

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ PROGRAMI

**ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA GÖRE MOTİVASYON
KAYNAKLARININ BELİRLENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nurdan ÇİFTÇİ

DANIŞMAN ÖĞRETİM ÜYESİ
Yrd. Doç. Dr. Mustafa Onur CESUR

İSTANBUL, Ekim 2017

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ PROGRAMI

ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA GÖRE MOTİVASYON
KAYNAKLARININ BELİRLENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nurdan ÇİFTÇİ

Okul No: 151109113

DANIŞMAN ÖĞRETİM ÜYESİ

Yrd. Doç. Dr. Mustafa Onur CESUR

İSTANBUL, Ekim 2017

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

10.10.2017 tarihinde tezinin savunmasını yapan Nurdan ÇİFTÇİ'ye ait Öğretmenlerin Algılarına Göre Motivasyon Kaynaklarının Belirlenmesi" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak **Oy Birliği/Oy Çokluğuyla** Kabul Edilmiştir.



Yrd. Doç. Dr. Mustafa Onur CESUR
(Üye) Danışman



Yrd. Doç. Dr. Şahin ÇETİN
(Üye)



Yrd. Doç. Dr. Yusuf ALPAYDIN
(Üye)

YEMİN

12/10/2017

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Öğretmenlerin Algılarına Göre Motivasyon Kaynaklarının Belirlenmesi” adlı çalışmanın, proje safhasından sonuçlanmasına kadar olan bütün süreçlerinde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın tarafımda yazıldığını ve yararlandığım bütün eserlerin “Kaynakça” da gösterilenlerden oluştuğunu, “Kaynakça” da yer alan bu eserlerden metin içinde atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

151109113

Nurdan Çiftçi



ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA GÖRE MOTİVASYON KAYNAKLARININ BELİRLENMESİ

ÖZET

Bu araştırmanın amacı devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile örgüt içinde motivasyonlarını etkileyen genel faktörleri belirlemektir. Yapılan araştırma ile insanın hayatında kendisini harekete geçiren motivasyonun okullarda nasıl algılandığı, öğretmenlerin örgütlerde nasıl motive oldukları, öğretmenlerin işlerinden motivasyonunu bozan durumların neler olduğu ve iş performansına olan etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada çalışmanın doğasına uygun olarak nitel araştırma desenlerinden olgu bilim deseni kullanılmıştır. Toplanan veriler içerik analizi ile çözümlenmiştir. Devlet okulların da görev yapmakta olan 36 öğretmen ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak görüşme yapılmıştır. Öğretmenlerin motivasyon kaynaklarının belirlenmesi için yapılan bu araştırmada görülmüştür ki öğretmenler motive eden ve motivasyonlarını bozan bir çok etken vardır. Öğretmenlerin kurum içerisinde motivasyonlarını etkileyen toplam 71 faktörün olduğu belirlenmiştir. Bunlardan 36 tanesinin öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkilediği, 35 tanesinin de öğretmenleri motive ettiği görülmektedir. Aynı zamanda öğretmenlerin 7 kodlanmış içsel motivasyon kaynağı tarafından içsel olarak motive oldukları da belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin kodladığı 12 faktörün iş performanslarını daha çok etkilediği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin motivasyon kaynakları incelendiğinde katılımcıların görüşlerine göre kodların tekrar edilme oranına göre öncelik sıralamasında ilk sırayı örgütsel motivasyon kaynakları, ikinci sırayı içsel motivasyon kaynakları, üçüncü sırayı yönetsel motivasyon kaynakları almıştır. Öğretmenlerin motivasyonlarını azaltan faktörler incelendiğinde ilk sırayı örgütsel motivasyon kaynakları, ikinci sırayı yönetsel motivasyon kaynaklarının aldığı görülmektedir.

Etkili lider okul müdürlerinin bulunduğu ve huzurlu bir okul ikliminin olduğu okullarda bulunan öğretmenlerin motivasyonlarının arttığı görülmüştür. Motivasyonu artan öğretmenlerin de iş performanslarının da daha yüksek olacağı tespit edilmiştir. Eğitimde öğretmenlerin, motivasyonlarının arttırılması ile eğitimin verimi ve kalitenin de artacağı bilinmektedir.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Öğretmen

DETERMINATION OF MOTIVATION SOURCES ACCORDING TO THEIR TEACHERS

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the motivation levels of the teachers working in the public schools and the general factors affecting their motivation in the organization. Through research, it has been tried to determine how motivational motivations are motivated in schools, how motivated teachers are in organizations, what motivates motivation of teachers' work, and their effects on job performance. In accordance with the nature of the study, case studies are used in qualitative research designs. The collected data were analyzed by content analysis. Semi-structured interview techniques were used with 36 teachers in public schools. It is seen in this research that teachers are motivated to determine the sources of motivation, there are many factors motivating teachers and disturbing their motivations. A total of 71 factors were found to affect the motivation of the teachers in the institution. 36 of them negatively affected the motivation of the teachers and 35 of them motivated the teachers. It was also determined that the teachers were intrinsically motivated by the coded inner motivation source. In addition, it was determined that the 12 factors encoded by the teachers were more influential on their job performances. When the sources of motivation of the teachers were examined, the organizational motivation sources were the first order, the internal motivation sources were the second order and the managerial motivation sources were the third order in priority order according to the participants' opinions. When the factors that reduce the motivation of the teachers are examined, it is seen that the first order is the sources of organizational motivation and the second is the sources of managerial motivation.

It has been seen that the motivation of teachers, who are in schools where effective school principals are located and where there is a peaceful school climate, is seen to increase. It has been determined that the work performances of the teachers who have increased motivation will also be higher. In education, it is known that the motivation of the teachers will increase and the quality of education and quality will increase.

Keywords: Motivation, Teacher

ÖNSÖZ

Bu araştırma ile motivasyonun okullarda nasıl algılandığı, öğretmenlerin örgütlerde nasıl motive oldukları, öğretmenlerin işlerinden motivasyonunu bozan durumların neler olduğu ve iş performansına olan etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Uzun soluklu bu çalışmada manevi desteklerini hiç esirgemeyen aileme, araştırma da görüşmeleri kabul edip yardımcı olan bütün öğretmenlere ve çalışmamda desteği ve yardımlarından dolayı saygıdeğer danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Mustafa Onur CESUR' a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Nurdan ÇİFTÇİ

Ekim, 2017

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
YEMİN	iii
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	x
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
BÖLÜM 1: GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.1.1. Motivasyon Kavramı	3
1.1.1.1. Motivasyonun Tanımı	3
1.1.1.2. Motivasyon Süreci	5
1.1.1.3. İçsel ve Dışsal Motivasyon	8
1.1.2. Motivasyonun Önemi	10
1.1.3. Motivasyon Kuramları	12
1.1.3.1. Kapsam (İçerik) Kuramları	13
1.1.3.2. Süreç Kuramları	18
1.1.4. Motivasyon Araçları	25
1.1.4.1. Ekonomik Araçlar	26
1.1.4.2. Psiko- Sosyal Araçlar	27
1.1.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	29
1.1.5. Eğitim Örgütlerinde Öğretmen Motivasyonu	31
1.1.6. Eğitim Örgütlerinde Motivasyonu Etkileyen Faktörler	33
1.1.7. Motivasyon - Performans İlişkisi	37
1.2. Amaç	38
1.3. Önem	39
1.4. Varsayımlar	39
1.5. Sınırlılıklar	39
1.6. Tanımlar	39

BÖLÜM 2: YÖNTEM	41
2.1. Araştırma Modeli.....	41
2.2. Çalışma Grubu	41
2.3. Veriler ve Toplanması	41
2.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	42
BÖLÜM 3: BULGULAR VE YORUM	44
3.1.Çalışma Grubuna Ait İstatistikler	44
3.2. Öğretmenlerin Motivasyon Kavramına İlişkin Görüşleri.....	45
3.3. Yönetmel Açından Öğretmenlerin Motivasyonlarını Etkileyen Durumlar.....	46
3.4. Örgütsel Açından Öğretmenlerin Motivasyonlarını Etkileyen Durumlar	48
3.5. Öğretmenlerin İçsel Motivasyon Kaynaklarına Ait Görüşleri	55
3.6. İş Performansı Açısından Öğretmenlerin Motivasyonlarını Etkileyen Durumlar	57
BÖLÜM 4: SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	59
4.1. Sonuç	59
4.2. Tartışma	61
4.3. Öneriler.....	66
KAYNAKÇA	68
ÖZGEÇMİŞ	73

KISALTMALAR

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

TDK : Türk Dil Kurumu

K : Katılımcı

F : Frekans



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 3.1 Demografik Özelliklere Göre Frekans ve Yüzde Değerleri	44
Tablo 3.2 Öğretmenlerin Motivasyon Kavramına İlişkin Görüşleri	45
Tablo 3.3 Yönetsel Açıdan Öğretmenlerin Motivasyonlarını Etkileyen Durumlar	47
Tablo 3.4.1 Öğrenci Açısından Öğretmenlerin Motivasyonlarını Etkileyen Durumlar	49
Tablo 3.4.2 Veli Açısından Öğretmenlerin Motivasyonlarını Etkileyen Durumlar	51
Tablo 3.4.3 İnsan İlişkileri Açısından Öğretmenlerin Motivasyonlarını Etkileyen Durumlar	53
Tablo 3.4.4 Fiziki Şartlar ve Çalışma İmkanları Açısından Öğretmenlerin Motivasyonlarını Etkileyen Durumlar	54
Tablo 3.5 Öğretmenlerin İçsel Motivasyon Kaynaklarına Ait Görüşleri	56
Tablo 3.6 İş Performansı Açısından Öğretmenlerin Motivasyonlarını Etkileyen Durumlar ...	57

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Motivasyon Süreci	6
Şekil 2. İş Gören Gereksinmesi	7
Şekil 3. Motivasyon Türleri	9
Şekil 4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	14
Şekil 5. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Kuramının Karşılaştırılması	16
Şekil 6. Öz Yeterliliğin Kaynakları	19
Şekil 7. Hedeflerin Birleşik Sonuçları Ve Performansta Özyetkinlik	20
Şekil 8. Beklenti Kuramı	21
Şekil 9. Beklenti Kuramı	22
Şekil 10. Hedef Belirleme Kuramı	25

BÖLÜM 1: GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın nedenini oluşturan problem durumu ortaya konmuş, probleme bağlı olarak ilgili literatür taranmış ve konu bütünlüğü içinde değerlendirilmiştir. Ayrıca, amaçlar, önem, varsayımlar ve sınırlılıklar üzerinde durulacaktır.

1.1. Problem

Eğitim bir ülkenin en temel ihtiyaçlarından biridir. Eğitim toplumun ilerlemesi, kalkınması, teknolojiye ayak uydurmasına rol oynayan en önemli sistemlerdendir. Ülkelerin gelişmişlik düzeyleri ve eğitim seviyeleri arasında sıkı bir ilişki vardır. Eğitim kültürel, siyasi ve toplumsal kalkınmadaki en mühim araçtır (Kocabaş ve Karaköse, 2005). Eğitim, bilgilerin hızlı şekilde arttığı, sürekli bir değişimin olduğu, beklentilerin sürekli değiştiği, rekabet içeren bir alan konumundadır. Eğitim aynı zamanda toplumsal ve kurumsal bir örgüttür (Gürsel, 2008). Örgütler, birlikte çalışan bireylerin ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelerek oluşturdukları büyük çaplı ve sistemli sosyal yapılardır. Örgütlerin temel özelliği insanlardan oluşmasıdır (Şahin, 2004). Sosyal açık sistem niteliğindeki örgütlerin başındaysa eğitim örgütleri vardır (Helvacı ve Başın, 2013). Eğitim sistemli bir örgüt olarak ele alındığında onun bir toplumda sosyal ve ekonomik çevrenin eğitsel ihtiyaçlarını karşılayan en önemli ögesinin okul olduğu görülür (Gürsel, 2008). Okullar, toplumu etkileyip ondan etkilenen örgütlerdir. Bu nedenle görevlerini en iyi biçimde yapmalıdırlar (Helvacı ve Başın, 2013).

Diğer kurumlardan okulu ayıran ana özellik insanın üstünde çalışıp insan yetiştirmesidir. Yönetimler toplumun çağın gerektirmiş olduğu özelliklere sahip olabilmesi adına okulları daha verimli ve etkili yapabilmenin yöntemlerini araştırmaktadırlar (Ertürk ve Aydın, 2016). Rekabet ve değişim ortamı içerisinde örgütler var olabilmek adına kaynaklarını verimli ve etkili kullanmak durumundadırlar. Kaynakları biçimlendiren ve kullanan insan olduğundan personelin rolü son derece kritiktir (Helvacı ve Başın, 2013). Kurumlarda işlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde insan önemli bir faktördür. Kurumların etkili ve verimli olmaları çalışanların enerjisine bağlıdır. Çalışanlarının performanslarının yüksek olması, etkili ve verimli biçimde çalışabilmeleri de ancak iş yaşamlarında motive olabilmeleri ve tatmin

olabilmelerine bağlı olmaktadır (Eren, 2001). Okullar o günkü Şartlara uyabilme ve amaçlarını etkili biçimde gerçekleŐtirebilme açısından retmenlerden yüksek bir performans ve verim beklemektedirler (Helvacı ve Başın, 2013).

Okulların beklenmekte olan fonksiyonları yerine getirip eğitimin kalitesinin artırılabilmesi kaliteli üretmenler ile mümkündür (Aydın İ. , 2016). retmenlik, insani özellikler açısından oldukça mühim bir meslektir. retmenlik mesleğini seçmiŐ olan kişilerin, hizmet getirecekleri kimselere yönelik gereken duyarlılığı taŐımaları beklenmektedir. bu duyarlılık kişisel özellikleri ile ilgilidir. retmenlerin bu duyarlılıkları kendi psikolojilerini de etkiler. Çünkü retmenlik mesleği yalnızca ekonomik ihtiyaçların karŐılanabilmesi için değil bunun yanında doyum ve psikososyal gelişim sağlayabilmek adına sürdürülmekte olan özveri gerektiren bir meslektir (Yazıcı, 2009). Eğitim sürecinin niteliğini etkileyen faktörlerden birisi retmenlerin sahip olduğu özelliklerdir. retmenlerin retme motivasyonları, onların üretme yetenekleri kadar önemlidir. retmenlerin mesleki gelişme gösterme çabaları onların üretme motivasyonları ile ilişkilidir (Candan ve Gencel, 2015). retmenin en iyi biçimde eğitim-üretim hizmetlerini sunabilmek, iyi hedefleri rencilere gösterebilmek, onları iyi vatandaŐ olarak yetiŐmelerini sağlamak, gençleri yarınki rollerine hazırlamak, kiŐiliklerini geliştirmek, renmeyi renen, bilim üretebilen bir gençlik yetiştirmek gibi önemli bir görevi vardır (Kocabaş ve Karaköse, 2005; Ertürk, 2016). retmenlerin bu görevi yerine getirmeleri için yüksek seviyede moralli ve eğitim-üretim hizmetini sunmaya hazır olmaları gereklidir (Kocabaş ve Karaköse, 2005).

retmenlerin motivasyonlarının yüksek olması retmenlerin olduğu kadar görev yaptıkları okul içinde önemlidir. Çünkü retmenlerin motivasyon düzeylerinin yüksek olması onların hizmet kalitesini de etkileyecektir (Yavuz ve Karadeniz, 2009). retmenlerin okullardaki davranışları açısından motivasyonun belli durum ve seçeneklere yönelme, bir işi sonuçlandırma da azimli olma, odaklanma gibi göstergeleri bulunmaktadır. Bazı retmenlerin enerjik bir Şekilde işe gelirken bazılarının ise az Şey yapması onların motivasyon düzeylerine iliŐkilendirilmektedir. retmen açısından motivasyonun, işlerine ayırdığı zaman, yaptıkları işin kalitesi, çalışma istekleri gibi özelliklerin de etkili olduğu ifade edilmektedir (Candan ve Gencel, 2015).

Bu bağlamda motivasyon kavramı, iş hayatı bakımından personellerin, örgütlerin başarıyı yakalayabilmelerinde etkili olan, örgütün içerisinde bireylerin davranışlarını yönlendiren ve bu davranışları açığa çıkartan bir unsur olarak örgütsel davranışların önemli

bir parçasıdır (Recepoglu, 2013; Örucü ve Kanbur, 2008). Öğretmenlerin motivasyonlarıyla başarıları doğru orantılıdır (Yazıcı, 2009). Okullar da zamanın koşullarına uyum sağlamak, amaçlarına en etkili şekilde ulaşmak için öğretmenlerden yüksek performans ve verimlilik beklentilerine girmektedirler. Personelin motivasyonunu sağlayan faktörlerin belirlenmesi ne kadar iyi olursa çalışanı da buna göre motive etmek mümkün olur (Yavuz ve Karadeniz, 2009).

1.1.1. Motivasyon Kavramı

1.1.1.1. Motivasyonun Tanımı

Motivasyon etimolojik olarak “motivation”, Latince movere ve İngilizcede motive kelimelerinden gelmektedir. İki kelime de eylemde bulunma, harekete geçme anlamındadır. Motivasyon kavramı Türkçe de güdüleme olarak karşılık bulmaktadır (TDK, 2017) aslında motivasyon ile kastedilen insanların eylemleri arasındaki güdüdür (Şeker, 2015). Bu kapsamda güdülenme; kişiyi davranışa yönlendiren, bu davranışlardaki süreklilik ve düzenliliği belirlemekte olan, davranışlara amaç ve yön veren birtakım dış ve iç etmenlerle bunlara işlerlik katan sistemler biçiminde tanımlanabilmektedir (Aydın A. , 2000). Motivasyon kavramını, en iyi, performans ile potansiyel arasındaki tam olarak ifade edebilir (Arık, 1996).

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 (Aşıkoğlu, 1996). Motivasyon kişi veya diğer canlılardaki bir takım güdüleri eyleme geçirerek canlıyı harekete geçirmek olarak ifade edilmektedir (Püsküllüoğlu, 1991). Motive olma ise; kişinin, mesleğinin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç ya da dış güdülerin etkisi altında kalarak eyleme dönüşmesidir (Kabağaç, 1995). Bir diğer deyişle, başka bir biçimde eylemde olma yönelimi motive olma olarak ifade edilirken, motivasyon ise bu eğilime sebep olan belli bir ihtiyaç veya arzu olarak anlatılabilmektedir.

