücret arasındaki ilişki ve öğretmenlerin ücretlerinden sağladıkları doyumun derecesi ölçülmeye çalışılmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre öğretmenler, kamu ödeme sistemi içinde en az ücret alan üç sınıfın içindedir.

Araştırma, öğretmenlerin aldıkları ücreti yeterli bulmadıklarını, aldıkları ücret ile yeterli beslenemediklerini, giyecek, okul ve ulaşım giderlerini karşılayamadıklarını ifade ettiklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca, ek iş bulabilen

²¹² İsmail Bircan, “Eğitimin Yönetsel Temelleri”, **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**, Anı Yayıncılık, Ankara 2001, s.220.

²¹³ Selçuk, a.g.e.,

²¹⁴ İzzet Çevik ve Ali Özdaş, **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**, Ocak Yayınları, Ankara, 1999, s.96.

²¹⁵ a.g.e., s.96.

öğretmenlerin uygun zamanlarında ek işler yaptıkları da araştırmanın sonuçlarından anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin, yaptıkları işe karşılık maaşlarının artırılmasını ve kendilerine yönelik çeşitli sosyal tesislerin kurulmasını bekledikleri, araştırmanın bulguları arasındadır.²¹⁶

“İşletmelerde Kullanılan Özendirici Araçların Güdülenme Üzerine Etkisi” adlı çalışmada ise hangi özendirici araçların, çalışanların gereksinimlerini karşılamada ne kadar etkili olduğu veya çalışanların hangi gereksinimlerine yönelik beklentilerinin daha fazla olduğunu ölçmek amaçlanmıştır. Araştırma, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bir kamu bankasının personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada ankete katılanlar için en önemli ihtiyacın fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı olduğu ve çalışanlar için bu ihtiyacı karşılamada ücret, iş güvencesi ve sosyal güvenliğin çalışanların motive olmasında en etkili araçlar olduğu saptanmıştır; fizyolojik ve güvenlik ihtiyacından sonra ikinci sırada ait olma ihtiyacının yer aldığı tespit edilmiştir. Katılanlara göre üçüncü sırada kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer almaktadır.²¹⁷

Öğretmen öğrenci etkileşiminde, öğretmenin bilgisi kadar, öğretmenin eğitime hangi gözle baktığının ve sevme-sevmeme gibi eğitim ile ilgili duygularının da etkisi büyüktür. Bu değişkenler, kuşkusuz öğrencinin eğitime karşı tutumunu da etkilemektedir. Öğretmenin motivasyonu, mesleği sevme ile ilgili olup, öğretmen motivasyonu öğrenci motivasyonunu da beraberinde getirmektedir. Öğretmenin, hem kendi mesleki gelişimi için, hem de öğrencileriyle olan etkileşimlerinde motivasyon söz konusu olmalıdır. Çünkü, bireyin kendisi motive olduğunda verim kendiliğinden gelecektir.²¹⁸

Öğretmenlerin iş tatminini, dolayısıyla motivasyonlarını sağlayan bir başka unsur ise eğitim sisteminin ikinci unsuru olan öğrencilerin derslerinde başarılı olmalarıdır. Öğrencilerin derslerinde başarılı olmaları, öğretmenlerin manevi olarak

²¹⁶ Servet Özdemir, **Kamu Ödeme Sistemi İçinde Öğretmen Ücretlerinin Yeri ve Sağladığı Doyum**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans Tezi, Ankara, 1986, s.65.

²¹⁷ Faruk Sapanca, **İşletmelerde Kullanılan Özendirici Araçların Güdülenme Üzerine Etkisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1992, s.52.

²¹⁸ Camillia Anne Czuba, “Maintaining Teacher Motivation”, **Education**, Vol.116, No.3, Spring 1996, s.372.

tatmin ve motive olmalarını sağlar. Derslerde, öğrencilerin motivasyonu sağlanarak başarı düzeyleri artırılabilir. Sınıf atmosferinin canlı tutulması, derslerde güncel konular işlenmesi, teknolojik araç ve gereçler kullanılması, öğrencilerin ders içinde motivasyonlarını sağlamada etkin biçimde kullanılacak araçlardan bazılarıdır.²¹⁹

Çalışmada bağımsızlık ve özgürlük de iş tatminiyle yakından ilişkilidir. Öğretmenler, çoğunlukla sınıfın dışında mesleki ve özgür bir çevreyi tercih etmektedirler. Eğitim işinin belli bir düzeyde yapılmasında, öğretmenlerin üyesi olduğu kümenin etkisi, okul yöneticisinin etkisinden daha yüksek olabilmektedir. Örneğin, yapılan bir araştırmaya göre, mesleki ilerleme ve gelişme konusunda istekli olan öğretmenlerde iş tatmini, diğer meslek arkadaşlarıyla yardımlaşmayan öğretmenlerde ise büyük bir iş tatminsizliği görülmektedir.²²⁰

Eğitimde yenileşme yaklaşımı çerçevesinde, öğretmen niteliklerinin de sürekli geliştirilmesi kaçınılmazdır. Bu anlamda, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yürütülen bir araştırmada, yeni gelişmeler bağlamında ideal öğretmen profili çeşitli boyutlarda ele alınarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Söz konusu boyutlar açısından bu profil, ana noktalarıyla aşağıdaki gibi özetlenebilir.²²¹

- Öğretmen, konu alanının gerektirdiği yeterlilik göstergelerine sahip, ilgili kavram ve genellemeleri bilen, bunları öteki alanlarla ve günlük yaşamla ilişkilendirerek meslek dalındaki gelişmeleri yakından izleyebilen bir kimsedir.
- Öğrenci gelişimi boyutları açısından öğretmen; öğrenciyi tanıma becerisine sahip, bireysel farklılıkları gören, gelişim ve öğrenme arasında bağ kurabilen, sorunların çözümünde öğrenciye yardımcı olabilen, çevrenin öğrenciye katkısını sağlayıcı önlemleri alabilen kişidir.
- Öğretmen, öğretimi planlama boyutunda; öğretim etkinliklerini işe uygun olarak planlayan, öğretici amaç ve davranışlara uygun yöntem ve teknikleri

²¹⁹ Glasser, a.g.e., s.54.

²²⁰ Özdemir, a.g.e., s.47.

²²¹ a.g.e., s.54.

belirleyebilen, anlamlı ve kalıcı öğrenmeleri sağlayan, öğrencilerini düşünme ve araştırmaya, kendini değerlendirmeye yöneltebilen kişidir. Bunun yanı sıra, eğitimi öğrenci odaklı kılabilen, öğrenci kazanımlarını saptanmış ölçütlere göre değerlendirebilen, her türlü önyargılardan arınmış, değerlendirme sonuçlarını başkalarıyla tartışıp paylaşabilen, öğrenciyi başarı için motive edip destekleyebilen, bu amaçla meslektaşları ve velilerle yakın işbirliği içinde bulunan yeterliklere sahip olabilir.

- Öğretim stratejileri yönüyle öğretmen; amaçlara, öğretim içeriğine ve öğrencinin durumuna göre ilgili yöntem ve teknikleri işe koşan, öğretim ortamını bu amaçla düzenleyip öğrencilerde sorun çözme becerilerini geliştirebilen, motivasyonun başarıdaki rolünü kavramış olan ve motivasyon tekniklerini başarıyla uygulayacak yeterliliklerle donatılmış kişidir.
- Öğretmen, mesleki gelişim açısından; sorumluluklarının, özlük haklarının, eğitim sistemine ve mesleğe ilişkin hukuksal yapının, bilgi toplumu içindeki yeri ve rolünün bilincinde olan, okulun toplumsal niteliğini kavramış, yapı ve işleyiş özelliklerini çözümleyip değerlendirebilen, meslek etiğine saygılı kişidir.
- Toplumsal ve çevresel boyutları açısından öğretmen; okuldaki toplumsal, kültürel, sportif özellikteki eğitsel etkinliklerin hazırlanmasında etkin rol üstlenen, okula karşı duyarlı, sorunlara dönük eleştiriler geliştirerek bunların çözümünde çaba gösteren, yapıcı özellikleriyle okul yönetimine ve yönetimin geliştirilmesine destek olan kimsedir.
- Kişisel özellikler açısından öğretmen; soğukkanlı, sabırlı, hoşgörülü, paylaşımcı, katılımcı, dikkatli, yansız, dengeli, yardımsever, uyumlu, esnek, sevecen, güler yüzlü, yaratıcı, kendine güvenli, toplumsal duyarlılığı gelişmiş, yenilikçi, soran, araştıran, sorgulayan bir bireydir.

Sonuç olarak eğitimde, hem öğretmenin, hem de öğrencinin motivasyonlarının artırılması ile eğitimin verimi ve kalitesi artırılabilir. Eğitimin

istenen, hedeflenen kalitede verilmesi ile ulusal hedefler olan ülkenin toplumsal, kültürel, siyasi ve ekonomik alanlarda kalkınabilmesi için gerekli nitelikte yetişmiş insan gücü sağlanabilmesi mümkün olur.





ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

**KÜTAHYA İLİNDE GÖREV YAPAN SINIF ÖĞRETMENLERİNİN
MOTİVASYONLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ**

3.1. UYGULAMA

3.1.1. Uygulama İçeriği.

Sınıf retmenlerinin mesleki motivasyonlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla, araştırmanın bu bölümünde uygulamalı bir çalışma yapılmıştır. Bu amaçla, Kütahya il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf retmenlerine yönelik anket çalışması yapılmıştır. Gerçekten de, eğitim sisteminin en önemli aktörlerinden biri olan retmenlerin motivasyonunun sağlanması, öğrenim sürecinin başarısı ve öğrencilerin performansı bakımından büyük önem arz etmektedir. Bu açıdan bakıldığında, yerel düzeyde bile olsa sınıf retmenlerinin mesleki motivasyonlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesinin önemi daha iyi anlaşılabilir.

3.1.2. Uygulamanın Tanımlanması.

Bu bölümde uygulamanın yöntemi, rneklemi ve hipotezlerinden bahsedilmiştir.

3.1.2.1 Uygulamanın Yöntemi.

Araştırmanın uygulama kısmı, anket tekniğine dayanmakta ve iki aşamadan oluşmaktadır. Analizler, SPSS paket programı kullanılarak yapılmıştır. Analizlerde; faktör analizi, tek yönlü ANOVA ve güvenirlilik analizi yöntemleri kullanılmıştır.