Güdü, kişiyi harekete geçirip hareketlerinin yönünü belirlemekte olan, kişilerin korku, gereksinim ve isteklerini ifade etmektedir (Eren, 2001). Güdüleme, kişi ve örgütün

gereksinimlerinin tatmin edilmesiyle neticelenecek bir çalışma ortamının yaratılmasıyla kişinin harekete geçebilmesi için isteklendirilip etkilenmesi sürecidir (Can, 1997). Bir diğer tanıma göre motivasyon kişinin ilgileri ve gayretlerini örgütün amaçları paralelinde yönlendirme şeklinde ifade etmiştir (Eroğlu, 2000). Güdüleme yönüyle öncelikli sırasını belirleyip kişileri amaçlı ve bilinçli eylemlere yönlendiren dış ya da iş unsurlardır. Kişiliğin meydana gelmesinde, şekillenmesinde davranışı başlatmakta olan, açığa çıkartan, devam ettiren ve ona yön veren unsurlar motive ya da güdüdür (Taymaz, 2015). Güdüler, organizmayı uyararak ve harekete geçirmektedir. Organizmanın hareketini belli bir hedefe doğru yöneltir. Organizmanın hareketlerindeki bu iki özelliğe bakıldığında organizmanın motive olmuş olduğu ifade edilebilmektedir. Bunun sonunda güdü, hareketi hedefe doğru yönelten bir iç hali olarak tanımlanabilmektedir (Cüceloğlu, 1997). Güdüler, doğuştan edinebilecekleri gibi (dürtü, içgüdü), sonradan da edinilebilmektedirler.

Kuramsal açıdan denilebilir ki, motivasyon, hareketin meydana gelmesine sebep olan psikolojik bir durumdur. Motivasyon, kişiye hedefleri yönünde hareket etmesi için enerji vererek 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.

Bu tanımsal açıklamaların ardından bu olgu işletme içerisinde çalışan açısından değerlendirilecek olursa kişiler işletmelere bir amacın gerçekleştirilmesi için girmekte ve bu hizmetin neticesinde onlara bir şeyler vaat edilmektedir. Böylelikle kendileri belli bir doğrultuda sürekli özendirilmiş olmaktadır (Eren, 2013). Motivasyon, insanların ilişkilerin yönlendiren en mühim unsurlardan bir tanesidir. Hangi çeşit olduğu fark etmeksizin işletmelerin tamamının ortak amacı kişilerin enerjilerini amaca yönlendirmektir. İşin ne olduğu fark etmeksizin netice istenen şey bahse konu işin yapılması olmaktadır. Bu işin yapılabilmesiyle kişinin işi benimseyebilmesi ve gayretli olmasını gerektirmektedir. Bu istekse motivasyonla sağlanmaktadır (Fındıkcı, 2002).

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 (Aydın M. , 2000). Kişisel güdülemenin seviyesi her şeyin öncesinde kişideki motivasyon seviyesine bağlı olmaktadır. Kişiyi belirli bir davranışı yapmaya yönlendiren gücün olmamasını veya motivasyonun gücünü belirlemekte olan unsurlar güdü, beklenti ve özendirme öğeleridir. Bireylerin motivasyon düzeyleri güdü, beklenti ve özendirme öğelerinin alacakları değerlere göre değişim gösterecektir. Yönetimin amacıysa örgütteki bireylerin bu değişkenlere eskiye nazaran daha çok artı değer vermelerini sağlamaktır (Erdoğan, 1996). Davranışın temelinde arzu ve ihtiyaçlar bulunsa da bunların dışında davranışı etkilemekte olan ve yönlendiren bir çok uyarıcıda vardır. Bunlar genelde kültür, toplumsal çevre, bireysel izlenimler, çevre şartları biçiminde oluşabilmektedir (Eren, 2013).

1.1.1.2. Motivasyon Süreci

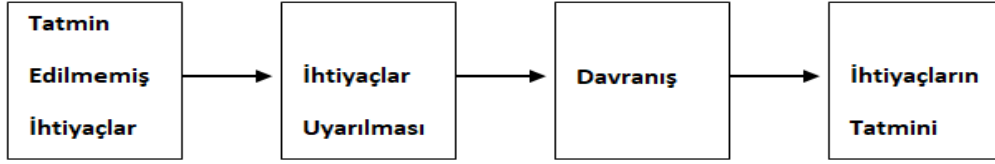
Psikososyal bir canlı olan insan sürekli biçimde tatmin etmeye çalıştığı gereksinimlere sahip olmaktadır. Bunların bir bölümüyse somut ve fizyolojiktir. Diğer bölümüyse son derece önemli ancak soyut gereksinimlerdir. Bireyde bu ihtiyaçların ortaya çıkması ile motivasyon süreci başlar (Şahin, 2004). Sabuncuoğlu ve Tüz (1998) motivasyonun kaynağı olarak ihtiyaçlara işaret etmektedirler. Bir ihtiyaç oluştuğunda kişi onu gidermek isteyecektir. Kişi, bu gereksinimleri giderebilmek adına belli bir davranış ortaya koyacak ve bununda gereksinimleri karşılamaya çalışacaktır (Şahin, 2004). Belli ihtiyaçların karşılanması için kişi bu davranışları belirlemekte ve doyuma ulaşmaya çalışmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998)

Kişi bu istek ve gereksinimlerini karşılayamadıkça iç dengesizlik oluşacaktır. Kişinin istek ve gereksinimlerini kişisel güduları belirlemektedir. Bunlar kültür ve sosyal çevrenin yaptığı etkiyle zamana değişebilmekte, güç kaybedip güç kazanabilmektedir (Şahin, 2004).

Motivasyonun görevi bu isteğin yaratılması, sürdürülmesi ve geliştirilmesidir. Bu kapsamda teşvik unsurları ve gereksinimler doğrultusunda uyarılma; davranış ve tutumların sergilenmesi ve sonuçta verime, tatmine ulaşabilmenin meydana getirdiği bir motivasyon süreci gündeme taşınmaktadır.

Motivasyon süreçlerinde şu üç safha söz konusudur (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008):

1. Kişiyi belirli bir hedefe yönlendiren iç uyarıcının olması,
2. Bu hedefe ulaşılabilmesi adına gerçekleştirilen davranışlar,
3. Hedefe ulaşılması.



Şekil 1. Motivasyon Süreci (Can, 1997, ss.173)

Motivasyon sonucunda şekilde de görüldüğü gibi kişinin ihtiyaçları uyarılarak davranışa dönüşür ve bu ihtiyaçların giderilmesi ile motivasyon süreci tamamlanır.

Güdülenme sürecinin belli aşamaları vardır. (Ertürk, 2007);

1. Gerekseme: Birey, dengesini veya çevreyle uyumunu sağlayan faktörlerden biri kaybolunca, dengelenim çabasına düşer. Bu denge sağlama çabası bireyde gerilime sebep olur.

2. Ortam arama: Gereksinimlerin doyurulması için, uygun ortamın oluşması lazım. Bireyin bütün güdülleri, toplumun ve örgütün değerlerine uymayabilir. Birey bu istekleri bastırma sonucu daha büyük bir gerilim yaşar ve iş gücünde de düşüş meydana gelir.

3. İstem: Gereksinme, uygun bir ortam bulduğu zaman isteme dönüşür.

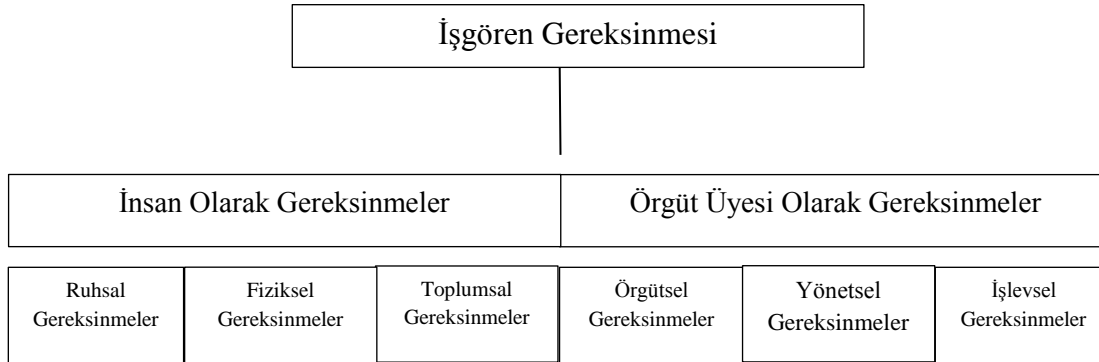
4. Seçenek Arama: Kişi, istemini gerçekleştirmek için uygun seçenekler arar. Bireydeki gerilim yüksek ise işgören ilk gördüğü seçeneğe sarılır. Seçilen bu seçenek daha çok kişiyi en rahat doyuma ulaştırandır.

5. Sınama: Birey istemi karşılamak için seçtiği seçeneğin sınımasını yapar.

6. Doyum: güdülenmenin son aşamasıdır. Personel gereken doyuma ulaştığında gerilimden kurtulmaktadır. Fakat gereken seviyede doyum olmazsa hayal kırıklığı yaşar. Sonuçta ya tekrar güdülenme eylemine başlar ve aşamaları tekrar başa alır ya da isteminden vazgeçip kaygı duyarak psikolojik rahatsızlığa gider. Davranışların sonucunda gereksinim amaca ulaştığında, güdülenme tamamlanmış olur. Ve bunun sonucunda gereksinmelerini karşılayan birey mutlu olur.

Güdüler ile ihtiyaçlar birbirleriyle yakından ilişkilidirler. Kişi, evrende hayatına devam edebilmek adına birtakım doğal ve fiziki ihtiyaçlarıyla uğraşırken diğer taraftan güvenli biçimde çalışabilmek, diğerlerinin beğenisini kazanabilmek, bireysel özel ve umutlarına ulaşabilmek gibi hedefleri de gerçekleştirmeye çalışmaktadır . Bireyin amacına ulaşması, onu bu amaca ulaştıracak çabaları engellendiğinde, amaçladığı gereksinmesini doyumak için güdülenmesi doğal bir süreçtir (Başaran, 1982). Oluşan her ihtiyaç kişide bir motiv yani iç itilme yaratmaktadır. Bu motivlerse kişileri farklı şekillerde davranışa sürüklemektedirler. İhtiyaçlar insan yapısının doğal unsurlarıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). İnsan bir işi yapmak için, belli bir düzeyde, belli bir sürede çaba harcamayı benimseyip girişimde bulunmasının nedeni, bir gereksinmenin doyumlanması umududur. İnsan bir gereksinmesinin doyumlanması söz konusu olmadan kendiliğinden bir çaba harcama girişiminde bulunmamaktadır (Başaran, 1982). Bu açıdan ihtiyaç, giderildiği zaman mevcudiyetin devamını sağlayan, giderilmediğindeyse yok olmaya iten bir kavramdır. Personellerin ihtiyaçları şekildeki gibi iki kısımda ele alınabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998):

- İnsan olarak personelin gereksinimleri.
- Örgüt üyesi olarak personelin gereksinimleri.



Şekil 2. İş Gören Gereksinmesi (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, ss.98)

Fiziksel ihtiyaçlar bireyin fiziki yapısında gelişim ve canlılığı sürdürebilmek adına karşıladığı mecburi gereksinimleri ifade etmektedir. Ruhsal gereksinimlerse kişinin duygusal ve düşünsel yapısındaki ihtiyaçları ifade etmektedir. Personelin toplumun bir üyesi olarak ve toplumsal çevre şartlarından etkilenerek yaratmış olduğu ihtiyaçlar toplumsal içeriklidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Gereksinimler psikolojik ya da fizyolojik olsun, bireyleri

davranışta bulunmaya iter (Kocabaş ve Karaköse, 2005). İnsanın bir örgüt üyesi olarak ihtiyaçlarının üç bölümde incelenmesi mümkündür. Kişinin geçinebilmek adına bir işletmede çalışıyor olması örgütsel gereksinmesidir. Yöntem basamaklarındaki kişinin üst ve alt görevlerini yerine getirme isteği kişinin yönetsel gereksinmesini ortaya koymaktadır. Kişinin direkt olarak kendi işini başarma konusunda duyduğu özlem ve isteklerse onun işlevsel gereksinmeleridir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Bu gereksinimlerin var oldukları bir gerçek olup hangisinin ne kadar ağır bastığı tartışmaya açıktır. Kişinin sosyal çevresinin içerisindeki yeri, kişiliği, kültürel ve eğitsel seviyesi ihtiyaçlarının şeklini ve yönünü belirlemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

İhtiyaçlar ve beklentilerin arasında bir sebep sonuç ilişkisi bulunmaktadır. Her kişi bir örgüte girmedi birtakım beklenti ve gereksinimlerin etkisinde davranmaktadır. Bu beklentiler gerçekleşmez ve gereksinimler karşılanmazsa kişinin verimi düşecek ve morali bozulacaktır (Gürsel, 2008).

Motivasyonun meydana geliş şekli ve yaptığı etkiler 4 farklı şekilde incelenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

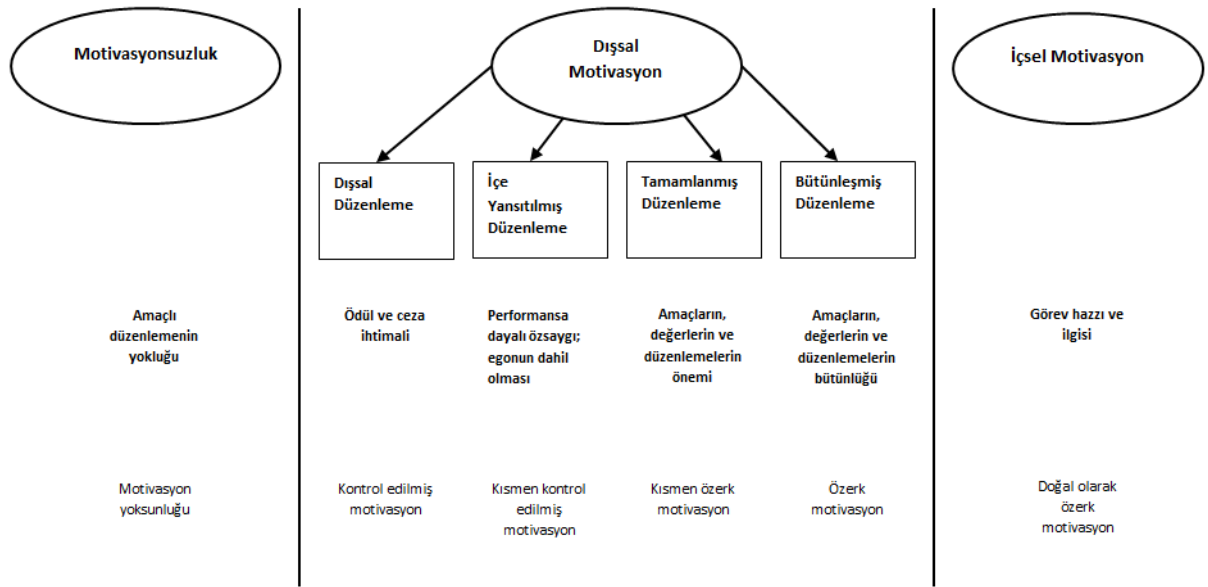
- Motivasyon, bireyin algılama gücünü yükseltmektedir. Düşünme çabalarının etkili biçimde gelişmesini sağlamaktadır.
- Motivasyon, kişiyi yöneltmekte ve yönetim düzeni sağlamaktadır.
- Motivasyon, bireyi harekete geçirip belirlenmiş amaçlar kapsamında uğraşların devam ettirilmesini sağlamaktadır.
- Motivasyon, uyarlanmayı daha kolay hale getirmektedir.

1.1.1.3. İçsel ve Dışsal Motivasyon

Örgütlerde motivasyon ile ilgili yapılan çalışmalar da personellerin motivasyonlarında etkin olan unsurların iki bakış açısı ile açıklanmakta olduğu görülebilmektedir. Bunların bir tanesi personellerin dışsal faktörlerce motivasyonlarının sağlanması, diğeryse bunun içsel faktörler ile yapılmasıdır. (Ertürk ve Aydın, 2016). Yapılan açıklamalar motivasyonun kişisel ve içsel olduğunu ve ihtiyaç, ilgi, merak ve keyif alma üzerine dayandığı ifade edilirken. Diğer açıklamalar ise, dışa ait teşvik, ödül, baskı, ceza vb. gibi çevresel faktörlere bağlı olduğunu öne sürmektedir. İlgi ve merak gibi faktörler den kaynaklanan motivasyona, içsel motivasyon denir. İçsel motivasyon, becerilerin uygulanması ve bireysel ilgilerin peşinden gidilmesi süreci içerisinde zorlukların aranması ve kabul edilmesini içermekte olan doğal bir

eğilimdir (Hoy ve Miskel, 2015). Dışsal motivasyon, içsel motivasyonun tersine ödül ve ceza temellidir. Terfi, liyakat temelli yükselme ve iyi bir makam alma, şikayet edilen şeyden kaçma gibi maksatlarla hareket ederiz. Eylemin kendisi yerine eylemin bize kazandıracakları ile ilgileniriz. Dışsal motivasyon, motivasyon üzerine davranışsal bir açıdan bakmadır, çünkü motivasyon ve davranış ödül ve ceza açısından açıklanmaktadır. Dışsal motivasyon bizi teşvik ediciler ve caydırıcılara göre hareket etmemize sebep olur (Hoy ve Miskel, 2015)

Kişinin çalışma karşılığı netice aldığı tatmin dışsal, iş sırasında hissettiğiyse içsel tatmindir. Dışsal ödüllerle dışsal tatmin sağlanmaktayken içsel ödüllerle de içsel tatmin sağlanmaktadır (Şimşek ve ark., 2008). İçsel ve dışsal kaynaklı motivasyonun yanı sıra birde motivasyonsuzluk durumu söz konusudur. Motivasyonsuzluk durumu ise bir hedefe ulaşmak için gerekli amaçlı düzenlemelerin yapılmadığı, isteksizlik gibi durumları ifade eder (Candan ve Gencel, 2015). Candan ve Gencel (2015) çalışmalarında geliştirerek hazırladığı motivasyonsuzluk ve içsel, dışsal motivasyon kaynaklarını aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.



Şekil 3. Motivasyon Türleri (Candan ve Gencel, 2015, ss73)

Argon ve Ertürk (2013) dışsal motivasyonu çevresel faktörlerle beraber örgüte dayalı olduğunu ifade ederken, içsel motivasyonu da çalışanların yaptıkları işle motive olup, davranışın üzerinde dışsal bir etkenin olmadığını ifade eder. Başarmak, sorumluluk gibi işin kendisinden kaynaklı çalışanın performansı ile ilgili faktörler içsel, ücret, terfi vb. işin çevresi ile ilgili faktörler dışsal motivasyon olarak yorumlanmaktadır.

Güdülemeyi doğrudan ölçmek mümkün değildir. Ancak, güdülemenin gerçekleşip gerçekleşmediğini işgörenin davranışlarına ya da kazandığı davranış değişikliklerine bakarak yani gözlemleyerek ortaya çıkarabiliriz. Eğer bir işgören, artık belirtilen amaç doğrultusunda çalışmıyorsa, motivasyonu “dışsal”dır. Yöneticisi olmadığında da aynı şekilde çalışıyorsa, motivasyonu “içsel”dir (Gürsel, 2008). İçsel ve dışsal motivasyon aralarındaki ana farklılık kişinin eyleme geçme konusundaki mantığıdır. Şayet kişi bireysel tercihleri doğrultusunda harekete geçmeyi tercih ederse içsel sebep olup kişinin kendi özünden gelmektedir (Hoy ve Miskel, 2015).

Motivasyonu yükseltmede dışsal faktörlerin rolü önemlidir. Bunun yanında içsel etkenler olmaksızın çoğu zaman dışsal etkenler gereken motivasyonu sağlayamamaktadır. Dışsal motivasyon araçlarında iki boyut bulunmaktadır. Bunlar örgütsel araçlar ve sosyal motivasyon araçlarıyla alakalıdır. Sosyal motivasyon boyutunda yönetici ve iş arkadaşı desteği, yardımseverlik, arkadaşlık gibi unsurlar vardır ve kişilerin aralarındaki ilişkilerin özelliğine dayanmaktadır. Dışsal motivasyon araçlarındaki diğer boyut olan örgütsel boyutsa iş performansının artırılması adına örgütün sunduğu imkanlarla alakalıdır. Bu araçlar iş ortamındaki kaynakların yeterli olması, fiziki koşulların uygun olması, ödüller, iş güvencesi ve yükselme olanağı gibi unsurlardır (Ertürk ve Aydın, 2016).

Bu durumda tatmin olmuş olan bir kişinin motivasyonu adına gereken koşulların hazır olduğu söylenebilecektir. Motivasyonu sağlanmış bir kişinin çalışmalarının neticesinde zevki ve iç huzuru tatması da mümkün olmaktadır. Diğer bir deyişle motivasyon, tatmin yaratabilmektedir. Neticede işlerinden bekleneni almış kişiler tatmin olacaklardır. Bu da onların performans ve motivasyonlarını artıracaktır (Şimşek ve ark., 2008).

1.1.2. Motivasyonun Önemi

Bir örgütün başarısı, personellerin örgüt amaçları paralelinde çalışmalarına, bu kapsamda güç, kabiliyet, bilgilerini yoğunlaştırabilmelerine bağlı olmaktadır. Bu sebeple personellerin motivasyonları son derece önemlidir (Koçel, 2005). Örgütlerdeki personellerin kazanımları ve başarının sağlanabilmesi adına öncelikli olarak personelin başarıya güdülenmesi şart olmaktadır. Zira başarıda temel araç motivasyon olup örgütteki insanları verimli biçimde çalıştırabilmek, onları psikososyal açıdan kazanmakla mümkündür. Örgüt personellerinin görevlerinde verimli ve başarılı olabilmelerinde psikososyal, fiziksel, mali,

maddi açıdan motive olmuş olmaları son derece önemlidir (Genç, 2007). Tatmin edilmemiş ihtiyaç ve istekler kişide ruhsal denge bozuklukları ve gerilimler oluşturmaktadırlar. Gizli gerilimlerin azaltılması ve boşaltılması halinde kişi tatmin olabilecektir. Güdüler ve iç dengesizlikler dışarıdan kolayca gözlenerek ölçülemeyecektir. Bunun tersine farklı özendirme araçları ve çevre şartlarıyla alakalı gerçekleştirilen davranışların gözlenmesi ile bunların nitelikleri ve varlıkları ortaya çıkartılabilmektedir. Amaca ulaşılmasıyla bireyin içerisindeki dengesizlik veya gerilim azalacak, kişiyi o doğrultuda iten güç de şiddetini azaltacaktır. Sosyal örgütlerde gereksinim ve isteklerin doyurulmaması, isyanların çıkmasına neden olabilmektedir (Eren, 2001).

Güdülenme örgüt açısından bir kişinin çalışmasını sağlayan ve bunu sürdüren güçler topluluğudur. Örgütteki bireyler işlerini verimli ve etkili bir şekilde başarabilmek adına güdülenmek durumundadırlar (Gürsel, 2008). Örgüt kültürüyle motivasyon arasındaki ilişkiye değinmekte olan Güney ve Aşan (2001) örgütteki ortak kural, değerler, tarih, kültürü vurgulamaktadırlar. “Motivasyon yöntemlerinden bir veya birkaç tanesinin uygulanışı ve bunların uygulanış biçimleri örgütsel kültürde belirleyici olan mühim etmenlerdir.” diyerek örgüt kültürünün motivasyonun uygulanış tarzıyla şekillendiğini ifade etmişlerdir.

Şimşek ve arkadaşlarına (2008) göre ise motivasyon sistemi, işletme ve personele şu faydaları sağlamaktadır:

- Personellerin kabiliyetlerini geliştirebilecek önlemlerin araştırılabilmesine imkan verecektir.
- Personellerin egoları tatmin edilecektir.
- Personellerin toplumsal gereksinimlerinin karşılanmasına imkan verilecektir.
- Personellerin temel ekonomik gereksinimlerinin karşılanmasına imkan verilecektir.
- Motivasyon, personellerin amaçlarıyla örgütün amaçlarının uyumlulaştırılabilmesi adına uygulanmakta olan bütün metotları içermektedir. Motivasyon bir taraftan işletmede verimin artırılmasını, diğer taraftan personellerin işletmeden beklemekte oldukları doyumun yükseltilmesini amaçlamaktadır.
- Değişen toplumsal şartlar, teknoloji ve ekonomiye göre işletmelerin esnek motivasyon sistemlerini de kabule zorlamaktadır.
- Personelleri temin edilen motivasyon imkanlarından daha fazla yararlanabilmeye yönelik bireylerin aralarında pozitif bir rekabet geliştirilmektedir.

- Örgütlerin, personellerin verimliliklerine, ekonomik ve toplumsal refah şartlarını geliştirmeye dönük bir rekabet ortamının içerisinde dahil olmalarına imkan verilecektir.
- Kişilerin liderlik ve yaratıcılık özelliklerinin ortaya çıkışına zemin teşkil edecektir.

Bireyler yaşamlarını kazanabilmek, beklentilerini ve gereksinimlerini karşılayabilmek adına çalışmaktadırlar. Manevi ve maddi çalışmalarının karşılıklarını alma isteğindedirler. Bireylerin çalıştıkları yerden beklentileri övgü, takdir, onaylanma, performansı ile ilgili geri bildirim almak, fikir vermek, öneri de bulunmak, parasal ödüller, kişisel gelişimi için destek, terfi, kendini geliştirmeye ayırabileceği zaman olarak sıralanabilir. Bu beklentilerin yanı sıra birde personellerin içerisinde oldukları örgütlerde gerçekleştirebilmek istedikleri duygular bulunmaktadır. Bu duygularıyla şöyle belirtebilmek mümkündür (Barutçugil, 2006):

- Anlamlılık arzusu: Yaptıkları ve varlığının anlamlı olduğunu görmek.
- Takdir arzusu: Yaptıklarıyla takdir ve ilgi toplayıp fark edilebilmek.
- Başarma arzusu: Kararları ve eylemleriyle amaca ulaşma konusunda neticeler alabilmek.
- Yeterlilik arzusu: Tecrübe, beceri ve bilgi açısından yeterlilik gösterebilmek.
- İlişki geliştirme arzusu: İnsanları etkileyip etkili iş ilişkileri kurabilmek.
- Güç arzusu: Karar alıp etkili olabilmek adına gerekli yetkiler ile donanmış olmak.
- Sahip olma arzusu: Değer ve amaçları ortak biçimde sahiplenip ait olmak.
- Aktif olma arzusu: Değer yaratmak, hareketli olmak ve katkı yapmak.

1.1 3. Motivasyon Kuramları

Motivasyon hususunda yönetenlerin kullanabilecekleri farklı model ve kuramlar geliştirilmiştir. İnsanın daimi biçimde psikolojik ve fiziki bakımdan gelişmiş bir varlık şeklinde ele alındığı görüşler bireyin gelişimi, içsel kapasite ve kabiliyetleri, belli tutum, düşünce, istek, his ve algılara temel teşkil eden hissel ve rasyonel yönler üstünde durmaktadır. Dolayısı ile bu görüşler bireyi anlayabilmeye, bireyin içerisinde yer alan bu unsurlara hitap edip onu motive edebilmeye önem verilmesidir (Koçel, 2005). Bu motivasyon kuramları insanın güdülenmesinin nedenlerini, dolayısıyla içeriğini araştırır (Başaran, 1982). Motivasyon kuramlarının bir bölümüyse bireyin içerisinde yer alan içsel faktörlerden ziyade dışsal faktörlere ağırlık veren bir yapıdadır. Bu kuramlar, bireylerin davranışlarının dışsal faktörlerle kontrol edilmekte olduğu varsayımına dayanan bir yapıdadır. Kuramlar ağırlık

noktasıysa bireyin içerisindeki gücü keşfetmesi yerine çevresinde var olan ve bireyin davranışlarına etki eden unsurların anlaşılması ve kullanılması üstünedir (Koçel, 2005). Bu motivasyon kuramları ise güdülenmenin oluşumunu, oluşum aşamalarını araştırır (Başaran, 1982).

Güdüleme hakkında psikologlarca bir çok kuram geliştirilmiş ve bu kuramlar iki temel grup içerisinde incelenmiştir. Bunların birincisi kişiyi harekete geçirmekte olan ve ona yön verip davranışlarını yavaşlatabilen veya durdurabilen kişisel unsuları incelemekte olan güdülenmeyi yaratan durumları, insanların gereksinmelerini bulmaya çalışan kapsam (ya da içerik) kuramları; ikincisiyse davranışların ne şekilde harekete geçirilebileceği, yavaşlatılabileceği, yönlendirilebileceğini, gereksinmenin doğuştan doyumuna kadar gözlenebilen güdülenme sürecinin niteliğini tanıyarak açıklamaya çalışan süreç kuramlarıdır (Başaran, 1982 ve Can, 1997).

Birbirini tamamlayıcı özellikteki bu kuramlardan kapsam kuramları öncelikli olarak iş tatmini ve sonrasında harcanan çaba ile ilgilenirken; süreç kuramları daha çok harcanan enerji ve sonuçta getirdiği performanla ilgilenir (Koçel, 2005). Motivasyon kuramları açıklandığı gibi bu konuya iki değişik açıdan incelemiştir:

- Kapsam (içerik) kuramları
- Süreç kuramları

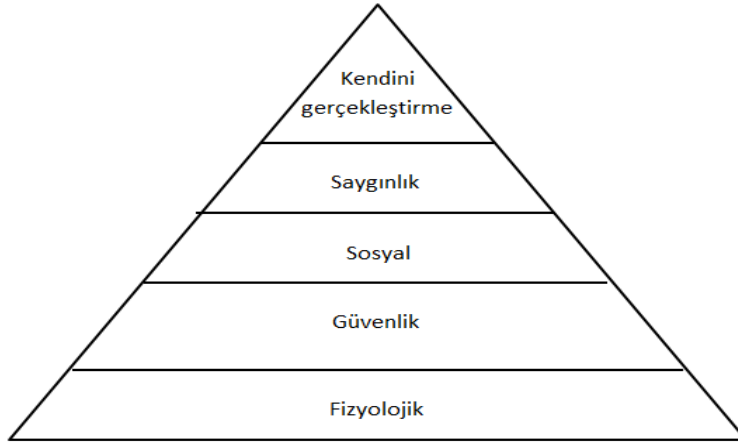
1.1.3.1 Kapsam (İçerik) Kuramları

Motivasyonun içerik kuramları insan davranışını neyin harekete geçireceği sorusuna odaklanır. En çok dikkat çeken dört içerik kuramı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, Alderfer'in varlık-Bağlılık-büyüme (ERG) kuramı, Herzberg'in motivasyon-hijyen kuramı ve McClelland'ın öğrenilmiş ihtiyaçlar kuramıdır.

1.1.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Abraham Maslow'a ait ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı örgütlerde motivasyon çalışmaları için, muhtemelen en çok bilinen ve en çok kullanılan kuramdır. Maslow insan ihtiyaçlarını, belli sıra veya kalıpta yani önem hiyerarşisinde ortaya çıkan beş grupta incelemiştir. Bu yapıda bir ihtiyaç karşılandığında diğer bir ihtiyaç ortaya çıkar ve karşılanmayı bekler ve bu durum hiyerarşinin sonuna kadar devam eder. İhtiyaçların önem sırasına göre beş seviyesi

fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygı ve kendini gerçekleştirmedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013).



Şekil 4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Robbins ve Judge, 2015, ss.205)

Maslow'un ihtiyaçlar piramidindeki seviyeleri şu şekilde açıklanabilir ((Lunenburg ve Ornstein, 2013):

1. Fizyolojik ihtiyaçlar; su, gıda ve barınma ihtiyaçlarını kapsar. Bu ihtiyaçlar yeterince karşılandığında diğer ihtiyaç seviyeleri öne çıkar ve bireyin davranışı için motivasyon sağlarlar. Örgütler bu ihtiyaçları temel ücret vererek, ısı, havalandırma, kafeterya hizmetleri gibi temel çalışma şartlarını sağlayarak karşılayabilirler.

2. Güvenlik ihtiyaçları, kaygıdan kaçınmanın da içinde olduğu tehdit ve tehlikelere karşı korunma ihtiyaçlarıdır. Örgütler güvenli iş ortamları, adil kurallar ve uygulamalar, iş güvencesi, sigorta ve emeklilik planları, ücret artışları ve sendikalaşma serbestisi gibi yollarla bu ihtiyaçları karşılarlar.

3. Sosyal ihtiyaçlar, duygusal yakınlık, arkadaşlık ve sevgiyi içerir. Örgütler bu ihtiyaçları çalışan merkezli denetim ve takım çalışması fırsatı sunarak, grup normlarını izleyerek ve spor programları ve piknikler gibi grup aktivitelerine destek olarak karşılayabilirler.

4. Saygı ihtiyaçları; özsaygı, tanınma ve başkalarından saygı görmeyi kapsar. Saygı ihtiyaçlarını doyumak özgüven, itibar, güç ve kontrol duyguları uyandırır. Örgütler ödül programları, gazetede makaleler, terfiler ve prestijli unvanlar yoluyla bu ihtiyaçları karşılarlar.

5. Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları, bireyin öz gelişim için tam potansiyeline ulaşmasını içerir. Örgütler kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını çalışanları iş tasarımlarına dahil ederek, çalışanlarına özgü becerileri ön plana çıkararak ve kişisel gelişimlerine imkan veren yapılar kurarak karşılayabilirler.

Maslow'un belirlediği ihtiyaçlar kendi aralarında bir ilişki içerisindedir ve bireylerin yaşamını devam ettirebilme konusundaki önem sıralarına göre düzenlenmişlerdir. Maslow tatmin edilmenin bireyi bir ihtiyacın egemenliğinden kurtardığı ve bir üst seviyedeki bir ihtiyacın ortaya çıkmasını sağladığı sonucuna ulaşmıştır (Hoy ve Miskel, 2015). Şayet bir kişi Maslow teorisi kapsamında motive edilecekse bu bireyin şu anki durumunun ihtiyaçlar hiyerarşisindeki hangi basamakta olduğu saptanmalıdır. Ardından bir sonraki basamaktaki gereksinimin ne olduğu belirlenmeli ve tatmin edilmeye çalışılmalıdır. Maslow'un ihtiyaçlar teorisi bilhassa yöneticilerce son derece geniş biçimde kabul görmüş durumdadır (Robbins ve Judge , 2015).

Maslow'a ait İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, örgütlerdeki yöneticilerin, personellerin ne ile motive olabileceklerini anlayabilmelerini sağlayan bir kuramdır. Yöneticiler uygun bir yönetim biçimiyle kişileri motive edebilmelidirler (Şimşek ve ark., 2008). Şayet yönetenler personellerin hangi gereksinimlerini karşılamaları gerektiğini anlarsa gereken desteği verip davranışlarını yönlendirebilecektir (Koçel, 2005).

1.1.3.1.2. Varlık – Bağlılık -Büyüme Kuramı

Clayton Alderfer tarafından ortaya konan varlık-bağlılık-büyüme kuramı, Maslow'un bir uzantısı konumundadır. Alderfer de Maslow gibi kişilerin gereksinimlerinin olduğunu ve bunların alt seviye ve üst seviye ihtiyaçlar arasında bir ayrım olacak şekilde hiyerarşik olarak düzenlenebileceğini ve bu ihtiyaçların örgütlerde çalışan motivasyonun belirleyicisi olduklarını söyler. Alderfer ihtiyaçları üç geniş katagoriye ayırır: varlık (E), bağlılık (R) ve büyüme (G) (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Varlık-bağlılık-büyüme kuramındaki ihtiyacalar aşağıdaki gibi açıklanır (Eren, 2013):

1.Varolma ihtiyaçları; fiziki açıdan hayatta kalabilme ve bunun içinse her çeşit tehlikeden kaçınıp güvende olmaktır.