Birinci aşamasında, sınıf retmenlerinin motivasyonlarını sağlayan faktör gruplarının belirlenmesi amacıyla 30 sınıf retmenine anket uygulanmıştır. Ankette

yer alan sorular, literatür taraması sonucu varılan bulgu ve bilgilerden yararlanılarak hazırlanmıştır. Bu çerçevede, söz konusu sorular, büyük ölçüde çalışmanın kuramsal kısmında incelenen motivasyonu özendirici araçlardan oluşturulmuştur. Bu aşamada, öğretmenlerin verdiği cevaplar faktör analizine tabi tutularak motivasyon faktör grupları belirlenmiş ve “Motivasyon Faktörleri Öncelikler Sıralaması Anketi” oluşturulmuştur.

İkinci aşamasında ise sınıf öğretmenlerine iki bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır. Anketin ilk bölümünde, öğretmenlerin kişisel özelliklerinin belirlenmesi amacıyla “Sınıf Öğretmenlerinin Bireysel Özellikleri Anketi” uygulanmıştır. Anketin ikinci bölümünde ise, sınıf öğretmenlerinden motivasyon faktör gruplarını önceliklerine göre sıralamaları “Motivasyon Faktörleri Öncelikler Sıralaması Anketi” uygulanarak istenmiştir. Anketin bu bölümü, Kütahya il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerine oransız örnekleme metodu kullanılarak uygulanmıştır.

3.1.2.2. Uygulamanın Örnekleme.

Kütahya Milli Eğitim Müdürlüğünden araştırmaya başlamadan önce alınan il merkezindeki ilköğretim okullarında görevli sınıf öğretmenlerinin sayısı 603'tür. Araştırmaya katılan öğretmen sayısı ise 137'dir. Öğretmenlerden toplanan anketlerden 20 tanesi istenilen koşullara uymadığı gerekçesiyle araştırmaya dahil edilmemiştir. Uygulama sonucunda 107 anketin tamamının geçerli olduğu sonucuna varılmıştır.

Anket uygulaması Dumlupınar Üniversitesi M.Y.O. Pazarlama programına kayıtlı on öğrenci yardımıyla yapılmıştır. Uygulama öncesi öğrencilere anketler ile ilgili kısa bir eğitim verilmiştir. Araştırma sınırları maliyet ve zamana dayalı olduğu için anket uygulaması üç hafta içerisinde bitirilmiştir.

3.1.2.3 Uygulamanın Hipotezleri.

Araştırmanın uygulama kısmında, sınıf öğretmenlerinin mesleki motivasyonlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla anket sorularının karşılıklı ilişkisini de ortaya koyabilecek bazı araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Geliştirilen bu araştırma hipotezleri şunlardır:

Hipotez 1: Ankete katılan sınıf öğretmenlerinin mesleki motivasyonlarını belirleyen motivasyon faktörleri, çeşitli faktör gruplarına ayrılmaktadır.

Hipotez 2: Ankete katılan sınıf öğretmenlerine göre motivasyon faktör gruplarının öncelik sıralaması ile cinsiyet alt grubu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

3.2. BULGULAR VE YORUMLAR

3.2.1. Araştırmanın Birinci Aşaması.

Eğitim sürecinin etkinliği, büyük ölçüde bu sürecin en önemli aktörü durumunda olan öğretmenlerin çalışma performanslarına bağlıdır. Zamanlarının çoğunu okul kurumu içerisinde çalışarak geçiren öğretmenlerin performansları, büyük ölçüde iş tatminlerine bağlıdır. Bu bağlamda, öğretmenlerin motive olmaları, onların çalışma isteklerini arttırarak onları işe yönlendirir. Bu nedenle, çalışmanın bu kısmında, sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarını sağlayan faktör gruplarını belirlemek amacıyla yapılan anketin faktör analizi yapılmıştır.

SPSS paket programı kullanılarak yapılan faktör analizi sonuçlarına göre, öğretmenlerin motivasyonlarını sağlayan faktörler, Tablo 3.1’de de görüldüğü gibi 4 grupta toplanmıştır. Grupların ana başlıkları dikkate alınarak grup sayısı altıya çıkarılmıştır. Bir başka ifadeyle, analizde tek grup olarak çıkan “Öğrencilerle ve iş ortamıyla ilgili faktörler”, “Öğrencilerle ilgili faktörler” ve “İş ortamıyla ilgili faktörler” olmak üzere, iki ayrı faktör grubuna ayrılmıştır. Aynı şekilde, analizde tek grup olarak çıkan “Mesleki gelişim ve taraflarla ilgili faktörler” de, “Mesleki gelişim ile ilgili faktörler” ve “Taraflarla ilgili faktörler” olmak üzere iki ayrı faktör grubuna ayrılmıştır. Yapılan işlemin doğruluğunu test etmek için, yapılan faktör analizi, aşağıda da görüldüğü gibi güvenirlik analizine tabi tutulmuştur.

Faktör analizinde, 25 motivasyon faktöründen 24 tanesi kullanılmıştır. Motivasyon faktörlerinden biri olan “inisiyatif kullanma” faktörü, faktör analizinde kullanılmamıştır. Bunun temel nedeni, “inisiyatif kullanma” faktörünün tablodaki değerinin çok düşük çıkmasıdır. Öte yandan, “bilgiyi iletme, verme hazzı” faktörü, faktör analizi tablosunda, çok küçük farklarla birden fazla grubun içinde yer almıştır. Çalışmanın kuramsal bütünlüğünü sağlamak açısından bu faktör, ilgili olduğu faktör grubuna dahil edilmiştir.

Tablo 3.1: Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Sağlayan Faktörlerin Analiz Sonuçları

Grup Adı	Faktörler
Mesleki avantajlarla ilgili faktörler	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomik Olanaklar • İstihdam Güvencesi • Sosyal Olanaklar
Öğrencilerle ve iş ortamıyla ilgili faktörler	<ul style="list-style-type: none"> • Öğrencilerin başarısı • Öğrencilerin derse karşı istekli, arzulu olması • Öğrencilerle iletişim • İş ortamının huzurlu olması • İş ile ilgili tüm olanakların sağlanması • Okul yönetiminin objektifliği
Mesleki gelişim ve taraflarla ilgili faktörler	<ul style="list-style-type: none"> • Meslekte gelişme, ilerleme imkanı • Öğretmenler arası bilgi paylaşımının sağlanması • Farklı ders işleme isteği • Hizmet içi eğitim • Yöneticiler ile öğretmenler arasındaki ilişkiler • Öğrenci ve öğretmen arasında karşılıklı sevgi ve saygının hissedilmesi • Velilerden gelen olumlu tepkiler • Öğrencilerden gelen olumlu tepkiler
Kişilikle ilgili faktörler	<ul style="list-style-type: none"> • Mesleğe ve çocuklara duyulan sevgi • Gençlerle birlikte zaman geçirme • İnsanlarla ilgilenme • Yeni bilgi öğrenme hazzı • Bilgiyi iletme, verme hazzı • Devamlı enerjik, sağlıklı, yenilikçi olma zorunluluğu • Özgür ve eleştiriye açık çalışma

3.2.1.1. Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Sağlayan Faktörlerin Belirlenmesi Anketinin Güvenirlilik Analizi

Faktör grupları belirlenmeden önce, 24 motivasyon faktörü için yapılan güvenirlilik analizinde, güvenirlilik derecesi olan alfa değeri, 0.59 gibi oldukça düşük bir düzeyde çıkmıştır. Bu nedenle, faktörlerin gruplara ayrılmasına karar verilmiştir. Bunun üzerine yapılan faktör analizi sonucunda çıkan 4 faktör grubu, ayrı ayrı güvenirlilik analizine tabi tutulmuştur.

Birinci faktör grubu olan “Mesleki avantajlarla ilgili faktörler” grubunun güvenilirlik derecesi olan alfa değeri, 0.90 gibi yüksek bir düzeyde çıkmıştır. İkinci faktör grubu olan “Öğrencilerle ve iş ortamıyla ilgili faktörler” grubunun güvenilirlik derecesi ise 0.70 gibi kısmen düşük bir düzeyde çıkmıştır. Bu grup, bir önceki kısımda belirtildiği şekilde iki ayrı gruba bölündüğünde ise, güvenilirlik derecesinin yüksek çıktığı görülmektedir. “Öğrencilerle ilgili faktörler” grubunun güvenilirlik derecesi 0.87 düzeyinde ve “İş ortamıyla ilgili faktörler” grubunun güvenilirlik derecesi de 0.92 düzeyinde tespit edilmiştir.

Üçüncü faktör grubu olan “Mesleki gelişim ve taraflarla ilgili faktörler” grubunun güvenilirlik derecesinin, istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Bu grubun güvenilirlik derecesi, 0.81 düzeyinde bulunmuştur. Buna rağmen, çalışmanın kuramsal bütünlüğü açısından bu faktör grubu da, “Mesleki gelişim ile ilgili faktörler” ve “Taraflarla ilgili faktörler” olmak üzere iki ayrı faktör grubuna ayrılarak yeniden güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Söz konusu grupların güvenilirlik dereceleri, sırasıyla 0.85 ve 0.80 düzeyinde tespit edilmiştir. Sonuncu faktör grubu olan “Kişilikle ilgili faktörler” grubunun güvenilirlik derecesini gösteren alfa değeri ise, 0.86 düzeyinde çıkmıştır. Faktör gruplarının güvenilirlik analizi sonuçları, Tablo 3.2’de gösterilmektedir.