2. Bağlılık (ilişkisel) ihtiyaçlar; iş ortamında diğer insanlar ile toplumsal hayatta iyi ilişkiler kurup bunu sürdürmektir .

3. Büyüme ihtiyaçları; kişinin beşeri potansiyelini geliştirmesi, kişisel gelişme gereksinimine destek olunmasıyla ilgilidir.

İhtiyaçlar Hiyerarşisi	ERG Kuramı
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı Değer İhtiyacı	Gelişme Büyüme İhtiyaçları
Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı	Bağlılık (İlişkisel) İhtiyaçlar
Güvenlik İhtiyaçları Fizyolojik İhtiyaçlar	Varolma İhtiyacı

Şekil 5. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Kuramının Karşılaştırılması (Eren, 2001, ss.507)

İhtiyaç sıralamaları burada daha basittir. İlke Maslow' la aynıdır. Öncelikle alt seviyedeki gereksinimlerin doyurulması, sonrasında üst seviye gereksinimlere geçilmesi gerekmektedir. (Koçel, 2005). Maslow'un kuramı karşılanmış bir ihtiyacın artık bir güdü kaynağı olmayacağını savunurken Alderfer'e göre ise karşılanmamış bir yüksek seviye ihtiyaç çalışanların alt seviye ihtiyaçlara gerilemesine sebep olacaktır

1.1.3.1.3. Motivasyon – Hijyen Kuramı

Herzberg (1982) bireyin psikolojisini yaptığı işin temel ihtiyaçlarını etkilemesi bağlamında ele almıştır. Herzberg ve çalışma arkadaşları olumlu durumların kazanım, yapılan iş, sorumluluk ve gelişme kaydetme etkisiyle ortaya çıktığını bulmuşlardır. Motivasyon-hijyen teorisi belirli ihtiyaçların aşırı doyumunun tatmini artırdığını (başarı, farkındalık, işin kendisi, sorumluluk ve gelişme), fakat motive edici öğelerin fazla olmadığı durumlarda sadece en az seviyede tatminsizlik ortaya çıktığını öne sürer (Hoy ve Miskel, 2015).

Motivasyon unsurları işin içeriği ve özülle ilgilenmekteyken hijyen faktörleriyle çevresel etmenlerle ilgilenmektedir. Bunun yanında motivasyon faktörleri gerçek güdüleyicilerken hijyen faktörleriyle kişinin tatminsizliğini engellemektedirler. Hijyen faktörlerinin görevleri kişinin tatminsizliğini önlemek ve motivasyon unsurlarının onu güdülemesi için ortamı hazırlayabilmektir (Şimşek ve ark., 2008). Motivasyon –hijyen kuramı ihtiyaçlar hiyerarşisi ile ilişkilidir. Herzberg, Maslow'un beş seviyeli ihtiyaç sistemini

iki seviyeli sisteme düşürmüştür; hijyen ihtiyaçlar ve motivasyon ihtiyaçlar (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Hijyen faktörleri; çalışma koşulları, ücret ve güvenlik, kişisel arası ilişkiler ve işletme politikaları iken motivasyon faktörlerini; işin kendisi, sorumluluk alabilme, zevk veren bir işte çalışma, yükselme, fark edilme, başarıma, görevi yapmanın sonucunda alınacak ödüller oluşturmaktadır (Şimşek ve ark., 2008).

Herzberg'e göre tatmin yaratan unsurlarla tatminsizlik yaratanlar ayrıdır. Bu sebeple yönetenler tatminsizlik meydana getiren unsurları belirleyerek yok edebilmektedirler. Bu da bir dinginlik yaratsa da motivasyon için gerekli ve yeterli olmayacaktır. Personellerin motive olmalarından ziyade onların yatışmalarına yol açacaktır. Neticede Herzberg fiziki çalışma şartları, işletme politikası, ücret, yönetsel kalite, iş güvenliği gibi unsurları hijyen faktörler grubuna dahil etmektedir. Şayet bireylere ileriyle alakalı bir motivasyon sağlanmak isteniyorsa onların işin neticesinde elde edecekleri başarı, sorumluluk, tanınma, terfi gibi olanaklara odaklanmalarını sağlamak gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2015).

Hijyen faktörleri, olması gereken asgari unsurlardır. Bunların olmaması durumunda çalışanın motivasyonunun sağlanması mümkün olmamaktadır. Motive edici unsurların sağlanması halinde motivasyon gerçekleştirilebilmektedir. Hijyen faktörleri sağlanmadan yalnızca motive edici unsurların sağlanması yetersizdir (Koçel, 2005).

1.1.3.1.4. Öğrenilmiş İhtiyaçlar Kuramı

David C. McClelland 'ın kazanım-motivasyon kuramı yaygın olarak ihtiyaç-kazanım veya n-kazanım kuramı olarak isimlendirilmektedir. Zor işleri başarıma ihtiyacı, zorluklarla ve engellerle mücadele ve sivrilme ihtiyacı kazanım ihtiyacıdır (Hoy ve Miskel, 2015). Öğrenme ile sonradan ihtiyaçların kazanıldığını düşünen David McClelland'a göre insanların gereksinimleri üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar güçlülük, bağlılık ve başarı ihtiyacıdır (Şimşek ve ark., 2008).

Başarı ihtiyacı: Kişinin kendi ilgi alanında en iyisi olma arzusu ya da mükemmele ulaşma isteği başarı güdüsüdür (Şimşek ve ark., 2008). Başarı güdüsü yüksek olan insanlar, zorlu fakat ulaşılabilir hedefleri kendi çabalarıyla yakalamak isterler. Başarı, beraberinde gelen ödüllerden dolayı değil, başarının kendisi için önemli görülür (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Bağlılık ihtiyacı: Bağlılık güdüsünün temelinde kişinin kendi haricindeki grup ve insanlarla ilişki içerisinde olması yatmaktadır (Şimşek ve ark., 2008). Yüksek bağlılık ihtiyacı sahibi insanlar arkadaşça ve yakın ilişkiler için istek duyarlar. Sosyal ilişkilerini devam ettirmek ve gruba katılmak için isteklidirler. Diğerleri ile olan ilişkileri kişiseldir, işbirliğini ve arkadaşlığı önemserler. Bu kişiler kişilerarası olumlu ilişkileri teşvik etmek için okula katkı sağlarlar ve tansiyonu düşürme çabaları sayesinde anlaşmazlıkları azaltabilirler (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

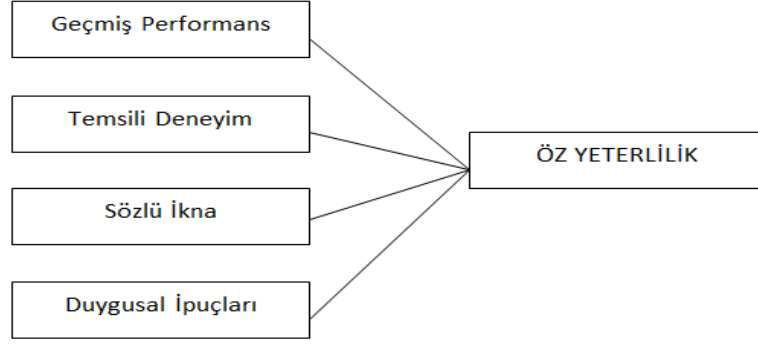
Güç ihtiyacı: Kişilerin çevreleri ile ilişkilerinde etkileme araçlarını ellerinde tutma ve bunların aracılığıyla etraflarına egemenlik kurma istekleridir (Şimşek ve ark., 2008). Yüksek güç sahibi insanlar diğerlerini etkilemek, kontrolleri ellerinde bulundurarak insanları ve durumları değiştirmek isterler. McClelland' a göre iki türlü güç vardır: Kişiselleştirilmiş güç ve toplumsallaştırılmış güç. Kişiselleştirilmiş güç sahibi insanlar gücü kendileri için bir statü sembolü şeklinde kullanmaktadırlar. Toplumsallaştırılmış güç gereksinimi üst düzeyde olan kişiler başkaları ile ilgilenmektedirler. Örgütsel amaçlar ile ilgili olup toplum ve örgüte yarar sağlama amacıyla olmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

1.1.3.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları motivasyonun nasıl oluştuğuyla ilgilenir yani motivasyon sürecini açıklar. Gereksinimleri karşılamak için kullanılmakta olan amaç denebilecek birtakım dışsal faktörlere odaklanılmışlardır. Öz yeterlilik kuramı, beklenti kuramı, eşitlik kuramı ve hedef-koyma kuramı, kurumsal ayarlamalarda bu yaklaşımı motivasyonla ilişkilendiren dört ana kuramdan biridir ((Lunenburg ve Ornstein, 2013; Şimşek ve ark., 2008).

1.1.3.2.1. Öz Yeterlilik (Yetkinlik) Kuramı

Bireyin kendisine ilişkin benlik bilgisiyle kontrolünün tüm yönlerinin arasında gündelik hayatta en etkin olan öz etkinlik olmaktadır. Öz etkinlik bireyin belli performans düzeyine erişmede gereken eylem sırasını planlayarak yerine getirme yeterliliğiyle alakalı şahsi yargısını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle öz etkinlik kişinin biri işi yapmak adına kendisine yönelik öznel algı ve değerlendirmesini ifade etmektedir (Hoy ve Miskel, 2015).. Öz yeterliliğin öğrenme, motivasyon ve performans üzerinde büyük etkileri vardır çünkü insanlar sadece başarıyla yerine getirebilecekleri işleri öğrenmeye ve uygulamaya çalışırlar. Öz yeterlilik, çalışanların kendileri için belirledikleri amaçları, kişilerin işlerinde sarf ettikleri çaba kadar öğrenmelerini, insanların yeni ve zor göreve başlamalarını sağlayan kararlılığı da etkiler (Robbins ve Judge, 2015).



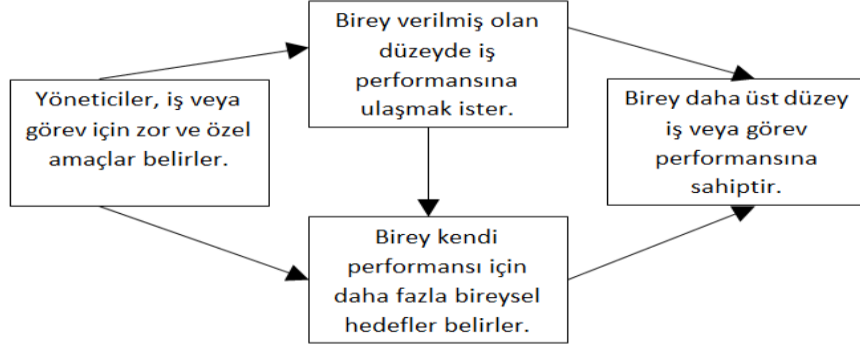
Şekil 6. Öz Yeterliliğin Kaynakları (Lunenburg ve Ornstein, 2013, ss.90).

Şekilde de gösterildiği gibi öz yeterlilik teorisini geliştiren Albert Bandura, öz yetkinliğin geçmiş tecrübeler, sözel teşvikler, fizyolojik durum gibi dört faktörle yükselebileceğini öne sürmüştür. Bandura'ya göre öz yetkinlik algılarını artıran en mühim kaynak geçmiş deneyimleridir. Şayet geçmişte bir iş başarılı biçimde yerine getirilmişse ilerideki benzer işlerde özgüven artacaktır. İkinci kaynaksı rol modellerin başarıları veya işi yaparken birini gözlemlemektir. Üçüncüsü sözel teşvikler olup birisi, başarılı olabilmek adına gereken kabiliyetlere sahip olduğu konusunda kişiyi ikna etmektedir. Son olaraksa Bandura, fiziksel durumun öz yetkinliği yükselteceğini ifade etmektedir. Uyarılmayla birey enerjikleşecek, bu durumdaysa görevin tamamlanması için kendisine destek bulacaktır. Kişinin performansını artırma doğrultusunda psikolojik algısı yükselecektir (Robbins ve Judge, 2015).

Sonuçta öz yeterlilik bir dizi davranışsal ve performans sonuçlarını etkileyen önemli bir motivasyon ögesidir. Bu sonuçlar öz yeterliliğe temel oluşturur (Hoy ve Miskel, 2015):

- Kendi yetenekleri hakkında güçlü inançları olan bireyler daha başarılı ve çabalarında daha ısrarcıdırlar.
- Bireyler kapasitelerini aşan durum ve görevlerden kaçınma eğilimindedirler.
- Bireyler baş edebileceklerini düşündükleri görevleri ararlar.
- Bireyler uzmanlık tecrübeleri, modelleme, ikna ve fizyolojik canlandırma ile öz-etkinliklerini (yeterliliklerini) geliştirirler.

Ayrıca öz etkinlik kuramı ile hedef belirleme kuramı birbirini tamamlayan iki kuramdır. Şekil 7’de hedeflerin performansa dönüşme döngüsü gösterilmektedir.

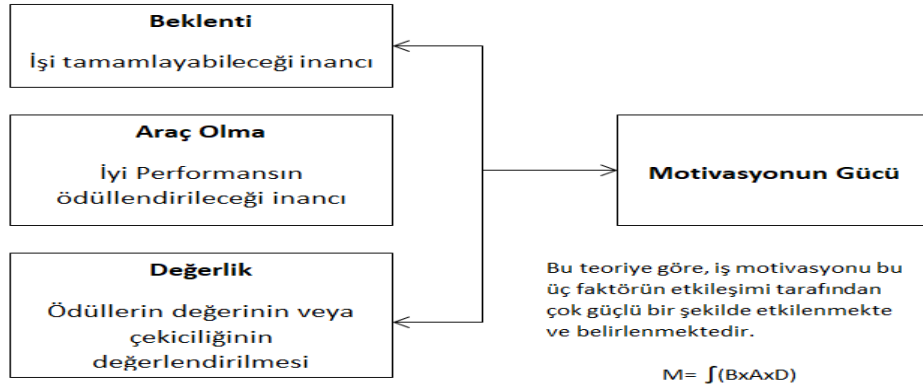


Şekil 7. Hedeflerin Birleşik Sonuçları Ve Performansta Özyetkinlik (Robbins ve Judge, 2015,ss. 218)

Personel için hedefler zorlaştıkça ve çalışan için özel amaçlar belirlenince bireylerin kendilerindeki yetkinlik algıları yükselir ve performanslarını arttıracak kendi hedeflerini belirlerler. Böylece birey daha yüksek iş performansına sahip olur.

1.1.3.2.2. Beklenti Kuramı

İnsanları çalışmaya neyin motive ettiği konusundaki en güvenilir ve geçerli açıklamalardan birisi de beklenti teorisidir. Viktor Vroom ‘un modeli meslekler, işler ve yüksek fayda sağlayan çaba seviyeleri arasındaki seçenekleri tahmin edebilmek için geliştirilmiştir (Hoy ve Miskel, 2015). Modele göre, kişiler akıl yürüten ve düşünen varlıklardır. Kişiler gelecekteki ve şimdiki davranışlarıyla alakalı bilinçli seçimler yapmaktadırlar. Motivasyon seviyesi kişinin çevresine bağlı olmaktadır. Bu çevreyse personelin gereksinimleri, beklentileri, hedefleriyle uyumlu olduğunda kişi motivasyon sağlayabilmektedir (Şimşek ve ark., 2008).



Şekil 8. Beklenti Kuramı (Hoy ve Miskel, 2015, ss.149)

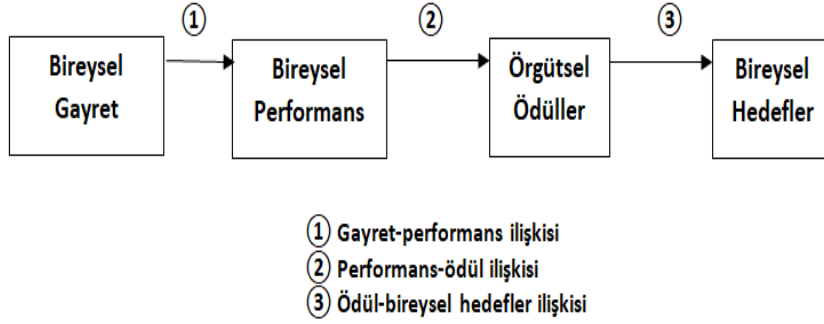
Beklenti kuramı üç temel kavramla kurulmuştur: beklenti, araçsallık, değerlilik.

Beklenti kişinin güç bir işi iyi bir performans ile yapabileceğine ne denli inandığı ile ilgilidir. Beklentideki soru şudur: Çok çalışırsam başaracak mıyım? Araçsallık iyi performansın dikkat çekeceği ve ödüllendirileceği konusundaki algılanan olasılıktır. Bireyler performans ve ödüllendirilme arasında güçlü bir ilişki algılanırsa, araç olma yüksektir. Araçsallık sorusu şudur: Başarırsam karşılığında ne alacağım? Değerlilik bir ödülün algılanan değeri veya çekiciliğidir. Başka bir deyişle, insanlar kendi çıkarları için neyin faydalı veya önemli olduğunu düşünüyorsa o değerlidir. Değerlilik sorusu şudur: Çabalarımın ödülleri hakkında ne hissediyorum? (Hoy ve Miskel, 2015).

Kişiler pozitif bir performans değerlemeyle biteceğine inandıklarında üst seviyede çaba sarf edeceklerdir. Olumlu bir performans değerlemenin terfi, zam, prim gibi neticeler vermesi gerekmektedir. Ödüllerin personelin hedeflerini tatmin etmesi gereklidir. Bu sebeple kuramda üç ilişki üstünde durulmaktadır (Robbins ve Judge, 2015):

1. Gayret –performans ilişkisi. Kişinin gayretiyle gayretinin neticesinde meydana gelen performansın arasındaki ilişkiye dair personelin algıları.
2. Performans –ödül ilişkisi. Belli seviyede performans göstermeyle performans neticesinde istenen ödüle ulaşılmasının ilişkisi.
3. Ödül- kişisel hedefler ilişkisi: Örgütsel ödüllerin bireysel gereksinim ve hedefleri karşılayabilme oranı veya muhtemel ödülün kişi açısından çekicilik seviyesi.

Robbins ve Judge (2015) beklenti kuramını şekildeki gibi özetlemiştir.



Şekil 9. Beklenti Kuramı (Robbins ve Judge, 2015,ss. 226)

Bireyin motive olması için sadece ödüllendirileceğini biliyor olması yetersizdir. Kişi tarafından bu ödüle verilecek değer de önemlidir (Şimşek ve ark., 2008). Beklenti kuramında pek çok personelin işlerinden niçin motive olamadıkları ve yalnızca asgari şartlara ulaşabilmek adına çaba sarf ettikleri açıklanmakta ve bu kuramın temel katkısı da bireylerin amaçlarıyla işteki davranışlarının ilişkisini açıklıyor olmasıdır (Robbins ve Judge, 2015; Şimşek ve ark.,2008). Bu modeli kullanacak olan yöneticilerin şu noktalara dikkat etmeleri gerekmektedir (Şimşek ve ark., 2008):

- İşle ödüller arasındaki ilişkiyi netleştirmek
- Personellerin belli gereksinimlerini giderebilecek örgütsel ödüllerin bulunması
- Başarılı olacakları hususunda personellere güven aşılayabilmek
- Başarıyı engelleyebilecek unsurları yok etmek
- Personellerin başarı yakalayabilmeleri adına gereken eğitim imkanlarını sunmak,
- Ödüllerle iş arasında ilişki bulunduğuyla alakalı personelde bir algı yaratacak ödül sistemi kurup eşitlik ve uyum içerisinde yönetebilmek.

1.1.3.2.3. Eşitlik (Örgütsel Adalet) Kuramı

Adams ve Weick tarafından geliştirilmiş Sosyal Karşılaştırma Kuramıdır. Sosyal karşılaştırma kuramları, kişilerin diğerleriyle karşılaştırmalı biçimde kendilerine ne şekilde davranılmakta olduğuna dair düşünce ve duygulara yoğunlaşmaktadırlar. Diğer bir deyişle kurumda gösterdiği çaba ve elde ettikleri neticeyi aynı işi yapan bir diğeriyle karşılaştırmaktadırlar (Şimşek ve ark., 2008).

Eşitlik kuramı çalışanların iş ortamında elde ettikleri sonuçlar ve bu sonuçları elde etmek için yaptıkları hakkındaki inanca sahip olduklarını savunur. Sonuçlar, çalışanın işi yaparak elde ettiği maaş, sosyal haklar, çalışma şartları vb. tüm tanınma sorumluluk gibi çıktıları tanımlar. Girdiler çalışanın o işi yapmak için ortaya koyduğu eğitim, çaba, kişisel özellikler, deneyim vb. gibi tüm tavırları kapsar. Çalışanlar bu sonuçlarla girdilerin birbirine oranının adil ve eşit olmasını beklerler (Robbins ve Judge, 2015).

Bu kuram algılanan adaletle, başka bir deyişle bireyler kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ile ilgili inançlara odaklanmaktadır. Kendimizi ve diğerlerine göre durumumuzu sürekli karşılaştırırız. Daha teknik anlatımla, kendi girdilerimizi (katkıda bulunduğumuz her şey) çıktılarımızı (aldığımız her şey) oranlarız ve bu oranları diğerlerinin girdi/çıktı oranları ile karşılaştırırız. Bu gibi karşılaştırmalar için herhangi birini seçmeyiz; daha çok seçtiğimiz kişiler birçok yönden bizimle benzerlik gösteren kişilerdir (Hoy ve Miskel, 2015).

Personeller kendilerini iş arkadaşları, komşuları, meslektaşlarının yanında diğer işletmelerde bulunan meslektaşlarıyla veya halihazırdaki işlerini eskiden yaptıkları işler ile karşılaştırabilmektedirler. Karşılaştırma için seçilen kişiyi çalışanın onun hakkında sahip olduğu bilgi ya da karşılaştırılan kişinin çekiciliği etkileyebilir. Karşılaştırmalarda etkili ölçütler uzmanlık seviyesi, eğitim, örgüt içindeki konum, kıdem, cinsiyettir (Robbins ve Judge, 2015). Eşitlik kuramı, kişinin kendisini kıyasladığı bireylerle girdi çıktı oranlarının hemen hemen aynı olması halinde kişinin kendisine eşit davranıldığını düşüneceğini söylemektedir. Fakat bu oranlar farklılık arz ettiğinde bir eşitsizlik hissi geliştirilmekte ve adaletsizlik olduğu kanısına varılmaktadır. Eşitsizlik duygusunun muhtemel sonuçlarından birisi düşük motivasyondur (Hoy ve Miskel, 2015). Eşitlik kuramı, örgütteki kişilerin işe dair davranışlarının anlaşılabilmesi kapsamında mühim katkılar yapmıştır. Hissedilen eşitlik durumları, personellerin işe dair davranışlarıyla alakalı planlarını ve iş çevrelerine dair tepkilerini doğrudan etkileyebilmektedir. (Şimşek ve ark., 2008).

1.1.3.2.4. Hedef Belirleme Kuramı

Gary P. Latham ve Edwin A. Locke tarafınca geliştirilmiş olan bu kuram performans temelli motivasyon programlarından kaynaklanmaktadır. Locke, Latham ve takipçileri, kişisel amaçların saptanmasının motivasyonu dört biçimde etkilediğini ifade etmektedir (Şimşek ve ark., 2008):

1. Personelin amacının belirlenmiş olması, belli bir görev üstünde dikkatini yoğunlaştırmasını sağlamaktadır.

2. Personelin çabalarının artırılması ve düzenlenmesini sağlamaktadır.

3. Rekabet ortamında belirlenmiş amaçlar görevin başarılması açısından kararlılığı yükseltmektedir.

4. Örgütsel amaçlar kabullenilmişse örgütteki kişiler o amaçlara ulaşabilmek adına seçenekler aramaktadırlar.

Kurama göre davranışın iki belirleyicisi vardır: değerler ve niyetler (hedefler). Hedefler basitçe kişinin bilinçli biçimde yapmaya çabaladığı şey olarak tanımlanır. Locke göre bir kişi değer yargılarını duygular olarak tecrübe eder. Yani bir kişinin değerleri o değerlere uygun şeyler yapma arzusu uyandırır. Hedefler davranışı ayrıca başka mekanizmalar aracılığıyla da etkiler. Bu nedenle Locke göre hedefler ilgi ve eylemi yönlendirir. Hedefler bireylerin beklenen hedef düzeyini yakalamak için stratejiler geliştirmelerini teşvik eder. Hedefe ulaşmak doyumla ve daha fazla motivasyonla veya eğer hedefe ulaşılamazsa hayal kırıklığı ve daha az motivasyonla sonuçlanabilir (Robbins ve Judge, 2015).

Locke ve Latham hedefe yönelik başarılı performansın dört koşulu olduğunu öne sürmektedirler (Hoy ve Miskel, 2015, Robbins ve Judge, 2015):

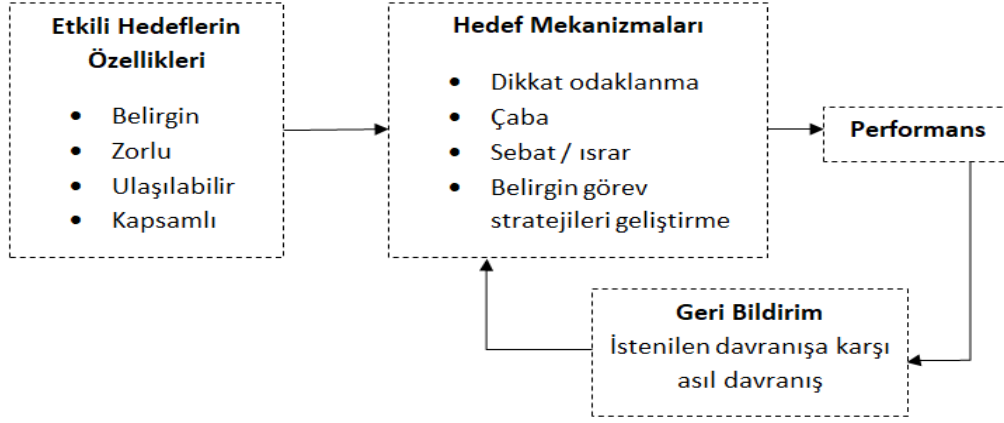
Hedefler belirgin olmalıdır. Örgüt üyeleri belirli bir hedefe ulaşmaları istendiğinde daha yüksek performans göstermektedir. Örgüt üyelerinden belirli isteklerde bulunmak faydalı değildir çünkü bu tür belirsiz istekler onlara belirli bir hedef göstermez. Belirli hedefler (genelde niceldirler) örgüt üyelerine neyi elde edeceklerini bildirir.

Hedefler zorlayıcı ama başarılabilir olmalıdır. Başarması kolay olan hedef performansta istenen artışı sağlamayacaktır. Hedefin performansı arttırması için belirli olması kadar zor olmasıdır. Örgüt üyeleri zor hedefe ulaşmak için sıkı çalışacaktır ancak onların kapasitelerini aşan bir durumda da performansta düşüş meydana gelir.

Hedefler ulaşılabilir olmalıdır. Örgüt üyelerine hedeflere ulaşmasını sağlamak için geri bildirim verilmelidir. Geri bildirim bireylerin ne kadar başarılı olduklarını belirlemelerini ve iyileştirilmesi gereken performans ayarlamalarının ne olduğunun belirlenmesini sağlar.

Bireyler hedefe sıkıca bağlanmış olmalıdır. Örgüt üyelerine basit hedefler sunmak onların bu hedeflere bağlılık göstermesini sağlamaz. Hedeflerin benimsenmesini sağlamanın etkili bir yolu örgüt üyelerinin hedef belirleme sürecine katılımını sağlamaktır.

Bu dört koşul yerine getirildiğinde, hedef koymanın motivasyonu ve performansı artırmada oldukça etkili olduğunu göstermiştir.



Şekil 10. Hedef Belirleme Kuramı (Hoy ve Miskel, 2015, ss.141)

Kısacası hedef koyma kuramı zorlayıcı, belirgin ancak ulaşılması mümkün hedeflerin motivasyonu yükseltebileceğini düşünmektedir. Çünkü bu tarz hedefler, belli görev stratejilerini geliştirmenin yanında odaklanma, çaba ve sürekliliği arttırmaktadır. Hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik ilerleme ile ilgili verilen dönütler dikkat, çaba ve sürekliliği güçlendirir, veya kullanılan stratejinin daha etkin hale getirilebilmesi için yenilenmesi ve değiştirilmesi konusun da bilgi sağlar (Hoy ve Miskel, 2015).

1.1.4. Motivasyon Araçları

Özendirme araçları güdülerin tersine bireyin yönetim çevresiyle alakalı güçlerdir. Kişi gereksinim ve isteklerini yönetimin kendine sunmuş olduğu araçlar vasıtasıyla tatmin edip iş görme isteğini yükseltecektir. İşgöreni örgütte çaba harcama girişiminde bulunduran etmen, örgütteki işinin onun gereksinmelerini doyurabilme olanaklarıdır. Bu olanakların türü, doyuruculuğu görevden göreve değişiklik göstermektedir. Bazı görevler işgörenin bir çok gereksinmelerini karşılarken bazı görevlerde sadece geçinmek için yeterli ücret kazanma gibi alt düzey gibi gereksinmesini karşılayabilir (Başaran, 1982). Bireyin amacına ulaşabilmesine

yardıml eden ve dış çevresinden gelmekte olan araçlar onun içerisinde çalışmakta olduğu örgüte dair amaçları benimseyebilmesine ve bu kapsamda çabalarını artırmasına (güdülenmesine) neden olmaktadır (Eren, 2001).

Kurum ve kişiye göre önemi değişmekte olan ve örgütlerde güdülenmeyi sağlayabilen teknik ve araçlar personelin kişiliği, etkinliğe ve örgüte katkısı, örgüt içerisindeki pozisyonu, eğitim seviyesi, yaşamdan beklentisi dikkate alınarak saptanmaktadır. Teşvik edicilerin etkinliğiyle çevresel unsurlar, değer yargıları, eğitim düzey, toplumsal düzey, kişilik nitelikleri gibi değişkenler ile yakinen alakalıdır (Gürüz ve Gürel, 2006). Güdüleyici unsurların bulunması personelleri özendirilmekte ve yapmış oldukları işi benimsemelerinde yardımcı etmektedir. Başarı ile başarının getirmiş olduğu takdir, ün, tebrik, özgüven artışı gibi unsurlar ortaya çıkmaktadır (Kurt, 2005).

Motivasyon hususunda evrensel özellikteki özendirici birtakım araçlar olsa da bu araçlar genellikle örgüt, toplum ve kişiye göre değişmektedir (Şimşek ve ark., 2008). Bireyin hem örgütteki kendi işinin, çevresinin yarattığı dışsal güdülenme, hem de geliştirdiği güdüsel örüntünün oluşturduğu içsel güdülenme her işgören de farklı olmaktadır. Bu değişiklik işgörenin ne tür bir gereksinimin etkisiyle bir işi yapmaya çaba harcama girişiminde bulunacağını önceden kestirmeyi zorlaştırmaktadır (Başaran, 1982). Bununla birlikte geçerli olduğu kabul görmüş ve pek çok araştırmayla doğrulanmış ancak önem sırası değişiklik gösterebilen motivasyon araçlarıysa kendi aralarında örgütsel, psikososyal ve ekonomik olarak üçe ayrılmaktadırlar (Şimşek ve ark., 2008).

1.1.4.1. Ekonomik Araçlar

Personelin işini yitirmemek için kendinden bekleneni vermek için çaba sarf edeceği düşünülmektedir. Bu sebeple motivasyon unsurları içinde ekonomik motivasyon araçları diğerlerinden daha etkili görülmektedir.

Ücret: Personellerin çalışmalarını sağlayan en mühim unsur yaşamlarını ve ailelerin yaşamlarını devam ettirebilecek gereken ücreti sağlamak istemeleridir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Bireylerin çoğu örgütlerde yeterli ve gereken düzeyde bir ücret veya maaş alabilmek, geçimini temin edebilmek adına çalıştığı için örgütlerde personel açısından daha üst düzey bir gelir kazanma imkanı ciddi bir motivasyon aracı olmaktadır (Peker ve Aytürk, 2000).

İşgörenler ve sendikalarca kabul edilen ücret artışı: Fransa’ da yapılmış olan bir araştırmada personellere işverenlerin yıllık izni arttırma, haftalık çalışma saatlerini azaltma,

ücretleri artırma işlemlerinden hangilerini yapmalarının seçileceği sorulmuş olup neticede personellerin %75'lik kısmının ücret artışını seçtikleri saptanmıştır (Şimşek ve ark., 2008)

Ekonomik ödüllendirme sistemleri: Personellerin özendirilmeleri ve işe bağlanmaları maksadıyla başarılı kişilere bazı ekonomik ödüller verilmesi mümkündür. Bu sistem personellerin motivasyonlarını artırmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998 ; Şimşek ve ark., 2008). Ekonomik ödülle başarıyı özendirmek belli bir sistemde devam ettirildiğinde başarı getirmektedir. Ödül sisteminin faydalı biçimde işletilmesi, ödülün bireysel olması, başarı ile orantılı olup anında ödenmesine bağlı olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

İş Güvenliği: İş hayatında ekonomik ve sosyal güvence ve yargı güvencesi bireylerin gelecekleri bakımından oldukça önemlidir. Geleceğinden emin olmayan kişinin örgütte daimi biçimde kalabilmesi, faydalı olabilmesi mümkün olmamaktadır (Genç, 2007). İşsizlik, hayat, hastalık, kaza, emeklilik gibi işçiye sürekli gelirlerini yaşamı süresince sağlayabilecek ekonomik koruma şekilleri günümüzde oldukça gelişmiştir (Eren, 2001).

Sosyal kolaylıklar: Personellere özel hayat şartları ve daha iyi bir iş sağlamayı ifade etmektedir. Ulaşım için servis aracı, yeterli ve iyi öğle yemekleri, kahve ve çay servisi, özel sağlık sigortası, çalışanların bazılarında giyecek temini gibi uygulamalar buna örnektir (Genç, 2007)

1.1.4.2. Psiko- Sosyal Araçlar

Ekonomik araçlar gibi psikososyal araçlarla da kişi motive olmaktadır. İşletmelerin çoğunda önceden yeterli seviyede önemli görülmeyen fakat son dönemde daha çok kabul görmeye başlamış olan bu araçlar personellerin ekonomik birer varlık olmalarının yanında birer sosyal varlık olduğu fikrine de destek vermektedirler (Keser, 2006).

Bağımsız çalışabilme: İnisiyatif kullanımı ve bağımsız çalışma personellerin çoğunun benliklerini doyurabilmek veya bireysel gelişimini artırabilmek amacıyla önemli gördükleri bir husustur. Kişi kendisini, bir şeyleri yapabilme gücünü elinde tutan ve grupta değerli bir fert olarak görmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Kişisel güç ve yetki sahibi olma: Tepe yönetim astlara yetki verip onların bireysel etki ve güçlerinden faydalanmalıdırlar. Kendilerine yetki verilmiş olan kişi bu görevin kendine yüklemiş olduğu sorumluluk ile üstleri ile işbirliği yaparak etkili biçimde görevlerini yapmaya gayret edeceklerdir (Şimşek ve ark., 2008)

Sosyal statüye kavuşma ve değer görme: Kişilerin iş hayatında elde etmeyi istedikleri statüyle başkalarının kendine değer verilmesi ihtiyacı toplumsal yapının içerisinde saygınlık kazanma güdüsüyle birleşmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Bir bireyin örgütte bulunan iş arkadaşları, üstleri ve astlarından görmüş olduğu itibar onun için son derece mühim bir motivasyon aracı olduğu için birçok kişi örgütte saygınlık kazanabilmek adına gayret göstermektedir. Örgüt içerisinde sosyal statü sahibi olma, bireye özel çevresinde ve ailesinde dahi saygınlık ve üstünlük vermektedir (Peker ve Aytürk, 2000).