Tablo 3.2: Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Sağlayan Faktör Gruplarının Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Grup Adı	Faktörler	Güvenirlilik Derecesi (α)
Mesleki avantajlarla ilgili faktörler	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomik Olanaklar • İstihdam Güvencesi • Sosyal Olanaklar 	0,90
Öğrencilerle ilgili faktörler	<ul style="list-style-type: none"> • Öğrencilerin başarısı • Öğrencilerin derse karşı istekli, arzulu olması • Öğrencilerle iletişim 	0,87
İş ortamıyla ilgili faktörler	<ul style="list-style-type: none"> • İş ortamının huzurlu olması • İş ile ilgili tüm olanakların sağlanması • Okul yönetiminin objektifliği 	0,92
Mesleki gelişim ile ilgili faktörler	<ul style="list-style-type: none"> • Meslekte gelişme, ilerleme imkanı • Öğretmenler arası bilgi paylaşımının sağlanması • Farklı ders işleme isteği • Hizmet içi eğitim 	0,85
Taraflarla ilgili faktörler	<ul style="list-style-type: none"> • Yöneticiler ile öğretmenler arasındaki ilişkiler • Öğrenci ve öğretmen arasında karşılıklı sevgi ve saygının hissedilmesi • Velilerden gelen olumlu tepkiler • Öğrencilerden gelen olumlu tepkiler 	0,80
Kişilikle ilgili faktörler	<ul style="list-style-type: none"> • Mesleğe ve çocuklara duyulan sevgi • Gençlerle birlikte zaman geçirme • İnsanlarla ilgilenme • Yeni bilgi öğrenme hazzı • Bilgiyi iletme, verme hazzı • Devamlı enerjik, sağlıklı, yenilikçi olma zorunluluğu • Özgür ve eleştiriye açık çalışma 	0,86

3.2.2. Araştırmanın İkinci Aşaması

3.2.2.1. Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri Anketinin Sonuçları

Anketin birinci bölümünde, sınıf öğretmenlerinin kişisel özellikleri incelenmiştir. İncelenen özellikler; cinsiyet, yaş, kaç yıldır çalışmakta olduğu, idari görevlerde bulunup bulunmadığı, kaç ayrı okulda çalıştığı, çalıştığı okulda kaç yıl görev yaptığı, mevcut geliri dışında başka geliri olup olmadığı, öğretmenlik diplomasını hangi yükseköğretim kurumundan aldığı ve lisansüstü derecesi olup olmadığı şeklinde sıralanabilir.

Anketin bu bölümünün, ankete katılan öğretmenlerin kişisel özellikleriyle ilgili önemli bulgular ortaya koyduğu söylenebilir. Tablo 3.3'te görüldüğü gibi ankete katılan öğretmenlerin 62 tanesi (%57,9) kadın, 45 tanesi de (%42,1) erkektir. Görüldüğü gibi, araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır.

Tablo 3.3: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri (Cinsiyet)

Demografik Özellik (Cinsiyet)	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Kadın	62	57.9
Erkek	45	42.1

Yaş bakımından ise Tablo 3.4'ten de anlaşıldığı gibi, ankete katılan öğretmenler üç yaş grubuna ayrılarak incelenmiştir. Bu yaş grupları, 20-30 yaş grubu, 31-40 yaş grubu ve 41 yaş ve üstü yaş grubudur. Ankete katılan öğretmenlerin 8 tanesi 20-30 yaş grubunda (%7.5), 29 tanesi 31-40 yaş grubunda (% 27.1) ve 70 tanesi de 41 yaş ve üstü grubunda (%65.1) yer almaktadır. Görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir kısmı 41 yaş ve üstü grubundadırlar. Bu sonuç, Kütahya il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin çoğunluğunun, orta yaşın üzerinde ve tecrübeli olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 3.4: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri (Yaş Grupları)

Demografik Özellik (Yaş)	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
20-30 Grubu	8	7.5
31-40 Grubu	29	27.1
41 ve üstü Grubu	70	65.1

Sınıf öğretmenlerinin kaç yıl çalıştıkları ise kendi içinde dört grupta ele alınarak incelenmiştir. Bu durum, Tablo 3.5'te de görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları yıl durumları şöyledir: 1-10 yıl arası çalışanlar 19 kişi (%17.8), 11-20 yıl arası çalışanlar 22 kişi (%20.6), 21-30 yıl arası çalışanlar 60 kişi (%56.1) ve 31 yıl ve üstü çalışanlar da 6 kişi (%5.6) olarak saptanmıştır. Görüldüğü gibi, araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin çalıştıkları yıl durumlarının dağılımında en büyük grubu 21-30 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır. Bu sonuç, Kütahya il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin çoğunluğunun, orta yaşın üzerinde ve tecrübeli olduğu bulgusuyla da örtüşmektedir.

Tablo 3.5: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri (Öğretmenlerin Kaç Yıl Çalıştıkları)

Demografik Özellik (Çalışılan Yıl Sayısı)	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
1- 10 yıl	19	17.8
11-20 yıl	22	20.6
21-30 yıl	60	56.1
31 yıl ve üstü	6	5.6

Sınıf öğretmenlerinin idari görevde bulunup bulunmadığı ise iki grupta incelenmektedir. Tablo 3.6'da da görüldüğü gibi ankete katılan öğretmenlerin 52 tanesinin (%48.6) idari görevde bulunduğu, buna karşılık 55 tanesinin ise (%51.4) herhangi bir idari görev yapmamış olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, ankete katılan öğretmenlerin neredeyse yarısının idari görevde bulunmuş olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.6: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri (Öğretmenlerin İdari Görevde Bulunup Bulunmadıkları)

Demografik Özellik (İdari Görevde Bulunup Bulunmadığı)	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Evet	52	48.6
Hayır	55	51.4

Sınıf öğretmenlerinin şu anda çalıştıkları okul dahil olmak üzere kaç ayrı okulda çalıştıkları ise kendi içinde üç grup olarak incelenmiştir. Bu durum, Tablo 3.7’de de görülmektedir. Anketin sonuçlarına göre, sınıf öğretmenlerinin şu anda çalıştıkları okul dahil olmak üzere 1-5 arası okulda çalışanlar 58 kişi (%54.2), 6-10 arası okulda çalışanlar 44 kişi (%44.1) ve 11 ve üstü okulda çalışanlar da 5 kişidir (%4.7). Ankete katılan sınıf öğretmenlerinin, şu anda çalıştıkları okul dahil olmak üzere kaç ayrı okulda çalıştıklarının dağılımında en büyük grubu 1-5 arası çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 3.7: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri (Öğretmenlerin Şu Anda Çalıştıkları Okul Dahil Olmak Üzere Kaç Ayrı Okulda Çalıştıkları)

Demografik Özellik (Kaç Ayrı Okulda Çalışıldığı)	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
1- 5	58	54.2
6-10	44	41.1
11 ve üstü	5	4.7

Öte yandan, sınıf öğretmenlerinin şu anda görev yaptıkları okullarda kaç yıldır çalıştıkları da üç grupta ele alınmıştır. Bu durumu gösteren Tablo 3.8’de de görüldüğü gibi, ankete katılan sınıf öğretmenlerinin şu anda görev yaptıkları okullarda kaç yıldır çalıştıklarının dağılımı şu şekildedir: 1-5 yıldır çalışanlar 67 kişi (%62.6), 6-10 yıldır çalışanlar 28 kişi (%26.2) ve 11 ve üstü yıldır çalışanlar ise 12 kişidir (%11.2). Görüldüğü gibi, araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin şu anda görev yaptıkları okullarda kaç yıldır çalıştıklarının dağılımında en büyük grubu 1-5 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 3.8: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri (Öğretmenlerin Kaç Yıldır Aynı Okulda Çalıştıkları)

Demografik Özellik (Kaç Yıldır Aynı Okulda Çalıştıkları)	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
1- 5 yıl	67	62.6
6-10 yıl	28	26.2
11 ve üstü	12	11.2

Sınıf öğretmenlerinin mevcut maaşları dışında herhangi bir sabit gelirlerinin olup olmadığı ise beş aşamada ele alınmıştır. Tablo 3.9'dan da anlaşıldığı gibi, ankete katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun mevcut maaşları dışında herhangi bir sabit gelirleri yoktur. Ankete katılan öğretmenlerden 91 tanesi (%85), mevcut maaşları dışında herhangi bir sabit gelirlerinin olmadığını bildirmişlerdir. Öğretmenlerden 14 tanesinin ise (%13.1) kira geliri ve 2 tanesinin de (%1.9) faiz geliri elde ettiği anlaşılmaktadır.

Ankete katılan öğretmenlerden hiçbiri emekli, dul, vb. bir maaş ile diğer türden bir gelir elde etmemektedir. Bu sonuçlar, toplumdaki genel kanının aksine öğretmenlerin çoğunluğunun ek iş yapmadığını ortaya koymaktadır. Bu, çoğu öğretmenin maaşı dışında herhangi bir gelir kaynağının olmadığını göstermektedir. Öğretmenlerin aldığı maaşın düzeyi göz önüne alındığında bu sonuç, pek çok öğretmenin ciddi anlamda ekonomik sorunlarla karşı karşıya olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 3.9: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri (Öğretmenlerin Mevcut Maaşları Dışında Herhangi Bir Sabit Gelirlerinin Olup Olmadığı)

Demografik Özellik (Mevcut Maaşları Dışında Herhangi Bir Sabit Gelirlerinin Olup Olmadığı)	Kişi Sayısı	(Yüzde %)
Kira	14	13.1
Faiz Geliri	2	1.9
Emekli, Dul-Yetim, vb. Maaşı	-	-
Diğer	-	-
Hayır Gelirim Yok	91	85

Ankete katılan öğretmenlerin öğretmenlik diplomalarını aldıkları öğretim kurumunu belirlemeye yönelik soru da dört aşamada incelenmiştir. Tablo 3.10'da da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerden 26 tanesi (%24.3) eğitim fakültesi, 46 tanesi (%43) eğitim enstitüsü, 9 tanesi (%8.4) öğretmen lisesi ve 26 tanesi de (%24.3) diğer (lisans tamamlama vs.) grubunda yer almaktadır. Ankete katılan öğretmenlerin yüzde 43 gibi oldukça yüksek bir oranının eğitim enstitüsü mezunu olması, öğretmenlerin önemli bir kısmının orta yaşın üzerinde ve tecrübeli olduğu bulgusuyla da örtüşmektedir.