Kişiliğe ve özel yaşama saygı: Personellerden verim sağlanabilmesi için onların özel problemlerinin de tatminkar biçimde çözülebilmesi ve özel hayatlarına saygı duyulması gereklidir (Peker ve Aytürk, 2000). Yönetenler ve personellerin aralarında bireysel ilişkilere güç kazandırılması sadece sevgi ve dostluk düşüncelerinin geliştirilmesiyle olmaktadır. Özel hayata saygılı olma problemlerini çözmekle astlar açısından sadık bir arkadaş gibi davranma, eldeki imkanlarla yardıma bulunma, çalışma arzusu ve işbirliğini güçlendirmede son derece önemlidir (Eren, 2001).

İlginc, yapılmaya değer ve toplumsal yarar sağlayacak bir iş: Yapmış olduğu hizmetlerin kıymetini diğerlerinin duyduğu memnuniyetle anlayan kişiler zahmetleri unutacaklardır. Daha iyi bir hizmet verebilmek konusunda duygusal, düşünsel, fiziki güçleri artacaktır (Eren, 2001). Bir bireyin yapmış olduğu işle o işe yönelik tavrı son derece mühimdir. Bir birey yapmış olduğu iş ile övünüyor ise o birey için iş önemli bir motivasyon kaynağı olmaktadır. Aksi takdirde başarılı ve verimli olması mümkün olmayacaktır (Genç, 2007).

Psikolojik güvence: Örgütün içerisinde neyin, nasıl, kiminle, nerede yapılıp ne oranda başarı yakalanabileceğini bilen kişinin kendisine olan güveni artmakta ve iş için daha fazla gayret göstermektedir. Yöneticiler, personellerin güven duygusunu arttırmaktadırlar (Şimşek ve ark., 2008).

İşgörenlerin önerilerini dikkate alma: Örgüt dahilinde çalışan kişilerin işe dair öneri ve düşüncelerini özgür biçimde ortaya koyabilmelerine olanak sunan öneri sistemi, personeller ile yöneticilerin aralarındaki iletişimlerin gelişmelerine de yardımcı olan bir özendirme aracı konumundadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Takdir, övgü ve yapıcı eleştiri: Personelin örgüt içerisinde yöneticiler tarafınca sözlü ya da yazılı biçimde övülmeleri, takdir edilmeleri mühim bir motivasyon unsurudur. Bu

takdirin sadece üstler ve yönetenlerden değil iş sahipleri, vatandaşlar, astlar ve akranlardan gelebilmektedir (Genç, 2007).

Sosyal uğraşlar, sosyal katılım: Sosyal katılımlar iki açıdan önem arz etmektedir. Bunlardan birincisi çalışanlara boş zamanlarını değerlendirme fırsatı sunarak gerek işverenlerle gerek kendi aralarında kaynaşmalarını sağlayabilmesidir. İkincisiyse sosyal uğraşılara katılım gösteren personellerin aralarından doğal liderlerin saptanmasıdır. Bütünsel olarak ele alındığında sosyal uğraşılar hangi konu olduğu fark etmeksizin personellere işletmeyi sevdirebilen ve motivasyonlarını sağlayan geleneksel araçlar arasındadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Çevreye uyum sağlama: Örgüt dışı ya da içerisinde toplumsal ilişkilerden kaynaklanan baskı ve problemler personellerin üstünde ciddi gerilim ortaya çıkarabilmekte ve bu da personelin verimini negatif etkileyebilmektedir. Örgütlerde bu problemlerle karşı karşıya kalan çalışanlara danışmanlık verildiği hissettirilmelidir. Böylece personelin daha verimli çalışabilmesi sağlanacaktır (Koçel, 2005).

Moral vermek: Yöneticiler örgütte personellerin moral yapılarını yüksekte tutmalıdırlar. Yönetimlerde başarı, moral ve verimin doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Moral yüksek olduğunda başarılı olma olasılığı artacaktır (Genç, 2007).

1.1.4.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar

Özendirici araçlar olarak motivasyonda yönetimsel ve örgütsel araçlardan yararlanılması mümkündür.

Amaç birliği: Örgüt ve personelin birbirinden karşılıklı beklentileri bulunmaktadır. Personeller örgütlerin beklentilerine yanıt verebildiklerinde onların gereksinimleri de örgüt tarafından giderilecek ve böylelikle iki tarafta da yarar sağlanacaktır (Şimşek ve ark., 2008).

Yetki vermek: Örgütlerdeki personeller bilhassa orta ve alt kademedeki yöneticiler daha fazla yetkiye sahip olma isteği duymaktadırlar. Yetkiye sahip astlarsa örgütte daha çok çalışıp başarılarını artıracaklardır. Bu nedenle yönetenler astlara gereken yetkileri devredip onları güçlendirip yetkilendirmelidirler (Genç, 2007). Yöneticiler, bazı sorumluluk ve yetkilerini alt basamağa devredebilmektedirler. Bu aynı zamanda personel açısından bir eğitimidir (Şimşek ve ark., 2008).

İnsiyatif ve sorumluluk vermek: Pek çok birey kendi başına iş yapabilmek, sorumluluk alabilmek, inisiyatif sahibi olabilmek, serbest hareket edip bağımsız çalışabilmek istemektedir. Bu isteği taşıyan kişilere yönetimlerde inisiyatif sunmak onları daha başarılı hale getirecektir (Genç, 2007).

İşe bağlılık ve kararlara katılma: İşi bizzat yapanlar kendi yapacakları işle alakalı uzmanlık bilgilerine sahip olduklarını düşünmektedirler. Verilecek olan kararlar işleri mühim oranda etkileyeceğinden getirilecek olan yeni metot ve usullerin kendilerine bildirilmesini ve kendi şahsi düşüncelerinin de sorulması gerektiğini düşünmektedirler (Eren, 2001). Kişilerin kararlara katılımlarına izin verilmediği takdirde kişilerde işe yabancılaşmanın başlayacağı söylenebilmektedir. Bu da en iyi elemanların işi bırakması, grev, direniş, devamsızlık gizli tatminsizlik gibi problemlere yol açmaktadır. Bu problemlerin yok edilmesi için katılmalı bir yönetimin meydana getirilmesi, personellerin motivasyonları bakımından önemlidir (Şimşek ve ark., 2008).

Etkin bir iletişim sisteminin kurulması: Örgütte iyi düzenlenen bir iletişim sistemi gerek personellerin gerekse yönetenlerin iş için motivasyonlarını sağlamaktadır. Örgütü ilgilendirmekte olan hususlarda bilgi sahibi olabilmek, bu konularla alakalı kolaylıkla tartışabilmek ancak iletişim ağının güçlü olmasıyla mümkündür. Böylelikle personel kendisine değer verildiğini görüp işine daha fazla bağlanacaktır (Şimşek ve ark., 2008).

Eğitmek ve yetiştirmek: Personellerin verimli bir çalışma yapabilmeleri için öncelikli olarak iş başında eğitilmeleri ve yetiştirilmeleri, bu maksatla kurumda seminerlerin ve eğitimlerin düzenlenmesi gerekmektedir (Genç, 2007).

Terfi ve kariyer geliştirme olanakları: Personeller çalışmakta oldukları iş yerlerinde yükselmek isteyeceklerdir. İşi öğrenerek deneyim kazanan personel için mevcut işi tekdüze ve sıkıcı hale gelecek, yeni mevkiler arayacaktır. Bu sebeple daha yüksek sorumluluk ve yetkilerle çalışma gereksinimi duyacaklardır (Eren, 2001). Toplumda personel için bir statü sahibi olma, takdir edilme ve saygı görme gereksinimi yeni bir maaş ya da unvan artışıyla olmaktadır. Maddi ödülleri de getirmesine karşın terfi daha ziyade statüyle ilişkilidir (Genç, 2007).

Çalışma ortamı ve çalışma koşullarını iyileştirmek: Personelin iş ortamı ve çalışmakta olduğu yerde bulunan fiziksel olanaklarının ve şartlarının daha iyi hale getirilmesi, personelin çalışmasının verimini artırmaktadır (Genç, 2007). Personellerin fiziki ihtiyaçlarına

yanıt verebilecek iş şartları arayışında olmaları, amaçlarına ulaşmalarına yarayacak araç gereçleri istemeleri gerek motivasyon gerek verim açısından lüzumludur (Başaran ve Çinkır, 2011).

1.1.5. Eğitim Örgütlerinde Öğretmen Motivasyonu

Kişinin meslekteki başarısı ve bunu devam ettirmesi mesleğe dair motivasyon düzeyine bağlı olmaktadır. Bilhassa öğretmenlikte bu oldukça önemlidir. Öğretmenin verimi kendini öğretim ve eğitime motive edebildiği oranda ortaya çıkabilecek; sosyal çevre, kurum, aile ve öğrencilerle ilişkileri kültürel ve bilgi edinim ürününe dönecektir (Başaran ve Orhun, 2013). İnsan ihtiyaçları ve motivasyonu bireylerin örgütlerdeki davranışını belirleyen temel öğelerdir. Örgütteki üyelerin etkinliklerini artırmada kişilerin kabiliyetlerini geliştirme, teknolojik imkanlardan faydalanma, araçları iyi kullanmanın yanında güdüleyici ve özendirici araçlar da önem taşımaktadır. Örgütteki diğer kaynakların kıtlığı beşeri unsurdan en üst düzeyde faydalanmayı gerektirmektedir. İnsan unsurunun da etkinlik ve veriminin yükseltilmesi onun işine olan hoşnutluğunu artırıp motivasyonunun sağlanmasıyla temin edilmektedir (Şimşek ve ark., 2008). Öğretmenlik mesleğinde içsel ve dışsal motivasyon kaynakları da önemlidir. Motivasyonun etkisi durumsal şartlar ve kişisel gelişime bağlı biçimde azalmakta veya artmaktadır. Öğretmenlerden beklenen içsel motivasyonun etkisiyle mesleklerine devam etmeleridir (Başaran ve Orhun, 2013).

Recepoglu (2013) motivasyonu öğrenme ve öğretimin kalbi olarak görmektedir. Öğretmenlerdeki iş motivasyonunun yüksek olması onların verimli ve etkili olabilmeleri, iş performansı ve doyum bakımından önemlidir. Bunun yanında öğretmenlerde yüksek bir iş motivasyonu öğrenci başarısını da pozitif yönde etkileyeceğini belirtmektedir. Okul içerisinde motivasyon sağlamış öğretmenlerin olması gerek öğrencilerin sınıfta motive olmaları gerekse oluşturulacak eğitim reformları açısından önemlidir. Motivasyonları sağlamış öğretmenler eğitim reformlarını yapmada, değişimlere uygulamada, doyum ve başarı sağlamada önemli bir fonksiyona sahiptirler (Yazıcı, 2009, Argon ve ark., 2014).

Etkili bir örgüt, üst seviyede motivasyonu olan personellerle oluşturulabilmektedir. İşletmelerdeki personellerin tamamı kendilerine verilmiş olan görevleri yapabilmek için gayret sarf etmedikçe yönetsel etkinliklerden bir netice alınamayacaktır. Kişiler kendilerine

verilmiş olan görevleri etkili biçimde yapma isteğinde olmalıdırlar. Bu isteğin yaratılması ve devam ettirilmesinde motivasyonun önemi büyüktür (Şimşek ve ark., 2008).

Eğitim kurumlarında, eğitim yılının başında planlamalar yapılarak öğretmenlerin görev dağılımları gerçekleştirilir. Bu planlamaların yapılması esnasında öğretmenlerdeki beklentileri dikkate almak onları motive edecek ve iş tatminlerini sağlayacaktır. Bu beklentilerin içerisinde kabul görmek, yetki ve sorumluluk sahibi olmak, işleyişin mükemmelliği, önemli hissetmek, güvenlik vs. motivasyonu artırmaktadır (Öztay, 2006). Okul ile alakalı hususlarda karar alma süreçlerine öğretmenler de sokulmalıdır. Böylece öğretmenler kendilerinden bekleneni bilecek, ona göre bir davranış ve tutum geliştireceklerdir (Kocabaş ve Karaköse, 2005).

Gök (2009) örgüt ikliminin personellerin motivasyonunu, verimini ve etkinliklerini etkilediğini ifade etmektedir. Sağlıklı bir örgütsel iklim oluşturmak bir taraftan personelleri güdüleyecek diğer taraftan onların motivasyon seviyelerini artıracaktır. Öğretmenlerin motivasyonları hem öğrencinin sınıf içerisinde motive olabilmesi hem de yapılacak eğitim reformları açısından son derece önemlidir. Motivasyonu sağlanmış olan öğretmenler eğitimde reformları yapmada, meydana gelen değişimleri uygulamada, doyum ve başarı sağlayabilmede mühim bir yere sahip olmaktadır (Yazıcı, 2009).

Okulda öğretmen motivasyonu özetlenecek olursa (Özdemir, Kartal ve Yirci, 2014);

- Okula ve mesleğe olan bağlılığın yükseltilmesi bakımından yeri son derece önemlidir.
- Yeni uygulamalara ve değişime geçişi kolaylaştırmaktadır.
- Pozitif bir okul kültürü oluşmaktadır.
- Öğretimsel amaçları gerçekleştirmekte ve okulu hedeflerine ulaştırmaktadır.
- Bireylerin aralarında açık bir iletişim ortamı temin etmektedir.
- Öğrenciler için daha verimli öğrenme ortamları sunulabilmektedir.
- Okullardaki iş ortamlarının daha huzurlu hale getirilmesini sağlamaktadır.
- Öğretmenlerin daha içten biçimde mesleklerini yapmalarını sağlamaktadır.

1.1.6. Eğitim Örgütlerinde Motivasyonu Etkileyen Faktörler

Çalışanların bazıları çalıştıkları işlerinden, çalıştıkları organizasyondan ve yöneticilerinden memnun olmadıklarını ifade etmektedirler. Buna karşılık, çalışanlarda da ait olma-bağlılık duygularının zayıfladığı, performanslarının azaldığı görülmektedir. Bütün bunlar bazı sorunların varlığını göstermekte olan belirtilerdir. Yapılacak şey öncelikle bu duruma sebebiyet veren unsurları bularak sonrasında bunları yok etmenin metotlarını belirlemektir (Barutçugil, 2006).

Yönetim Tarzı

Yönetim açısından güdüleme, personelin bireysel olarak toplumsal, psikolojik, fiziki ihtiyaçlarının kurum çalışanı olarak işlevsel, yönetsel ve örgütsel ihtiyaçlarının karşılanıp belli politikaların yardımıyla davranışlarına bu doğrultuda biçim ve yön verilmesi sürecidir (Taymaz, 2015). Başaran'a göre yönetim, insan gücüyle birlikte tüm iş gücünün birbirine kaynaşık, yanaşık, tümleşik olarak örgütün amaçları doğrultusunda çalışmasını sağlamaya; örgütün vargücünü dağılmadan, parçalamadan bir bütün olarak okulun amaçlarına yöneltmeye çalışır. Güçbirliğini sağlamakta başarılı olan yönetim, okulun etkililiğini yükseltmeye daha çok katkıda bulunur (Başaran ve Çınkır, 2011).

Okul müdürlerinin öğretmen yetiştirmedeki rolleri eksiklikleri yerinde gözlemek, daima okul sisteminin içerisinde yer almak ve kuram ile uygulamanın arasında köprü olabilmesi bakımından son derece önemlidir. Gerektiği zaman uygulamalı eğitim vermek, eleştirirken öneri sunmak, denetim yaparken geliştirmek öğretimsel liderliğin ana gerekliliklerindedir (Aydın İ. , 2016).

Okul müdürlerinin kurumun içerisindeki davranış ve tavırları, personellere yönelik tutumları örgütte motivasyonun sağlanabilmesi açısından önemlidir. Kurumları başarıya yönlendiren en mühim unsur ast ve üst ilişkileri kapsamında anlayış temelli bir uyumdur. Müdürler işlerinde ne denli bilgili olurlarsa olsunlar emrindekilerin yapacakları işler ne denli iyi bilirlerse bilsinler iyi bir netice alma konusunda en ciddi rolün bu ilişkilerdeki uyum olduğu ifade edilmektedir (Kocabaş ve Karaköse, 2005). Okul müdürünün motive edici davranışının öğretmenlerin motivasyonunu arttırma, iş doyumunu gerçekleştirme, örgütsel bağlılık gerçekleştirme, okul içi iklimi olumlu etkileme, çalışma verimini artırma, güven duygusunu arttırma, sosyalleşmeyi sağlama, değer duygusunu kazandırma ve mesleki gelişimi sağlamakta etkili olduğu tespit edilmiştir (Öztürk ve ark., 2014).

İletişim

Hizmet sektöründe iletişim becerilerinin önemi gittikçe artmaktadır. İşgörenler açısından örgütün kimliği, uygulamaları ve dönütlerin alınması açısından önem taşıyan iletişim becerileri, yönetici ve denetici konumunda bulunan işgören açısından da stratejik amaçların geliştirilmesi, bilgilerin astlarla paylaşılması, astların dinlenilmesi, özerk kararlar almalarına yardım edilmesi bakımından önemlidir (Aydın İ. , 2016). Yönetimsel iletişim, yönetimin göndermiş olduğu anlam ile astlarını etkilemelerini astlarınsa üstlerini cevaplamalarını kapsayan etkileşimsel bir süreçtir. Yönetimsel iletişimde amaç okul amaçlarını gerçekleştirmeyi sağlayabilmektir. Bu maksatla yönetimsel iletişim alt ve üst arasında üst seviyede bir etkileşim için uğraşmaktadır. Okulun yönetimi, eğitim personellerinin aralarında sağlayacakları iletişimlerle onların davranışlarında değişim gerçekleştirip çatışmalarını azaltabilmektedir (Başaran ve Çınkır, 2011).

İyi bir motivasyona engel teşkil eden faktörlerden bir tanesi de iletişimin kötü olmasıdır. Okullarda motivasyon temin edilebilmesi adına kişilerin aralarında açık bir iletişimin olması önemlidir. Açık bir iletişim personellerin birbirleri ile ilgilenmeleri, birbirlerine karşı ilgili olmaları, saygılı olmalarıdır. Örgüt içerisindeki iletişim aracılığıyla personeller kendilerinden beklenenin ne olduğu ve örgütün dışında ileriye dair gerçekleştirmek isteyeceklerini bilme isteğinde olacaklardır. Bu sebeple örgütün içinde hem yukarıdan aşağı hem de aşağıdan yukarı iletişimlerde açıklık motivasyonu artıracaktır (Kocabaş ve Karaköse, 2005).

Kişilerarası İlişkiler

Örgütlerdeki ilişkiler genelde karşılıklı hizmet etme esasına dayanan fonksiyonel ilişkilerdir. Bu ilişkilerde karşılıklı biçimde gerçekleştirilen hizmet, dayanışma ve yardımlaşma esastır. Bu açıdan iyi bir ilişki içerisindeki personelin motivasyonu yükselmektedir (Başaran ve Çınkır, 2011).

İnsan ilişkileri bir örgütte bulunan insanları birleştirerek uyumlulaştırıp çalışma eylemi içerisinde sokma amacıyla olan yönetimsel bir eylemdir. Böylelikle o kişilerin hem verimleri hem işbirlikleri artmakta, aynı zamanda ekonomik, sosyal ve psikolojik gereksinimleri karşılanmaktadır. İnsan ilişkileri eylem ve kavramı üretici yararlarıyla örgütsel yararları birleştirmeyi hedeflemekte ve örgütsel amaçları en verimli şekilde gerçekleştirmeye katkı yapmaktadır (Gürsel, 2008). Bu bağlamda örgütün yenileşmesinde çalışanların insan

ilişkilerinin iyileştirilmesi önemlidir. Örgütteki amaç, süreç ve yönetimin iyileşmesi doğrudan çalışanlar arasındaki ilişkilerin yenileşmesine dayanmaktadır (Başaran, 1982). İnsan davranışlarını anlamak için temel gereksinimler bilinmelidir. Bu gereksinimler örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yardım edebilecek şekilde karşılandığı takdirde üyelerin yararlarıyla örgütsel yararlar bütünleştirilecektir (Gürsel, 2008).

Çağın getirdiği teknolojik yeniliklere bağlı olarak çalışma hayatında insan ilişkilerinin değişmesine neden olmuştur. Bu da iş hayatında olumsuzlukların oluşmasına sebep olmuştur. Kişiler arası ilişkilerde anlaşmazlıklar, bireylerin kendilerine ispat etme çabası ve beklentilerin artması gibi koşullar çalışanları psikolojik olarak etkilemekte ve stres yaşamalarına neden olarak mesleki motivasyonlarının düşmesine sebep olmaktadır (Başaran ve Orhun, 2013).

Ödül ve Cezalar

Motivasyonda kişilerin ödüllendirilmesi ve cezalandırılmasının önemi vardır. İnsanlar yapmış oldukları iş karşısında bir şeyler alırlar. Bu, ödül veya ceza olabilir. Görülüyor ki insanları şöyle veya böyle hareket etmeğe motive etmek mümkündür ve bu motivasyon sonucunda ortaya çıkan davranış değerlendirilmektedir. Organizasyon böylece burada çalışanlara bazı amaçlar oluşturur ve çalışanlardan içinde buldukları toplumun normlarına uygun olarak bazı davranışlar bekler, başarı gösterenler ödüllendirilir (yüksek ücret, terfi vb.) başarısızlıklar cezalandırılır (işten çıkarma, terfi edememe vb.). Bu ödüller teşvik anlamındadır. İşletmem yöneticileri bu ödüller ve cezalar sayesinde çalışanları motive edebileceğini varsayarlar. Motivasyonu kontrol edebilmek için daha önceden organizasyon norm ve değerlerini kişilere benimsetmek ve bunların başarıları (performansları) ile söz konusu değer ve normlar arasında bir ilişki kurmak gerekir (Hatipoğlu, 1986).

Örgüt yöneticileri çalışanların olumlu davranışlarını pekiştirmezlerse, diğer bir deyişle ödüllendirilmedikleri takdirde bu davranışlar sönecektir. Çalışanların pozitif davranışları görüldüğünde en azından teşekkür edilmelidir. Zamanında ve yerinde verilmiş pozitif bir pekiştireç personelin işini severek yapması ve çalışma isteğinin artırılmasını sağlamaktadır. Bunun yanında kişiyi işine daha motive edip kendisine güvenini yükseltecek, işini sevip doyuma ulaşabilmesini etkileyecektir (Kocabaş ve Karaköse, 2005). Kişinin göstermiş olduğu bir davranışın beğenilmiş olması, ödül alması kişiyi pozitif etkilemektedir. Birey ödül alabilmek veya takdir edilebilmek için bu tür davranışları tekrarlamaya isteklendirilmiş olur.

Ceza ise suç işleyen bireyin caydırılması amaçlar. Ancak sadece ceza ile yönlendirme her zaman olumlu sonuç vermemektedir. Bireyi ceza ile yönlendirme en son uygulanacak bir yöntem olmalıdır (Taymaz, 2015).

Rol Bilinci ve Rol Çatışması

Kişiler davranışları ile birtakım neticeler alabileceklerini ve bu davranışları gösterebileceklerini algıladıkları müddetçe motivasyon sağlayacaklardır. İşgörenler de motivasyonun oluşması için bu sonuçların aynı şekilde algılanması gerekir. Ancak işgören motivasyonu açısından salt doğru algılama her zaman yeterli olmayabilir. İşgören bir davranış gösterdiği takdirde bunun olumlu sonuçlar getireceğini doğru olarak algılamış olsa bile bazen bu davranışı göstermek için motive olamayabilir. Çünkü davranışı göstermek için ne yapması gerektiğini bilmiyordur ya da bu davranışı göstermesi engellenmektedir. Burada motivasyonun oluşumuna engel olan rol çatışması ve rol bilinci olarak iki algı unsuru bulunmaktadır (Sadullah, 2015). Bir bireyin belli bir durumda nasıl hareket edeceği konusundaki görüşüne rol algılaması denir (Gürsel, 2008). Rol bilinci de kişinin kendisinden beklenen başarı ölçütleri ve sorumluluklarının neler olduğunu algılaması şeklinde tanımlanabilir. Bireyin rol bilinç ne denli yüksekte olursa iyi bir performans için motivasyonuna o kadar üst düzeyde olacaktır (Sadullah, 2015). Çevredeki insanların da bizden nasıl davranmamızı gerektiği konusunda bir takım beklentileri vardır. Buna da rol beklentisi denir. Bireyler çeşitli ve birbirinden farklı rollerle karşılaşabilirler ve bu durum gerek yaşamda gerekse örgütlerde rol çatışmasına neden olur (Gürsel, 2008).

İşgören iyi bir performans için ne yapması gerektiğini bilse de işgörenin çevresi tarafından çeşitli nedenler yüzünden engellenmesi olarak tanımlanan rol çatışmasının bazen motivasyonunu düşüreceği söylenebilir. İşgören kendisinden ne beklediğini bilse dahi başkalarının davranışları işgörenin davranışını engeller. Bu durumda işgören ve çevresi arasında rol çatışması yaşanır (Sadullah, 2015). Rol hususunda okul yöneticilerine iki görev düşmektedir. Bunların birincisi okullarda her üyenin rolünün iyi belirlenmesi ve bunun gerektiği biçimde algılanması için net olarak yazıya dökülmesidir. Diğeriyse üstlerinin rollerini açık biçimde görebilmeleri ve anlayabilmeleridir (Gürsel, 2008).

1.1.7. Motivasyon - Performans İlişkisi

Barutçugil (2006) göre performans, bireyin işini yerine getirmesi adına sarf ettiği başarı seviyesidir. Kişinin çalışmalarının hedeflere ulaşma seviyesidir. Performans örgütsel davranış bakımından personelin örgütsel amaçlarını gerçekleştirebilmesi adına göreviyle alakalı eylemlerinin neticesinde aldığı ürünü ifade etmektedir. Bu ürünler düşünce, hizmet veya mal olabilmektedir (Başaran, 1982).

Birey çalıştığı yerde kendi gereksinimlerini karşılayabilmek adına sorumluluk ve görevler üstlenmektedir. İstediklerini alabilmek adına çaba ve vakit harcaması gerektiğinin bilincindedir. Bu performans iyi, çok iyi, mükemmel yada kötü olabilir (Barutçugil, 2006). Çalışanlar yeteneklerine uygun ihtiyaçlarını karşılayacak bir işte motive olur ve performansı artar. Tersine bir durumda ise çalışanda bedensel ve düşünsel bıkkınlık görülür. Bu durum çalışanın motivasyonu ve performansını düşürür (Muradova ve Özdemir, 2008). Kişilerdeki performans düzeyi onların kişisel özelliklerine, kişisel becerilerine, zihinsel kabiliyetlerine, değer ve inançlarına bağlıdır (Barutçugil, 2006).

Her insanın kendine göre bir potansiyeli vardır. Bu potansiyeli ortaya çıkarmak örgüt yöneticisinin görevidir (Muradova ve Özdemir, 2008). Çalışanlar, yaptığı işin karşılığında çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Çalışan sürekli olarak kendi verdiği ile çabaları sonunda aldığını karşılaştırır. Çalışma azmini ve performansını yüksek düzeyde ortaya koyan kişi düşük performanslı biriyle aynı şekilde değerlendirildiğinde, morali bozulur ve çalışma isteği kaybolur. Yapılan değerlendirme sonucu eksiklerini görme fırsatı bulan çalışan çabalarını tekrar gözden geçirir. Diğer bir ifadeyle bu karşılaştırmanın sonrasında performansını düşürmeye veya yükseltmeye karar verebilmektedir (Barutçugil, 2006). Örgüt yöneticileri çalışanlardaki potansiyelleri açığa çıkararak onları örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönlendirebilirler. Çalışanların çalıştıkları işle ilgili bilgiye sahip olmaları da örgütte performanslarının artmasına sebep olmaktadır (Muradova ve Özdemir, 2008). Kişilerin iş ortamlarında beklenen enerji, istek ve heyecanı ortaya koyamamalarının bir sebebi faaliyet gösterdikleri kurumun hedeflerinin kendilerine açıklanmamasıdır. Öğretmenlerin ve okul müdürlerinin görevlerinde yüksek derecede güdüye sahip olmalarında motivasyonun çeşitli öğeleri oldukça önemlidir. Bunlar içsel ve dışsal faktörlerden kaynaklı iş motivasyonunu artıran ve iş performansını düşüren ortamdaki kaynaklı özelliklerdir (Hoy ve Miskel, 2015). Personeller müşterek bir amaç uğruna beraber gayret sarf ettiklerini gördükleri zaman daha istekli ve heyecanlı olmaktadır. Bireyler çalıştıkları ortamda çalışma

koşullarından memnun değilse, çalışma ortamı ve insan ilişkileri onu rahatsız ediyorsa mutsuz olur. Bir süre sonra bu tarz bir durum bireyin işle ilgilenmemesi ve işten kopmasına sebep olmaktadır. Personellerin belirli bir iş temposunda verim kaybı yaşamadı, performansının azalması, yapıcı bir iş ortaya koyamayıp hareketlerinin durağan hale gelmesi işinden tatmin olmadığını göstermektedir (Barutçugil, 2006).

Eğitimde örgüt içerisinde hedeflenen amaçlara ulaşmak ve hedeflene başarıyı yakalamanın en mühim koşulu öğretmen performansı olmaktadır. Öğretmen performansına direkt olarak etki eden en mühim unsurlarsa işlerine motive olmuş olmaları ve yaptıkları işten tatmin olabilmeleridir (Karadeniz ve Yavuz, 2009).

1.2. Amaç

Bu araştırmanın genel amacı; devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile örgüt içinde motivasyonlarını etkileyen genel faktörleri belirlemektir. Yapılan araştırma ile insanın hayatında kendisini harekete geçiren motivasyonun okullarda nasıl algılandığı, öğretmenlerin örgütlerde nasıl motive oldukları, öğretmenlerin işlerinden motivasyonunu bozan durumların neler olduğu ve iş performansına olan etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaç çerçevesinde öğretmenlerin motivasyon kaynakları aşağıda belirlenen kapsamda incelenmiştir:

1. Öğretmenlerin motivasyon kavramına ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Yönetmel açıdan öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen durumlar nelerdir?
3. Örgütsel açıdan öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen durumlar nelerdir?
4. Öğretmenlerin örgütte motivasyonlarını etkileyen içsel motivasyon kaynakları nelerdir?
5. Öğretmenleri en çok hangi tür motivasyon kaynağının iş performanslarını etkilediğine dair görüşleri nelerdir?

1.3. Önem

Motivasyon çalışma yaşamında, örgütlerin ve çalışanların amaçlarının birleşmesiyle, çalışanların örgüt amaçları için faaliyetlerini gerçekleştirirken etkili, verimli ve başarılı olması için önemli bir faktördür.

Bu araştırma ile toplanacak verilerin, özellikle:

1. Öğretmenleri motive eden kaynaklar hakkında değerlendirmeler yapılmasına ve yaşanan farklılıkları ortaya koymasına katkı sağlayacağı,
2. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin artırılmasına yönelik çalışmalara rehberlik edeceği,
3. Eğitim örgütlerinde öğretmen motivasyonunun önemine dikkat çekerek yeniden gündeme getirmek ve
4. Eğitim örgütlerinde motivasyon üzerinde düşünme, tartışma ve yeni araştırmalara kaynak sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4. Varsayımlar

1. Öğretmenlerin veri toplama aracındaki sorulara samimi ve doğru biçimde cevap verecekleri düşünülmektedir.

2. Araştırmanın çalışma grubu temsil edici niteliktedir.

3. Araştırma yöntemi, probleme ve amaca uygundur.

1.5. Sınırlılıklar

1. Araştırma belirlenen çalışma grubu öğretmenleri ve bu öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

2. Bu çalışmada alınacak olan verilen, hazırlanacak olan görüşme sorularının verileri ve araştırmanın kapsamında kullanılacak olan teknikler ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Motivasyon (Güdüleme): Davranışı tetikleyen, ona yön veren ve devamını sağlamakta olan dış ve iç güçler toplamını ifade etmektedir (Gürsel,2008).

İşgören: İşverenle yaptığı sözlü ya da yazılı sözleşmeye dayanarak, bedensel ve/ya da zihinsel niteliklerini kullanarak ücret karşılığı çalışan kişi. Yasaların iş ilişkilerini düzenleyen bağitlarında, işçi karşılığı kullanılan hukuksal terim (Akkaya, 2016).

Performans: Belirli bir zaman diliminde, özel iş etkinliklerini gerçekleştirmek için gösterilen davranış ya da ortaya konulan ürün (Aydın, 2016).



BÖLÜM 2: YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, çalışma grubu, veriler ve toplanması ile verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasına ait bilgilere yer verilmiştir.

2.1. Araştırma Modeli

Araştırmada nitel araştırma deseni ve fenomenoloji yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma deseni, araştırmadaki yaklaşımı belirlemekte olan ve farklı safhalarının bu yaklaşım kapsamında tutarlı olabilmesine rehberlik etmekte olan bir strateji olarak ifade edilebilmektedir. Bu desen olay ve algıların doğal ortam içerisinde bütüncül ve gerçekçi biçimde ortaya konmasına yönelik nitel süreçlerin talip edildiği doküman analizi, gözlem ve görüşme gibi nitel veri toplama araçlarının kullanıldığı bir araştırma yöntemidir (Şimşek ve Yıldırım, 2016). Nitel araştırmalar, katılımcılardan alınan görüşlerin detaylandırılarak anlaşılmasına yardım eder ve neden, niçin, nasıl sorularını cevaplar (Karataş, 2015).

2.2. Çalışma Grubu

Araştırma verilerinin alındığı kaynakların seçilmesi araştırma neticelerinin temsil kabiliyeti ve benzeri ortam veya gruplar açısından anlamlılığı açısından önemlidir. Nitel araştırma deseninde, evren ve örneklem kavramlarının yerine çalışma grubu ifadesi kullanılmaktadır (Şimşek ve Yıldırım, 2016).

Bu araştırmanın çalışma grubunu İstanbul ili Kartal ilçesinde devlet okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada çalışma grubunun belirlenmesinde İstanbul ili Kartal ilçesindeki okullarda çalışmakta olma durumu ölçüt olarak belirlenmiştir. Çalışma grubu, araştırma için gidilen okullardan görüşmeyi kabul eden öğretmenler arasından belirlenmiştir. Çalışma grubundaki öğretmenler gönüllü öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu araştırmada 12 tane sınıf öğretmeni ve 24 tane branş öğretmeni olmak üzere toplam 36 öğretmen ile çalışılmıştır. Araştırmaya katkı sağlayan 36 öğretmen, araştırmadaki ifadelerde “katılımcı” olarak adlandırılmıştır.

2.3. Veriler ve Toplanması

Bu araştırma kapsamında yarı yapılandırılmış görüşme formu veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Karasar’a göre (2014) yapılan görüşme hazırlanmış planın aynen uygulanmakta olduğu, yapılmamış görüşmeyle görüşmecilere ciddi bir yargı serbestliği ve

hareket vermekte olan görüşmeler olmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerse bu iki ucun arasında bir ortamda gerçekleştirilmektedirler.

Görüşme formunun hazırlanmasının öncesinde konuya dair literatürler taranarak yapılmış olan çalışmalar incelemeye alınmıştır. İncelemeler sonucunda çerçeve temalar ve bu temalara bağlı olarak araştırmanın amacı olan öğretmenlerin örgüt içinde motivasyonlarını etkileyen genel faktörleri belirlemek amacıyla 5 tane demografik, 5 tane açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formunda yer alan demografik sorular cinsiyet, yaş, branş, öğretmenlikteki hizmet süresi ve eğitim düzeyini öğrenmeye yönelik sorulardır. Açık uçlu sorularda aşağıdaki gibidir:

1. Meslek hayatınızda motivasyon sizce neden önemlidir?
2. Okulda yönetimdeki hangi durumlar motivasyonunuzu olumlu ya da olumsuz etkiler?
3. Okul ortamındaki hangi durumlar motivasyonunuzu olumlu ya da olumsuz etkiler?"
4. Bir öğretmen olarak kendinizi nasıl motive ediyorsunuz?
5. Okulda iş performansınızı en çok hangi motivasyon kaynaklarının etkilediğini düşünüyorsunuz?