Tablo 3.10: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri (Öğretmenlik Diploması Alınan Kurum)

Demografik Özellik (Öğretmenlik Diploması Alınan Kurum)	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Eğitim Fakültesi	26	24.3
Eğitim Enstitüsü	46	43.0
Öğretmen Lisesi	09	08.4
Diğer	26	24.3

3.2.2.2. Sınıf Öğretmenlerine Göre Motivasyon Faktör Gruplarının Öncelik Sıralaması

Kütahya il merkezinde görev yapan sınıf öğretmenlerine uygulanan eğitime yönelik motivasyon anketinin ikinci bölümünde, ankete katılan öğretmenlerden, motivasyon faktör gruplarını 1 ile 6 arasında öncelik sırasına göre sıralamaları istenmiştir. Faktör gruplarının öncelik sıralaması, ankete katılan öğretmenlerin her bir faktör grubunu yerleştirdikleri sıraların aritmetik ortalaması alınmak suretiyle tespit edilmiştir. Ortaya çıkan öncelik sıralaması, sınıf öğretmenlerini motive eden faktör gruplarının önceliği hakkında önemli bulgu ve sonuçlar ortaya koymaktadır. Bu durum ve ortaya çıkan öncelik sıralaması, Tablo 3.11'de de gösterilmektedir.

Bilindiği gibi, insanların birbirinden farklı olmasından dolayı, çalışanlar için öncelikli motivasyonel araçlar da çok farklı olabilir. Örneğin, bir kişi için para çok önemliyken, bir diğeri için para ile birlikte işte kendisine duyulan saygı ve birey olarak

kendisine verilen değer çok önem arz edebilir. Bu çerçevede, öğretmenlerin motivasyonunu sağlayan özendirici araçlar da, kuşkusuz farklı olabilir. Bir başka ifadeyle, bir öğretmen için motivasyon aracı olan bir faktör, bir başka öğretmen için motivasyon aracı olmayabilir.

Öte yandan, motivasyonda kullanılan özendirici araçlar, her yerde, her bireyde ve her zaman aynı etkiyi göstermeyebilir. Özendirici araçların etkinliği, bireylerin değer yargılarına, çevresel faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylerine bağlı olarak değişebilir. Motivasyonda özendirici araçların etkinliği, toplumsal yapıya da bağlıdır. Motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse de, her kişiye her topluma uygun motivasyon modelinden bahsetmek de pek mümkün değildir.

Ankete katılan sınıf öğretmenlerine göre, motivasyon faktör gruplarının öncelik sıralaması da, yukarıdaki kuramsal bulguyu teyit eder niteliktedir. Ankete katılan sınıf öğretmenlerine göre, en öncelikli motivasyon faktör grubu, öğrencilerle ilgili faktörler grubudur. Bir başka ifadeyle ankete katılan öğretmenler, kendilerini en çok motive eden faktör grubunun öğrencilerle ilgili faktörler grubu olduğunu bildirmişlerdir. Bu, çok sayıda motivasyon faktörü içinde, ankete katılan öğretmenler için en öncelikli olan faktörlerin öğrencilerle ilgili olanlar olduğunu göstermektedir. Bunun temel nedeni olarak, eğitim ve öğretimin temel hedefinin öğrenci olması ve pek çok öğretmenin de bu gerçeğin farkında olması gösterilebilir.

Öğrencilerle ilgili faktörler grubunu, iş ortamı ile ilgili faktörler grubu izlemektedir. Bir başka ifadeyle, iş ortamı ile ilgili faktörler de, ankete katılan öğretmenlerin motivasyonlarını sağlamada son derece önemlidir. Bu sonuçlar, ankete katılan sınıf öğretmenlerine göre en öncelikli ilk iki motivasyon faktör grubunun, psiko-sosyal özendirici araçlar olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, kuşkusuz motivasyonla ilgili kuramsal çalışmalara da uygun düşmektedir. Çünkü, ilgili literatür incelendiğinde, psiko-sosyal özendirici araçların önemli bir motivasyon aracı olduğu görülmektedir. Aslında bu durum, birçok meslek için de geçerlidir.

Psiko-sosyal özendirici araçların, ankete katılan sınıf öğretmenlerinin motivasyonunu sağlamada en önemli araçlar olduğu görülmektedir. Gerçekten de, kişisel faktörlerle birlikte çevresel faktörler olarak adlandırılan çalışma şartları ve ortam, bireylerin davranışlarını etkileyen önemli etmenlerdendir. Stresli çalışma şartları, hem fiziksel hem de ruhsal bozukluklara neden olabilmektedir. Bu nedenle, psiko-sosyal özendirici araçlar, bireyin verimli olmasında oldukça önemli yer teşkil etmektedir.

Ankete katılan sınıf öğretmenlerinin motivasyonunun sağlanmasında, ekonomik özendirici araçlar ile örgütsel ve yönetsel içerikli özendirme araçlarının ise önemli bir rol oynamadığı görülmektedir. Geçmişte örgüt içinde çalışanların motivasyonlarının büyük ölçüde ekonomik araçlar vasıtasıyla sağlanabileceği kanısı yaygınken, günümüzde bu kanı geçerliliğini yitirmiştir. Günümüzde, çalışanların sadece ekonomik araçlarla değil, bunun yanında psiko-sosyal araçlar vasıtasıyla da motive oldukları gerçeği, literatürde yagın biçimde kabul görmektedir.

Ankete katılan öğretmenlerin en son sıraya yerleştirdikleri motivasyon faktör grubunun ise mesleki avantajlarla ilgili faktörler olduğu görülmektedir. Bu sonuç, ankete katılan öğretmenler açısından, mesleki avantajlarla ilgili faktörlerin görece olarak önemsiz bir motivasyon aracı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, öğretmenlik mesleğinin cazibesini yitirmesine ve öğretmenlik mesleğinin sunduğu avantajların son derece düşük/önemsiz olmasına bağlanılabilir. Bir başka ifadeyle, öğretmenlik mesleğinin yüksek istihdam güvencesi sağlamasına rağmen, sağladığı ekonomik ve sosyal olanakların yetersizliği; mesleki avantajları, öğretmenler için motivasyon aracı olmaktan çıkarmaktadır.

Bu sonuç, hem yukarıda yapılan analize, hem de kuramsal gelişmelere uygun düşmektedir. Ancak, bu alanda yapılan diğer çalışmaların sonuçlarına ise, çok fazla uygun düşmemektedir. Çünkü, bu alanda yapılan diğer çalışmalardan, öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen baskın faktörlerin başında ücret gelmektedir. Ücreti; cinsiyet, eğitim, öğrenci-öğretmen ilişkileri, kurumsal statü gibi daha pekçok faktörün izlediği belirlenmiştir.

Tablo 3.11: Sınıf Öğretmenlerine Göre Motivasyon Faktör Gruplarının Öncelik Sıralaması Sonuçları

	Faktör Grupları	Ortalama	Std. Sapma
1	Öğrencilerle ilgili faktörler	2.09	0.86
2	İş ortamı ile ilgili faktörler	2.60	1.26
3	Taraflar ile ilgili faktörler	3.25	1.07
4	Mesleki gelişimle ilgili faktörler	3.77	1.23
5	Kişilik ile ilgili faktörler	3.94	1.00
6	Mesleki avantajlarla ilgili faktörler	4.52	1.04

3.2.2.3. Sınıf Öğretmenlerine Göre Motivasyon Faktör Gruplarının Öncelik Sıralaması İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Anlamlılık İlişkisi

Çalışmanın bu aşamasında, sınıf öğretmenlerine göre motivasyon faktör gruplarının öncelik sıralaması ile cinsiyet değişkeni arasındaki anlamlılık ilişkisi, ANOVA analizi ile test edilmektedir. Bir başka ifadeyle, ankete katılan öğretmenler tarafından motivasyon faktör gruplarına verilen önceliğin, cinsiyete göre bir değişim gösterip göstermediği tek yönlü ANOVA analizi ile incelenmektedir. Analizde, faktör grupları bağımlı değişken, ankete katılan öğretmenlerin cinsiyetleri ise bağımsız değişken olarak alınmıştır. Analizde; H_0 hipotezi, faktör gruplarına verilen önceliğin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığını göstermektedir. Alternatif hipotez ise verilen önceliğin cinsiyete göre farklılaştığını simgelemektedir.

Yapılan ANOVA analizinin sonuçları, Tablo 3.12’te gösterilmektedir. Tablolardaki “anlamlılık” değerleri; 0.05’ten büyük olduğu için, H_0 hipotezi reddedilememektedir. Analiz sonuçlarından, ankete katılan öğretmenlerin, motivasyon

faktör gruplarını yerleştirdikleri sıraların aritmetik ortalamaları ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmektedir. Bir başka ifadeyle, öğretmenlerin motivasyon faktör gruplarını yerleştirdikleri sıraların aritmetik ortalamaları cinsiyete göre istatistiksel olarak farklılaşma göstermemektedir. Bu durum, ankete katılan kadın ve erkek öğretmenlerin, motivasyon faktör gruplarına verdikleri öncelikler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 3.12: Sınıf Öğretmenlerine Göre Motivasyon Faktör Gruplarının Öncelik Sıralaması İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Anlamlılık İlişkisinin ANOVA Analizi Sonuçları

Faktör Grupları	F	Sig.
Mesleki avantajlarla ilgili faktörler	0.445	0.506
Öğrencilerle ilgili faktörler	0.032	0.858
İş ortamıyla ilgili faktörler	0.104	0.747
Mesleki gelişim ile ilgili faktörler	0.757	0.386
Taraflarla ilgili faktörler	0.354	0.553
Kişilikle ilgili faktörler	0.231	0.632

SONUÇ

Canlıyı belirli bir amaç için harekete geçiren, amaç gerçekleşinceye kadar hareketi devam ettiren, amaç gerçekleştikten sonra bir başka amaç için yeni hareketlenmeye yol açmak üzere gerilimi sona erdiren içsel kaynaklı hareketlendirici güç olarak tanımlanan motivasyon, gittikçe önem kazanan bir kavramdır. Çünkü, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulan örgütlerin etkinliği, büyük ölçüde örgütü meydana getiren kişilerin çalışma performanslarına bağlıdır. Zamanlarının çoğunu örgüt içerisinde çalışarak geçiren bireylerin iş tatminleri ise, kuşkusuz performans düzeylerini etkilemektedir. Bu noktada motivasyonun işlevi, çalışanların çalışma isteklerini arttırarak onları işe yönlendirmektir.

Çalışanların işlerindeki verimliliklerini ve yeterliliklerini arttırmak ve bunu işlerinde kullanmalarını sağlamak için, işin içinden veya dışından gelen motive edici faktörlerle motive edilmeleri, günümüzde artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Belirli amaçlar etrafında organize edilmiş örgütlerde görev alan çalışanların, örgüt amaçlarına gönüllü olarak bağlanması ve bu yolla işini severek ve isteyerek yapması ve tüm zihinsel ve bedensel yeteneklerini iş üzerinde yoğunlaştırması, kendilerinin performans düzeylerini yükseltecektir. Bunun sonucunda, örgütün amaçlarına ulaşması da kolaylaşacaktır. Kuşkusuz, çalışanların motivasyonlarını sağlayan çok sayıda araç vardır. Bu araçlar, genel olarak ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel özendirici araçlar olarak sınıflandırılabilir.

Motivasyon olgusunu açıklamak üzere çok sayıda kuram geliştirilmiştir. Bu sonuç, çalışmanın kuramsal kısmı için geliştirilmiş olan birinci hipotezi desteklemektedir. Motivasyon kuramları, kapsam ve süreç kuramları olmak üzere başlıca iki grupta toplanabilir. Kapsam kuramları, bireyin içinden ve kendisinden kaynaklanan ve onu belirli bir yönde davranışa yönlendiren motivasyon etmenlerini, süreç kuramları ise bireyin dışından kaynaklanan etmenleri incelemektedir. Motivasyon kuramlarının iş yaşamındaki uygulamalarında, bireyin doğuştan gelen yetenekleri ve eğitimle oluşturabileceği farklar dışında, daha verimli çalışmasını sağlayacak olan bireysel durum ve şartların incelendiği görülmektedir.

Belirli amaçların gerçekleştirilmesinde araç rolü oynayan örgütler, sahip oldukları amaçları gerçekleştirebildikleri sürece varlıklarını sürdürebilirler. Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için kullandığı temel araç, kuşkusuz çalışanların davranışlarıdır. Çalışanların örgütsel davranışı, işin gerektirdiği niteliklere ne denli uygunsa, işteki verimi de kuşkusuz o denli yüksek olacaktır. alışanlarını en iyi biçimde organize eden ve en yeni ve bilimsel yönetim tekniklerini uygulayan örgütler, ülkelerinin kalkınmasını da ve küresel rekabet yarışında ülkelere rekabet üstünlüğü de sağlamaktadırlar. Bu amaçla, örgütlerde, çalışanların amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlu olması sağlanmalı, işgücü verimliliğini arttırmak amacıyla beşeri ilişkiler başta olmak üzere bir çok motivasyon teorisi kullanılmalıdır.

Bir ülkenin toplumsal, kültürel, siyasi ve ekonomik olarak kalkınmasında, yetişmiş insan gücünün yerinin ve öneminin çok büyük olduğu açıktır. Yetişmiş insan gücünün sağlanması, o ülkenin eğitim sisteminin verimli olarak çalışmasıyla yakından ilgilidir. Zira her alanda yeterli nitelikte yetişmiş insan gücünün yetiştirilmesi, eğitim kurumlarının başlıca görevidir. Bunun için de, iyi motive edilmiş öğretmen ve öğrenciler gereklidir. Eğitim süreci, kaliteli insan yetiştirmeyi amaçlayan bir eylemler bütünüdür.

Nitelikli insan, nitelikli bir eğitimin çıktısıdır. Nitelikli bireylerin yetiştirilmesi, kuşkusuz öğretmenlerin temel işlevidir. Bu nedenle, eğitim sistemi içinde hem öğretmenin, hem de öğrencinin motivasyonlarının artırılması, eğitim sisteminin verimini ve kalitesini arttıracaktır. Öğrencilere gerekli davranışların kazandırılmasında, motivasyonun rolü çok büyüktür. Bu nedendir ki, eğitimde motivasyonun rolü yaklaşık yarım asırdır bilimsel çalışmalara konu olmakta ve eğitimde çeşitli motivasyon tekniklerinin kullanılması giderek yaygınlaşmaktadır.

Motivasyonun hemen hemen herkesin yaşamında önemli bir rolü olmasına karşın, eğitimdeki etkisinin çok fazla olduğu bilinmektedir. Öğretmen ve öğrenci için başarılı olma ve öğrenim sürecinden keyif almada kritik bir rol oynayan motivasyon, eğitimin temel bir unsuru durumundadır. Bir başka ifadeyle, öğretmen ve öğrencilerin

motivasyonu, eğitim sürecinde çok kritik bir role sahiptir. Özellikle, öğretmenlerin motive olması, öğrenim sürecinde büyük bir enerjinin (öğretme isteği) doğmasına yol açar. Bu sonuç, çalışmanın kuramsal kısmı için geliştirilen ikinci hipotezi destekler niteliktedir.

Sınıf öğretmenlerinin mesleki motivasyonlarını etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla Kütahya il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerine yönelik olarak yapılan uygulamalı çalışmanın sonuçlarının, dikkate değer olduğu söylenebilir. Uygulama kısmıyla, sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarını sağlayan faktör gruplarının belirlenmesine çalışılmıştır. Öte yandan, çalışmanın bu kısmında, sınıf öğretmenlerine göre motivasyon faktör gruplarının öncelik sıralaması da belirlenmiştir.

Uygulama kısmının sonuçları, ankete katılan sınıf öğretmenlerinin mesleki motivasyonlarını belirleyen motivasyon faktörlerinin, çeşitli faktör gruplarına ayrıldığını ortaya koymaktadır. Bu sonuç, çalışmanın uygulama kısmı için geliştirilen birinci hipotezi desteklemektedir. Öte yandan, ankete sonuçları, sınıf öğretmenlerine göre en öncelikli motivasyon faktör grubunun öğrencilerle ilgili faktörler grubu olduğunu göstermektedir. Bir başka ifadeyle ankete katılan öğretmenler, kendilerini en çok motive eden faktör grubunun öğrencilerle ilgili faktörler grubu olduğunu bildirmişlerdir. Bu, çok sayıda motivasyon faktörü içinde, ankete katılan öğretmenler için en öncelikli olan faktörlerin öğrencilerle ilgili olanlar olduğunu göstermektedir. Bunun temel nedeni olarak, eğitim ve öğretimin temel hedefinin öğrenci olması ve pek çok öğretmenin de bu gerçeğin farkında olması gösterilebilir.

Öğrencilerle ilgili faktörler grubunu, iş ortamı ile ilgili faktörler grubu izlemektedir. Bir başka ifadeyle, iş ortamı ile ilgili faktörler de, ankete katılan öğretmenlerin motivasyonlarını sağlamada son derece önemlidir. Bu sonuçlar, ankete katılan sınıf öğretmenlerine göre en öncelikli ilk iki motivasyon faktör grubunun, psiko-sosyal özendirici araçlar olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, kuşkusuz motivasyonla ilgili kuramsal çalışmalara da uygun düşmektedir. Çünkü, ilgili literatür

incelendiğinde, psiko-sosyal özendirici araçların önemli bir motivasyon aracı olduğu görülmektedir.

Psiko-sosyal özendirici araçların, ankete katılan sınıf öğretmenlerinin motivasyonunu sağlamada en önemli araçlar olduğu, uygulamanın kısmının bulgularından anlaşılmaktadır. Gerçekten de, kişisel faktörlerle birlikte çevresel faktörler olarak adlandırılan çalışma şartları ve ortam, bireylerin davranışlarını etkileyen önemli etmenlerdendir. Stresli çalışma şartları, hem fiziksel hem de ruhsal bozukluklara neden olabilmektedir. Bu nedenle, psiko-sosyal özendirici araçlar, bireyin verimli olmasında oldukça önemli yer teşkil etmektedir.

Ankete katılan sınıf öğretmenlerinin motivasyonunun sağlanmasında, ekonomik özendirici araçlar ile örgütsel ve yönetsel içerikli özendirme araçlarının ise önemli bir rol oynamadığı görülmektedir. Geçmişte örgüt içinde çalışanların motivasyonlarının büyük ölçüde ekonomik araçlar vasıtasıyla sağlanabileceği kanısı yaygınken, günümüzde bu kanı geçerliliğini yitirmiştir. Günümüzde, çalışanların sadece ekonomik araçlarla değil, bunun yanında psiko-sosyal araçlar vasıtasıyla da motive oldukları gerçeği, literatürde yagın biçimde kabul görmektedir.

Ankete katılan öğretmenlerin en son sıraya yerleştirdikleri motivasyon faktör grubunun ise mesleki avantajlarla ilgili faktörler olduğu görülmektedir. Bu sonuç, ankete katılan öğretmenler açısından, mesleki avantajlarla ilgili faktörlerin görece olarak önemsiz bir motivasyon aracı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, öğretmenlik mesleğinin cazibesini yitirmesine ve öğretmenlik mesleğinin sunduğu avantajların son derece düşük/önemsiz olmasına bağlanılabilir. Bir başka ifadeyle, öğretmenlik mesleğinin yüksek istihdam güvencesi sağlanmasına rağmen, sağladığı ekonomik ve sosyal olanakların yetersizliği; mesleki avantajları, öğretmenler için motivasyon aracı olmaktan çıkarmaktadır.

Araştırmanın bulguları, sınıf öğretmenlerine göre motivasyon faktör gruplarının öncelik sıralaması ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki

olmadığını da ortaya koymaktadır. Bu sonuç da, çalışmanın uygulama kısmı için geliştirilmiş olan ikinci hipotezi desteklemektedir.

Türkiye'nin, gelişmiş ülkeler düzeyine bir an önce ulaşması, küresel dünyada rekabet edebilmesi ve sosyal dengelerin kurulabilmesi için, milyonlarca çalışanı bünyesinde barındıran eğitim ve öğretim kurumlarının da içinde bulunduğu, tüm kamu ve özel sektör örgütlerinde, işgücü verimliliğinin üst düzeye çıkarılması gerekmektedir. Zira, çalışanlarını en iyi biçimde organize eden ve en yeni ve bilimsel yönetim tekniklerini uygulayan örgütler, ülkelerinin kalkınmasını ve küresel rekabet yarışında ülkelerine rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar.

Eğitimde, hem öğretmenin hem de öğrencinin eğitime yönelik motivasyonlarının artırılması ile, eğitim sisteminin verimliliği ve kalitesi de artar. Eğitimin istenen, hedeflenen kalitede verilmesi ile ülkenin toplumsal, kültürel, siyasi ve ekonomik alanlarda kalkınabilmesi için gerekli yetişmiş insan gücü sağlanabilmesi de mümkün olabilecektir. Bu bakımdan, ulusal hedeflere ulaşmada yeri doldurulamaz bir öneme sahip olan öğretmenlerin mesleklerindeki motivasyonlarının sağlanması çok önemlidir. Bu nedenle, motivasyon olgusu, eğitim örgütlerinin yönetimleri tarafından, çalışanlarını daha etkili olmaya yönlendirmek amacıyla yaygın biçimde kullanılmalıdır.

Öğretmenlerin yaptığı çalışmalar her şekilde desteklenmeli ve teşvik edilmelidir. Eğitim sisteminin yeniden yapılandırılmasında ve eğitimle ilgili yasal düzenlemelerde öğretmenlerin beklentileri mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. Öte yandan, öğretmenlerin ekonomik, sosyal ve diğer çalışma şartlarının iyileştirilmesi de, öğretmenlerin motivasyonlarının artırılması bakımından büyük önem arz etmektedir.

**EKLER****Sayfa**

EK 1: Anket Formuna İlişkin Açıklama.....	99
EK 2: Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Sağlayan Faktör Gruplarının Belirlenmesi Anketi.....	100
EK 3: Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri Anketi.....	102
EK 4: Sınıf Öğretmenlerine Göre Motivasyon Faktör Gruplarının Öncelik Sıralaması Anketi.....	106

EK 1: Anket Formuna İlişkin Açıklama**Kütahya İlindeki İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf Öğretmenlerinin
Mesleki Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi
Konulu Anket Çalışması**

Sayın Öğretmenim,

Bu anket, “Kütahya İlindeki İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi” amacıyla hazırlanmıştır.

Anket temel olarak üç bölümden oluşmaktadır. Her bir bölümdeki anket sorularının nasıl doldurulması gerektiği bölüm başlarında açıklanmaktadır. Ankette sorulara vereceğiniz yanıtlar hiçbir şekilde kişilerle ilgili olarak yorumlanmayacaktır. Bu sebeple cevaplayacağınız anket formlarının hiçbir yerine kendi adınızı, okulunuzun adını yazmayınız.

Anket aracılığı ile yapılan araştırmanın başarısı, ankete katılan siz değerli öğretmenlerin, anket sorularını doğrulukla ve içtenlikle yanıtlamasına bağlıdır. Anketin başarılı bir şekilde değerlendirilebilmesi için lütfen bütün ifadeleri yanıtlayınız ve her ifadeyi yalnız bir defa işaretleyiniz. İlgi ve yardımlarınız için teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Devrim PALAMUTÇU
Dumlupınar Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

EK 2: Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Sağlayan Faktör Gruplarının Belirlenmesi Anketi

Bu çalışma, Kütahya il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarını incelemek üzere sürdürülecek araştırmanın ön çalışmasıdır. Aşağıdaki sorulara içtenlikle vereceğiniz cevaplar, çalışmanın başarılı olabilmesi açısından çok faydalı olacaktır. Değerli zamanınızı bu çalışmaya ayırdığınız ve düşüncelerinizi aktardığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

İfade No		Çok Önemli	Önemli	Az önemli	Önemli değil	Hiç önemli
1	Ekonomik olanaklar					
2	İstihdam güvencesi					
3	Sosyal olanaklar					
4	Öğrencilerin başarısı					
5	Öğrencilerin derse karşı istekli , arzulu olması					
6	Öğrencilerle iletişim					
7	İs ortamının huzurlu olması					
8	İş ile ilgili tüm olanakların sağlanması					
9	Okul yönetiminin objektifliği					
10	Meslekte gelişme, ilerleme imkanı					
11	Öğretmenler arası bilgi paylaşımının sağlanması					
12	Farklı ders işleme isteği					
13	Hizmet içi eğitim					

İfade No		Çok Önemli	Önemli	Az önemli	Önemli değil	Hiç önemli
14	Mesleğe ve çocuklara duyulan sevgi					
15	Gençlerle birlikte zaman geçirme					
16	İnsanlarla ilgilenme					
17	Yeni bilgi öğrenme hazzı (mutluluğu)					
18	Bilgiyi iletme , verme hazzı					
19	Katılımcı okul yönetiminin varlığı					
20	Devamlı enerjik, sağlıklı, yenilikçi olma zorunluluğu					
21	Özgür ve eleştiriye açık çalışma					
22	Yöneticiler ve öğretmenler arasındaki ilişkiler					
23	Öğrenci ve öğretmen arasındaki karşılıklı sevgi ve saygının hissedilmesi					
24	Velilerden gelen olumlu tepkiler					
25	Öğrencilerden gelen olumlu tepkiler					

EK 3: Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri Anketi

Bu anketteki sorular, ankete katılan öğretmenlerin bazı kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Sorulara, altlarındaki seçeneklerden size uygun olanı işaretleyerek ya da boşlukları doldurarak cevap veriniz. Örnek : (X)

1. Cinsiyetiniz

- a) Kadın ()1
b) Erkek ()2

2. Yaşınız

- a) 20-30 yaş ()1
b) 31-40 yaş ()2
c) 41 yaş ve yukarısı ()3

3. Medeni haliniz

- a) Bekar ()1 c) Boşanmış ()3
b) Evli ()2 d) Dul ()4

4. Evli iseniz, çocuğunuz

- a) Var ()1
b) Yok ()2

5. Aile bireylerinizin sayısı?

- a) 2-4 ()1 b) 5-7 ()2 c) 8 ve üstü ()3

6. Babanızın mesleği

- a) İşçi ()1 b) Memur ()2 c) Emekli ()3
d) Serbest Meslek ()4 e) Diğer ()5

7. Babanızın eğitim durumu

- a) Diplomasız ()1 d) Lise ()4
 b) İlkokul ()2 e)Yüksekokul veya fakülte ()5
 c) Ortaokul ()3 f) Yüksek lisans veya doktora ()6

8) Annenizin mesleği

- a) İşçi ()1 b) Memur ()2 c) Emekli ()3
 d) Serbest Meslek ()4 e) Diğer (Ev Hanımı v.b.) ()5

9) Annenizin eğitim durumu

- a) Diplomasız ()1 d) Lise ()4
 b) İlkokul ()2 e)Yüksekokul veya fakülte ()5
 c) Ortaokul ()3 f) Yüksek lisans veya doktora ()6

10) Kaç yıldır çalışmaktasınız ?

- a) 1-10 yıl ()1
 b) 11-20 yıl ()2
 c) 21-30 yıl ()3
 d) 31 yıl ve üstü ()4

11) Hiç idari görevlerde bulundunuz mu ?

- a) Evet ()1
 b) Hayır ()2

12) Halen sınıf öğretmenliği dışında gelir getiren başka bir işte çalışıyor musunuz ?

- a) Evet ()1 b) Hayır ()2

13) Şu anda çalıştığınız okul dahil olmak üzere kaç ayrı okulda çalıştınız ?

- a) 1-5 ()1 b) 6-10 ()2 c) 11 ve üstü ()3

14) Şu anda çalıştığınız okulda kaç yıldır görev yapmaktasınız ?

- a) 1-5 ()1 b) 6-10 ()2 c) 11 ve üstü ()3

15) Mevcut maaşınız dışında herhangi bir sabit geliriniz var mı?

- a) Kira ()1
 b) Faiz geliri ()2
 c) Emekli dul-yetim vb maaşı ()3
 d) Diğer ()4
 e) Hayır gelirim yok ()5

16) Şu anda ikamet ettiğiniz eve kira ödüyor musunuz ?

- a) Evet ()1
 b) Hayır ()2

17) Kendinize ait yada evli iseniz eşinize ait bir arabanız var mı ?

- a) Evet ()1
 b) Hayır ()2

18) Çalıştığınız okula ulaşımınızı nasıl sağlıyorsunuz ?

- a) Özel arabamla ()1
 b) Toplu taşıma araçları ile ()2
 c) Okul servisi ile ()3
 d) Diğer ()4

19) Öğretmenlik diploması aldığınız yüksek öğrenim kurumu hangisidir ?

- a) Eğitim fakültesi ()1
- b) Eğitim enstitüsü ()2
- c) Öğretmen lisesi ()3
- d) Diğer ()4

20) Lisansüstü bir çalışmanız var mı ?

- a) Evet ()1
- b) Hayır ()2



EK 4: Sınıf Öğretmenlerine Göre Motivasyon Faktör Gruplarının Öncelik Sıralaması Anketi

Aşağıda, motivasyonla ilgili faktörler gruplar halinde verilmiştir. Bu motivasyon grupları, sizi ne derecede motive etmektedir? A-B-C-D-E-F gruplarını önceliklerine göre sıraya koyunuz.

Sizi en çok motive eden grup -1- numaralı önceliği alacaktır. Daha sonraki sırayla -2- numaralı önceliği ve belirtilen gruplar arasından sizi en az motive eden grup ise -6- numaralı önceliği alacaktır. Önceliklerini belirlediğiniz grupları, grup isimlerine göre yan tarafta görülen sıralama kısmındaki boşluklara yazarak sıralayınız.

MOTİVASYON FAKTÖR GRUPLARI

ÖNCELİK SIRALAMASI

A	Ekonomik olanaklar	1.
	İstihdam güvencesi	2.
	Sosyal olanaklar	
		3.
		4.
B	Öğrencinin başarısı	5.
	Öğrenci ile iletişim kurabilme	
	Öğrencinin arzulu ve ilgili olması	6.
C	İş ortamının huzurlu olması		
	İş ile ilgili tüm olanakların sağlanması		
	Okul yönetiminin objektifliği		
	Meslekte gelişme, ilerleme imkanı		

- D Öğretmenler arası bilgi alışverişi
Farklı ders işleme isteği
Hizmet içi eğitim

Yeni bilgi öğrenme hazzı

Bilgiyi iletme, verme hazzı (mutluluğu)

Mesleğe ve çocuklara duyulan sevgi

- E Gençlerle birlikte zaman geçirmeyi sevme

İnsanlarla ilgilenme

Devamlı enerjik, sağlıklı, yenilikçi olma zorunluluğu

Özgür ve eleştiriye açık çalışma

Öğrenci ve öğretmen arasında karşılıklı sevgi ve saygının hissedilmesi

- F Velilerden gelen olumlu tepkiler

Öğrencilerden gelen olumlu tepkiler

Yöneticiler ve öğretmenler arasındaki ilişkiler

KAYNAKÇA

AĞAOĞLU, Esmahan, “Sınıf Yönetimi İle Olgular”, **Sınıf Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.

AKDEMİR, Ali, **Etkili ve Verimli İşgördürme Aracı Olarak Katımlı Yönetimi Uygulama Teknikleri**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:560, Kütahya, 1992.

-----, **İşletme Bilimine Giriş**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1996.

AKTAN, C. Can, “İnsan Mühendisliği”, **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4)**, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999.

AMES, Carole and ARCHER, Jennifer, “Achievement Goals in the Classroom: Students’ Learning Strategies and Motivation Processes”, **Journal of Educational Psychology**, Vol. 80 (3), 1988, pp.260-267.

AMES, Carole, “Motivation: What Teachers Need to Know”, **Teachers College Record**, Vol.91 (3), 1990, pp.409-421.

ANDERMAN, Lynley H. and MIDGLEY, Carol, “Motivation and Middle School Students”, (in) L. Irvin Judith (Ed.), **What Current Research Says to the Middle Level Practitioner**, National Middle School Association, Columbus, 1997, pp.41-48.

ANNABEL, Erika and MIRON, Martinez, “Helping to Provide Meaning to the Students’ Learning by Considering Their Goal Orientation” <http://www.cogs.susx.ac.uk/lab/hct/hctw2002/papers/Martinez.pdf>. (05 Aralık 2003).

ARIK, İ. Alev, **Motivasyon ve Heyecana Giriş**, Çantay Yayınevi, İstanbul, 1996.

ARTAN, Sinan, **İş İdaresi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:203, Eskişehir, 1991.

AŞIKOĞLU, Meral, **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**, Üniversite Kitabevi, İstanbul, 1996.

AŞKUN, İnal Cem, **İşgören**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1982.

ATALAY, Ayperi, “Motivasyon ve Motivasyon Süreci”,
<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/site.html>. (04 Aralık 2003).

AYAZ, Mehmet, “Önemli Bir Verimlilik Faktörü Olarak Motivasyon”, **İzmir Ticaret Odası Dergisi**, Mayıs 1989.

AYDIN, Mustafa, **Çağdaş Eğitim Denetimi**, Şafak Yayıncılık, Ankara, 1993.

-----, **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınevi, 4. Baskı, Malatya, 1996.

BALCI, Ali, **Etkili Okul Kuram, Uygulama ve Araştırma**, Yavuz Dağıtım, Ankara, 1993.

BALCI, Esergül, **Türk Milli Eğitim Sisteminde Ödül Kavramı ve Yılın Öğretmeni Ödülü**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, 1988.

BAYKAL, Besim, **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 2524, İstanbul, 1987.

BİNGÖL, Dursun, **Personel Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 1996.

BİRCAN, İsmail ve SEFUNÇ Meryem, “Eğitimin Yönetsel Temelleri”, **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**, Ankara, 2001.

BURSALIOĞLU, Ziya, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1992.

BÜLBÜL, Ahmet, **Çalışma Davranışında Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Kurumsal Analizi (Sağlık Sektöründe Bir Uygulama)**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1996.

CAN, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Üçüncü Baskı, Ankara, 1994.

CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet, KAVUNCUBAŞI, Şahin, **Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995.

COHEN, Margaret W., “Research on Motivation: New Content for the Teacher Preparation Curriculum”, **Journal of Teacher Education**, Vol.3, 1986, pp.23-28.

CÜCELOĞLU, Doğan, **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1992.

CZUBAJ, Camilia Anne, “Maintaining Teacher Motivation”, **Education**, Vol.116 No.3, Spring 1996.

ÇAVDAR, Mete, “Motivasyon”, <http://www.mylmz.net/yönetim/motivasyon/motivasyon.html>. (3 Aralık 2003).

ÇEVİK, İzzet ve ÖZDAŞ, Ali, **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**, Ocak Yayınları, Ankara, 1999.

- DAVIS, Keith, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, İ.Ü. Yayını, Yayın No:3028, İstanbul, 1982.
- DİLEK, Şener, “Başarılı Öğretmenlerin Ortak Özellikleri Elde Edilmelidir” **Bilimin Tecrübenin Işığında Öğretmenin Başarı Kılavuzu (Öğretmenlik Mesleği Nedir?)**, Nesil Yayınları, İstanbul, 2002.
- DOĞAN, Muammer, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Anadolu Matbaacılık, Genişletilmiş Yeni Baskı, İzmir, 1995.
- DOWSON, Martin and MCLNERNEY, Dennis M., “Psychological Parameters of Students’ Social and Work Avoidance Goals: A Qualitative Investigation”, **Journal of Educational Psychology**, Vol.93, No.1, 2001, pp.35-42.
- DURDEN, Garey and ELLİS, Larry, “Is Class Attendance a Proxy Variable For Student Motivation in Economics Classes? An Empirical Analysis”, **International Social Science Review**, Summer-Spring 2003.
- ECCLES, John S. and MIDGLEY, Carol, “Stage/Environment Fit: Developmentally Appropriate Classrooms for Early Adolescents”, (in) Russell E. Ames and Carole Ames (Eds), **Research on Motivation in Education**, Vol.3, Academic, New York, 1989, pp.139-186.
- ERCAN, Leyla, “Motivasyon Güdüleme”, **Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar**, Nobel Dağıtım, Ankara, 2000.
- ERDEN, Münire, **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**, Alkım Yayınları, İstanbul, 1998.
- EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998.

- FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayınevi, Üçüncü Basım, İstanbul, 2001.
- FİDAN, Nurettin ve ERDEN, Münire, **Eğitime Giriş**, Harran Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1995.
- GIBSON, Janice T. and CHANDLER, Louis A., **Educational Psychology Mastering Principles and Applications A Division of Simon and Schuster**, Massachusetts, USA, 1988.
- GİTMEZ, Ali, **İnsan Kaynakları ve Örgüt Yönetimi**, ODTÜ Sürekli Eğitim Merkezi Yayını, Ankara, Kasım 2000.
- GLASSER, William, **Okulda Kaliteli Eğitim**, Beyaz Yayınları, Çev. Ulaş Kaplan, İstanbul, 1999.
- GRAHAM, Sandra, “Communicating Low Ability in the Classroom: Bad Things Good Teachers Sometimes Do”, (in) Sandra Graham and Valerie Folkes (Eds.), **Attribution Theory: Applications to Achievement, Mental Health, And Interpersonal Conflict**, Hillsdale, Erlbaum, pp.17-36.
- GRIFIN, Ricky W. and MOORHEAD, Gregory, **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1998.
- GÜRKAN, Tanju, **İlkokul Öğretmenlerinin Öğretmenlik Tutumları ve Benlik Kavramları Arasındaki İlişki**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1993.
- HANSON, Mark, **Educational Administration And Organizational Behavior**, Allyn & Bacon, Boston, 1991.
- HAYRAN, Osman, “Sağlık Hizmetlerinin Yönetimi”, <http://www.merih.net/m1/wosmhay15.html>. (02 Aralık 2003).

- HICKS, Herbert G., **Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından Örgütlerin Yönetimi**, Turhan Kitabevi, 1979.
- HODSON, Derek, **Teaching and Learning Science: Towards a Personalized Approach**, Open University Press, Buckingham, United Kingdom, 1998.
- HWANG, Young Suk, ECHOLS, Celina, VRONGISTINOS, Konstantinos, "Multidimensional Academic Motivational of High Achieving African American Students", **College Student Journal**, December 2003.
- İLGAR, Lütfü, **Eğitim Yönetimi; Okul Yönetimi; Sınıf Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1996.
- KABAAĞAÇ, Sina, **Latince Türkçe Sözlük**, Sosyal Yayınları, İstanbul, 1995.
- KANFER, Ruth, "Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology", (in) Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough (Eds.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Vol.1, Consulting Psychologists Press, 2nd Edition, Palo Alto, 1990, pp.75-170.
- KARSENTI, Thierry, "Student Motivation and Distance Education on the Web: Love at First Sight?", <http://naweb.unb.ca/proceedings/1999/karsenti/karsenti/html>. (04 Aralık 2003).
- KAYA, Yahya Kemal, **Eğitim Yönetimi**, Set Ofset Matbaacılık Ltd. Şti, Beşinci Basım, Ankara, 1993.
- KAYNAK, Turgay, **Organizasyonel Davranış Ve Yönlendirilmesi**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, Melisa Matbaacılık, 1995.

- KEILER, Leslie and WOOLNOUGH, Brian, "Students' Motivations for Data Handling Choices and Behaviors: Their Explanations of Performance", **Cell Biology Education**, Vol.2, Spring 2003, pp.63-72.
- KESKİN, Abdullah, "Motivasyon ve Dikkatin Öğrenme Üzerine Etkisi", <http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.doc>. (02 Aralık 2003).
- KİRAS, İbrahim, "Eğitimde Kalite ve Verimliliğin Arttırılması", **Anahtar Dergisi**, No 93, Eylül 1996.
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, 4. Baskı, İstanbul, 1993.
- KÖKLÜ, Muharrem, "Etkili Öğretimin Yöntemi", **Anahtar Dergisi**, No:93, Eylül1996.
- KÖKTÜRK, Tansu, **İlköğretim Okulları İkinci Kademe İngilizce Öğretmenlerinin Profili, Motivasyonu ve İş Tatmini**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1997.
- KUNZ, Alexis H. and PFAFF, Dieter, "Agency Theory, Performance Evaluation, and the Hypothetical Construct of Intrinsic Motivation", **Accounting, Organizations and Society**, Vol.27, 2002, pp.275-295.
- KUSHMAN, Jim W., "The Organizational Dynamics of Teacher Workplace Commitment: A Study of Urban Elementary and Middle Schools", **Educational Administration Quarterly**, Vol.28 (1), 1992, pp.5-42.
- LEWIS, Arleen C., "Student Motivation and Learning: The Role of the School Counselor", **The School Counselor**, Vol.39, May 1992, pp.333-337.

- LIVINGSTON, Lillian, “Motivational Strategies: The Outcome Starts Here: Motivating The Adult Student: We Shall Overcome”, **American Music Teacher**, October-November 2003.
- MADSEN, Clifford K., “The Magic of Motivation: Practical Implications From Research”, **American Music Teacher**, October-November 2003.
- MAEHR, Martin L. and MIDGLEY, Carol, “Enhancing Student Motivation: A Schoolwide Approach”, **Educational Psychologist**, Vol.26 (3/4), 1991, pp.399-427.
- MAITTLAND, Iain, **İnsanları Motive Etmek**, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti., Çev. Aksu Bora ve Onur Cankoçak, Ankara, 1997.
- MINER, John B., **Industrial Organizational Psychology**, McGraw Hill, New York, 1992.
- NREL, “Understanding Motivation Supporting Teacher Renewal”, **Quality Teaching and Learning Series**, Northwest Regional Educational Laboratory, December 2001.
- ONARAN, Oğuz, **Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları**, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Yayın No:470, Ankara, 1981.
- ONAL, Güngör, **İşletmelerde Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı**, Bursa, 1979.
- ORAL, Saime ve KUŞLUVAN Zeynep, “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 3, 1997.
- ÖZALP, İnan, **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1994.

-----, **İşletmelerde Yönetim Fonksiyonları ve Organizasyon**, Baytaş Yayınları, Ankara, 1983.

ÖZBEK, Sevilay, **İlköğretim Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin İletişim ve Motivasyon Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri (İzmir İli Örneği)**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1998.

ÖZDEMİR, Servet, **Kamu Ödeme Sistemi İçinde Öğretmen Ücretlerinin Yeri ve Sağladığı Doyum**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1986.

ÖZGEN, Bekir, “Eğitimde Standart ve Kalite”, **Anahtar Dergisi**, No 117, Eylül 1998.

ÖZKALP, Enver, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1998.

ÖZSOY, Halil ve ATAÜNAL Aydoğan, **Nasıl Bir İnsan? 20 Mayıs Eğitim, Kültür ve Sosyal Dayanışma Vakfı Yayını**, Yayın No:7, Ankara, 2001.

PARS, Füsun, “İş Yerinde Motivasyon”, **Human Resources**, Sayı 2, 1996.

PÜSKÜLLÜOĞLU, Ali, **Öztürkçe Sözlük**, ABC Tanıtım Bas., İstanbul, 1991.

ROBBINS, Stephen, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Etom Basım Yayım A.Ş., Çev. Sevgi Ayşe Öztürk, İstanbul, 1994.

ROZENDAAL, J. S., MINNAERT, A. and BOEKAERTS, M., “Motivation and Self-Regulated Learning in Secondary Vocational Education: Information Processing Type and Gender Differences”, **Learning and Individual Differences**, Vol.13, 2003, pp.273-289.

RYAN, Richard M. and DECI, Edward L., "Intrinsic and Extrinsic Motivation: Classic Definitions and New Directions", **Contemporary Educational Psychology**, Vol.25, 2000, pp.54-67.

SABANCI, Ali, **Eğitim Yönetiminde Çift Yönlü İletişim Yönetilenleri Motivasyon ve İş Doyumu Bakımından Nasıl Etkilemektedir?**, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enmstitüsü, Bilim Uzmanlığı Tezi, Malatya, 1994.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **Endüstriyel Davranışlar**, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Yayın No:10, Bursa, 1982.

-----, **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1987.

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1995.

SAPANCALI, Faruk, "Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar", **Verimlilik Dergisi**, No:4, 1993.

-----, **İşletmelerde Kullanılan Özendirici Araçların Güdülenme Üzerine Etkisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1992.

SEIFERT, Kelvin L., **Educational Psychology**, Houghton Mifflin Company, 2nd Edition, New York, 1991.

SELÇUK, Ziya, "Etkili Öğrenme Ortamlarının Oluşturulmasını Etkileyen Etkenler", **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi**, MEB Yayını, Yıl 2, Sayı 21, Kasım 2001.

SÜN BÜL, Ali Murat, "Bir Meslek Olarak Öğretmenlik", **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2001.

STEERS, Richard M. and PORTER, Lyman W. (Eds.), **Motivation and Work Behavior**, McGraw-Hill, 4th Edition, New York, 1987.

ŞİŞMAN, Mehmet, **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000.

TAŞTAN, Seçil, “Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri”, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/site.html>. (04 Aralık 2003).

T.D.K., **Türkçe Sözlük**, Türk Dil Kurumu Yayınları, Yayın No:549, Cilt 1, Ankara, 1988.

TEPEBAŞ, Murat, **Motivasyon Teorilerinde Ödüllendirme ve Organizasyonlarda Ödül Sistemleri**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 1999.

TEVRUZ, Suna, **Davranışlarımızdan Seçmeler**, Emek Matbaası, Yalova, 1989.

TİKİCİ, Mehmet ve DENİZ, Mehmet, **Örgütsel Davranış**, Malatya, 1991.

TOPÇU, Zehra Nur, **Türk Eğitim Sisteminde İlköğretim Öğretmenlerini Güdüleme Sorunları**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1995.

TOPRAKÇI, Erdal, **Sınıf Örgütünün Yönetimi**, Ütopya Yayıncılık, Ankara, 2002.

TURHAL, Necla, “Eğitim Verimlilik İlişkisi”, **Verimlilik Dergisi**, No:454, 1991.

ULUĞ, Feyzi, **Eğitimde Grup Süreçleri Yönetmel Psiko-Sosyal ve Teknik Bakış**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1999.

WILLIAMS, W. John, **Örgütlerde İletişim**, A.Ü. Yayınları, Yayın No:628, Çev. Yılmaz Büyükerşen, Şan Öz Alp, Hikmet Seçim, Ali Atıf Bir, Eskişehir, 1991.

WISE, Steven L. and DeMARS, Christine E., “Examinee Motivation in Low-Stakes Assessment: Problems and Potential Solutions”, **The Annual Meeting of the American Association of Higher Education Assessment Conference**, Seattle, June 2003.

WLODKOWSKI, Raymond J. and GINSBERG, Margery B., **Diversity and Motivation: Culturally Responsive Teaching**, Jossey-Bass, San Francisco, 1995.

YÜKSEL, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

YÜKSEL, Galip, “Öğrenci Motivasyonu ve Öğrenme Konusunda Rehber Öğretmenlerin İşlevleri”, <http://www.gef.gazi.edu.tr/akademik/ygalip/makale3.html>. (04 Aralık 2003).

YÜKSEL, Veysel Arif, **Kocaeli Özel ve Kamu Orta Öğretim Kurumlarında Öğretmenlerin Motivasyon Faktörleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Kocaeli Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2001.

DİZİN**-A-**

Adams, 41
Alderfer, 25, 32, 34
Anlamlılık, 89, 91, 92, 93

-B-

Başarı, 32, 37, 38, 65, 115
Başarısızlık, 33, 63
Beklenti, 36, 37
Bireysel, 30, 35, 82

-C-

Cezalandırma, 44
Cinsiyet, 83, 89

-D-

Davranış, 3, 10, 18, 19, 23, 42, 113,
114, 115, 117, 119, 121
Demografik, 83, 84, 85, 86
Dışsal, 66
Doyum, 39, 40, 67, 119

-E-

Eğitim, 3, 5, 14, 19, 20, 21, 30, 47, 55,
56, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 68,
69, 86, 95, 97, 106, 113, 116, 117,
119, 120, 121, 122
ERG, 25, 32, 34

-F-

Faktör, 30, 74, 76, 77, 78, 81, 87, 88,
89, 90, 91, 92, 93, 98, 99, 101, 107,
109
Faktör Grupları, 77, 81, 87, 88, 89, 90,
91, 92, 93, 98, 99, 101, 107, 109

-G-

Güdü, 4, 25
Güvenirlilik, 76, 77, 80, 81

-H-

Hakkaniyet, 41
Herzberg, 25, 30, 31
Hijyen, 30, 31

-İ-

İletişim, 22, 122

İlköğretim, 41, 64, 65, 98, 118, 122

İstihdam Güvencesi, 75, 77

-K-

Kapsam, 24, 25, 34, 95
Kuram, 10, 29, 42, 113
Kütahya, 21, 73, 74, 83, 84, 87, 90, 95,
98, 99, 101, 111

-L-

Lawler, 38, 39, 40
Lisansüstü, 106
Locke, 35, 36

-M-

Maslow, 25, 26, 27, 32, 33
McClelland, 25, 32, 33, 34
McGregor, 25, 28
Mesleki, 74, 75, 76, 77, 78, 88, 89, 98
Motivasyon, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 23,
24, 25, 28, 39, 47, 48, 49, 50, 51, 52,
53, 55, 57, 59, 61, 62, 63, 74, 82, 87,
88, 89, 95, 98, 107, 112, 113, 114,
115, 117, 119, 120, 121

-Ö-

Öğrenci, 58, 64, 69, 75, 78, 100, 108,
109, 122
Öğretim, 69
Öğretmen, 55, 61, 67, 68, 69, 86, 106,
119
Örgüt, 3, 9, 12, 15, 16, 17, 18, 19, 20,
22, 35, 36, 49, 50, 54, 116, 119
Örgütsel, 7, 8, 10, 17, 23, 33, 113, 115,
120, 121
Özendirici, 10, 11, 12, 13, 67, 68, 120,
121

-P-

Pavlov, 43
Performans, 39, 49, 53
Porter, 4, 38, 39, 40
Psikolojik, 7, 14

-S-

Sınıf, 57, 59, 61, 68, 73, 74, 75, 76, 77,
78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 87, 88,
89, 90, 91, 92, 93, 98, 99, 101, 102,
107, 109, 111, 115, 117, 122

Skinner, 42, 43

Sosyal, 5, 7, 10, 13, 14, 17, 23, 28, 41,
53, 57, 59, 64, 65, 67, 68, 75, 77, 99,
100, 108, 113, 114, 117, 118, 119,
120, 121, 122

Statü, 15

Süreç, 24, 34

-V-

Vroom, 36, 37, 38, 39, 40

-Y-

Yönetmel, 17, 57, 66, 113, 122

-Z-

Zihinsel, 65