Katılımcıların seçiminde gönüllülük esas alınmıştır.. Ölçütlere uygun öğretmenlerden randevu talep edilerek olumlu cevap veren öğretmenlerle belirlenen zaman aralıklarında görüşmeler yüz yüze yapılmıştır. Yapılan görüşmeler 20-25 dakika arası sürede gerçekleşmiştir. Yapılan görüşmeler elle yazılarak kayda geçirilmiştir. Görüşme süreci başlangıcında, araştırmanın amacı, gizlilik esası öğretmenlere açıklanmış ve sorular ile ilgili genel bilgi verilmiştir. Görüşme yapılan öğretmenlerin isimleri ve görüşme yapılan okullar gizli tutulmuştur. Öğretmenlere görüşmeyi kabul edip araştırmaya katkılarından dolayı teşekkür edilerek görüşmeler sonlandırılmıştır. Yapılan görüşmeler daha sonra bilgisayara kaydedilmiştir.

2.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Bilgisayarda yazıya aktarılan görüşmelerin analizi içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizlerinde ana amaç toplanmış verilerin açıklanabileceği ilişki ve kavramlara ulaşabilmektedir. Bu maksatla toplanmış verilerin öncelikle kavramsallaştırılabilmesi,

ardından oluşan kavramlar kapsamında mantıklı şekilde düzenlenip bu doğrultuda verileri açıklamakta olan temaların belirlenmesi gereklidir (Şimşek ve Yıldırım, 2016).

Görüşmelerden önce yapılan literatür taramasında çerçeve tema ve kodlar listesi çıkarılmıştır. Yapılan içerik analizi sonrası görüşmeler tek tek kodlandı, anlamlı ve anlaşılır bir şekilde belirlenen temalar altında gruplaması yapıldı. Bulgular ve yorumlar bölümünde araştırma da çıkan temalar ve bu temaların kodları tablolar halinde sunulmuştur. Görüşme yapılan öğretmenler katılımcı olarak kodlanmıştır. Tablolarda 1. katılımcı K1, 2. katılımcı K2, 3. katılımcı K3...şeklinde kodlanmıştır. Ayrıca tablolarda kodların kaç kez tekrarlandığını gösteren frekans değerleri de bulunmaktadır. Tablolarda atıf sayılarının katılımcı sayılarından fazla olduğu frekans değerleri görülmektedir. Bu durumun nedeni, aynı katılımcının aynı soruda farklı kodları söylemesidir.

BÖLÜM 3: BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde yapılan araştırma neticesinde elde edilen bulgulara ve yapılan yorumlara yer verilmiştir. Araştırma kapsamında; öğretmenlerin motivasyon kavramına ilişkin görüşleri, yönetim açısından öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen durumlar hakkındaki görüşlerine, örgütsel açıdan öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen durumların neler olduğuna dair görüşlerine, öğretmenlerin içsel motivasyon kaynaklarına dair görüşlerine ve öğretmenlerin iş performansını en çok etkileyen motivasyon kaynaklarının neler olduğuna dair görüşlerine yer verilmiştir. Verilen cevaplar araştırmacı tarafından analiz edilmiş; bu analizler sonucunda çıkan kodlar ve frekanslar tablo olarak sunulmuştur. Tablolarda yer alan bilgiler, katılımcılardan yapılan doğrudan alıntılarla desteklenmektedir. Tablolarda yer alan frekans değerleri; kodlara ait atıfların kaç kez yapıldığını göstermektedir. Her tablo % hesabına uygun olmadığından bu değerlere çok yer verilmemiştir. Çünkü aynı katılımcı aynı soruda farklı kodlara atıfta bulunmakta veya aynı katılımcıların farklı sorularda da belli bir koda ilişkin ifadeleri yer almaktadır.

3.1.Çalışma Grubuna Ait İstatistikler

Çalışma grubuna ait demografik bulgular Tablo 3.1.'de belirtildiği gibidir. Bu tabloda katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, branşları, kıdemleri ve eğitim düzeyleri hakkında istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 3.1 Demografik Özelliklere Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Kişisel Özellikler	Gruplar	Katılımcı	f	%
Cinsiyet	Kadın	K1,K3,K4,K5,K6,K7,K8,K10,K11,K12,K13, K14,K15,K17,K18,K19,K20,K21,K22,K24, K25,K26,K27,K29,K30,K31,K34	27	75
	Erkek	K2,K9,K16,K23,K28,K32,K33,K36	9	25
Yaş	25-30	K2,K11,K22	4	11,11
	31-35	K12,K14	4	11,11
	36-40	K1,K3,K4,K5,K6,K8,K10,K13,K15,K17,K28, K29,K35	11	30,55
	41 yaş ve üstü	K7,K9,K16,K18,K19,K20,K21,K23,K24,K25, K26,K27,K36	17	47,22
Branş	Sınıf	K1,K2,K3,K4,K5,K6,K7,K8,K9,K13,K14,K15 K10,K11,K12,K16,K17,K18,K19,K20,K21,K22, K23,K24,K25,K26,K27,K28,K29,K30,K31,K32, K33,K34,K35,K36	12	33,33
	Branş		24	66,66
Kıdem	1-5 yıl	K2,K11,K29,K34	4	11,11
	6-10 yıl	K4,K12,K22,K32,K33	5	13,88
	11-15 yıl	K1,K3,K5,K6,K10,K13,K14,K17,K28	9	25
	16-20 yıl	K7,K8,K15,K23,K26,K27,K31,K35,K36	9	25

	21 yıl ve üstü	K9,K16,K18,K19,K20,K21,K24,K25,K30	9	25
Eğitim Düzeyi	Lisans	K2,K3,K4,K5,K6,K7,K8,K9,K11,K12,K13,K14, K15,K16,K17,K18,K19,K20,K21,K23,K24,K26, K27,K28,K29,K30,K31, KK34,K35,K36	29	80,55
	Yüksek Lisans	K1,K10,K22,K25,K32,K33	7	19,44

Tablo 3.1’de görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin 27’i (%75) kadın, 9’u (% 25) erkektir. Yine aynı tabloda görüldüğü gibi örnekleme oluşturan öğretmenlerin 4’ü (%11.1) 25-30 yaş grubunda, 4’ü (%11,1) 31-35 yaş grubunda, 11’i (%30.5) 35-40 yaş grubunda, 17’si (%47.2) 41 ve üstü yaş grubunda bulunmaktadır. Aynı tabloya göre örnekleme oluşturan öğretmenlerin 12’i (% 33.3) Sınıf öğretmeni, 24’ü (%66.6) Branş öğretmeni olduğu görülmektedir. Aynı tabloya göre örnekleme oluşturan öğretmenlerin 4’ü (%11.1) 1-5 yıl kıdem grubunda, 5’i (%13.8) 6-10 yıl kıdem grubunda, 9’u (%25) 11-15 yıl kıdem grubunda, 9’u (%25) 16-20 yıl kıdem grubunda, 9’u (% 25) 21 ve üstü yıl kıdem grubunda yer almaktadır. Son olarak aynı tabloya göre örnekleme oluşturan öğretmenlerin 29’u (%80.5) Lisans eğitim düzeyinde, 7’i (%19.4) Yüksek Lisans eğitim düzeyinde yer almaktadır.

3.2. Öğretmenlerin Motivasyon Kavramına İlişkin Görüşleri

Öğretmenlerin motivasyon kavramına ilişkin görüşlerini belirlemek için katılımcılara “Meslek hayatınızda motivasyon sizce neden önemlidir?” sorusu yöneltilmiştir. Yapılan içerik analizinden sonra katılımcıların motivasyon kavramına ilişkin görüşlerine ait bilgiler Tablo 3.2.’ de sunulmuştur.

Tablo 3.2 Öğretmenlerin Motivasyon Kavramına İlişkin Görüşleri

Kod	Katılımcı	f
Başarı için	K5,K6,K12,K16,K17,K19, K21,K24,K26,K27,K31,K32	12
Verimli Olmak İçin	K1,K9,K10,K14,K15,K21, K22,K23,K24,K29,K32,K34	12
Çalışmaktan Zevk Almak ve Mutlu Olmak İçin	K2,K4,K6,K7,K11,K12, K29,K30,K35	9
Mesleği Sürdürebilmek İçin	K2,K3,K6,K13,K14,K36	6
Kaliteli ve Sağlıklı Uygulama İçin	K11,K27,K33	3

Öğretmenlerin motivasyon kavramına ait görüşlerinde kodlanmış 5 motivasyon kaynağı olduğu görülmektedir. Tablo 3.2’de görüldüğü gibi öğretmenler 12 defa “Başarı için”, 12 defa “Verimli Olmak İçin”, 9 defa “Çalışmaktan Zevk Almak ve Mutlu Olmak İçin”, 6 defa

“Mesleği Sürdürebilmek İçin”, 3 defa “Kaliteli ve Sağlıklı Uygulama İçin” kodlarını tekrar etmişlerdir.

Öğretmenler iş hayatında daha fazla verimli olmak için motive olmaya ihtiyaç duydukları söylenebilir. Aynı zamanda öğretmenlerin yaptıkları işten zevk almak ve çalışırken mutlu olmak içinde motivasyona ihtiyaç duydukları da söylenebilir. Öğretmenlerin mesleki görevlerini yerine getirebilmeleri, kaliteli ve daha sağlıklı uygulamalarda bulunabilmeleri için motivasyonun önemli olduğu da görülmektedir.

Katılımcıların motivasyon kavramına ait görüşlerine ait ifadelerinden bazıları şu şekildedir:

“Mesleğin sürdürülebilmesi ve doyum alınabilmesi ve ayrıca vicdanın rahat olması için motivasyon olmazsa olmaz bir duygudur.” K2

“Her zaman daha iyisini yapabilmek için insanın enerjiye-güce ihtiyacı vardır. Motivasyon olmadan çalışmak zevk vermez, yük olur insana.” K4

“Her şeyin başı motivasyon, motive olmuş bir öğretmenin daha verimli olduğunu düşünüyorum.” K10

“...iş doyumunu ve başarı için motivasyon şarttır.” K12

“...performansın üst seviyede olabilmesi ve eğitim sürecinin başarıyla tamamlanması açısından...” K21

“Motive olmuş öğretmen mutlu olur, mutlu bir eğitimci sınıfta aktif bir eğitim öğretim faaliyeti gerçekleştirebilir.” K25

“Motivasyon odaklanmayı, çözüme çabuk ulaşmayı sağlar. Başarı getirir.” K31

“...bitkiler bile motive olmadan çiçek açmaz, insan için motivasyon şarttır.” K35

3.3. Yönetsel Açıdan Öğretmenlerin Motivasyonlarını Etkileyen Durumlar

Öğretmenlerin yönetim açısından motivasyonlarını etkileyen durumlar hakkında görüşlerini belirlemek için katılımcılara “Okulda yönetimdeki hangi durumlar motivasyonunuzu olumlu ya da olumsuz etkiler” sorusu yöneltmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler analiz edildiğinde öğretmenleri yönetim açısından motive eden durumların olumlu ve olumsuz olarak ayrıldığı görülmüştür. Katılımcıların görüşlerine göre yönetim açısından öğretmenleri motivasyon eden durumlar ve motivasyonlarını bozan durumlara ait bilgiler Tablo 3.3’de sunulmuştur.

Tablo 3.3 Yönetmel Açıdan Öğretmenlerin Motivasyonlarını Etkileyen Durumlar

	Kod	Katılımcı	f
Olumlu	Yöneticinin Takdiri	K4,K5,K6,K12,K14,K16, K18,K22,K23,K26,K28, K29	12
	Destekleyen, Güven Veren Yönetim	K4,K9,K12,K15,K24,K26, K29,K34	8
	Adil Yönetici	K1,K12,K16,K32,K35,K36	6
	Anlayışlı Okul İdaresi	K13,K14,K15,K16,K31,K32	6
	Çözüm Odaklı Yönetim	K6,K19,K23,K24,K25,K27	6
	Etkili Lider Yönetici	K11,K12,K21,K33	4
	Düşünceleri Önemseyen Yönetici	K19,K25,K33	3
Olumsuz	Baskıcı ve Tutarsız Yönetici	K8,K10,K13,K20,K22,K30, K31	7
	Eşit Davranmayan Yönetici	K6,K7,K35,K36	4
	Müdahale Eden Yönetici	K1,K10,K33	3
	Yeniliklere ve Gelişmeye Kapalı Yönetim	K3,K7,K35	3
	Takdir Etmeyen Yönetim	K4,K5,K20	3
	Liyakatsiz Yönetici	K7,K35,K36	3
	Anlayışsız İdare	K2,K33	2

Öğretmenlerin yönetim açısından kodlanmış 7 olumlu ve 7 olumsuz olmak üzere toplam 14 motivasyon kaynağı olduğu görülmektedir. Tablo 3.3’ de görüldüğü gibi öğretmenler olumlu motivasyon kaynaklarında 12 defa “Yöneticinin takdiri”, 8 defa “Destekleyen, Güven Veren Yönetim”, 6 defa “Adil Yönetici”, 6 defa “Anlayışlı Okul İdaresi”, 6 defa “Çözüm Odaklı Yönetim”, 4 defa “Etkili Lider Yönetici”, 3 defa “Düşünceleri Önemseyen Yönetici” kodlarını tekrar etmişlerdir. Aynı öğretmenler motivasyonlarını bozan durumlar kodunda 7 defa “Baskıcı ve Tutarsız Yönetici”, 4 defa “Eşit Davranmayan Yönetici”, 3 defa “Müdahale Eden Yönetici”, 3 defa “Yeniliklere ve Gelişmeye Kapalı Yönetim”, 3 defa “Takdir Etmeyen Yönetim”, 3 defa “Liyakatsiz Yönetici”, 2 defa “Anlayışsız İdare” kodunu tekrar etmişlerdir.

Öğretmenlerin, motivasyonlarının artması için okul müdürleri tarafından yaptıkları işin takdir edilmesini önemli gördükleri söylenebilir. Yine müdürlerin öğretmenlere kurum içinde güven vermesi ve onlara destek olması da öğretmenler tarafından motivasyon için önemli bir faktör olduğu görülmekte. Aynı zamanda müdürlerin öğretmenlere eşit davranması, anlayışlı ve olaylara sorun odaklı değil de çözüm odaklı yaklaşması öğretmenleri motive eden diğer faktörlerdir. Okul müdürlerinin baskıcı ve tutarsız davranışlarının öğretmenlerin motivasyonlarını daha çok düşürdüğü söylenebilir.

Katılımcıların yönetim açısından motivasyonlarını olumlu yönde etkileyen durumlara ait ifadelerinden bazıları şu şekildedir:

“Yöneticim olaylara çözüm odaklı yaklaşarak, gerektiğinde takdir ve teşekkür etmesi beni motive eder...” K6

“Yaptığım her işle ilgili mutlaka teşekkür etmesi beni motive ediyor. Yönlendirici, bilgilendirici olması olumlu bir durum. İdareden gelen dönütler ve teşvikler, takdir motive olmamı sağlar.” K12

“Çalışmalarımın değer görmesi, anlayışlı ve hoşgörülü olması, herhangi olumsuz bir durumda öğretmenin yanında olması. Tüm bunların yanı sıra okul için çabalaması, okulu dönüştürmeye çalışması ve iyi niyeti.” K15

“Yöneticimin olaylara olumlu yaklaşımı ve çözüm odaklı olması diyebilirim. Genel olarak onere etmeler, sözlü olsa da yaptığım işin önemsendiğini gösteriyor.” K23

“Yapılan işlerde destek olması ve sorunlarımıza yardımcı olması...” K24

Katılımcıların yönetim açısından motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen durumlara ait ifadelerinden bazıları şu şekildedir:

“İdarecilerin derslerime, sınıfıma müdahalesi olumsuz etkiler.” K1

“...Angarya işler, insanlara eşit davranılmaması motivasyonumu düşürür.” K6

“Okul yöneticisinin taraf tutması, bazı çalışanları kayırması veya olumsuz yaşananlarla ilgilenmemesi benimde motivasyonumu olumsuz etkiler.” K7

“...İdarenin olumsuz tutumları ve anlayışsız davranışları motivasyonumu bozuyor.” K33

“Okul müdürünün karışık uygulamaları, yani bazı kişilere öyle bazısına böyle kişiye göre davranışlar, olaylara gergin ve sinirli yaklaşması, yöneticinin boşvermişliği motivasyonumu bozuyor.” K35

3.4. Örgütsel Açıdan Öğretmenlerin Motivasyonlarını Etkileyen Durumlar

Öğretmenlerin örgütsel açıdan motivasyonlarını etkileyen durumlar hakkında görüşlerini belirlemek için katılımcılara “Okul ortamındaki hangi durumlar motivasyonunuzu olumlu ya da olumsuz etkiler” sorusu yöneltilmiştir. Örgütsel açıdan öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen durumlar incelendiğinde örgütte öğrenci, veli, insan ilişkileri, fiziksel şartlar ve çalışma imkanları başlıklı kodlar oluşmuştur. Katılımcıların görüşlerine göre öğrenci açısından öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen durumlar Tablo 3.4.1, veli açısından öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen durumlar Tablo3.4.2, insan ilişkileri açısından öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen durumlar Tablo 3.4.3, fiziksel şartlar ve

çalışma imkanları açısından öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen durumlar Tablo 3.4.4 de verilerek bu kodlara ait bilgiler sunulmuştur.

Tablo 3.4.1 Öğrenci Açısından Öğretmenlerin Motivasyonlarını Etkileyen Durumlar

	Kod	Katılımcı	f
Olumlu	Derse İlgili Öğrenci	K3,K6,K7,K13,K14,K15,K16 K17,K19,K20,K22,K23,K27, K29,K32,K34,K35,K36	18
	Görev ve Sorumlulukları Yerine Getirmeleri	K1,K4,K5,K8,K10,K13	6
	Başarılı Öğrenci	K18,K20,K22,K28,K33	5
	Öğrenen Öğrenci	K3,K4,K11	3
	Soru Soran Öğrenci	K20,K26,K35	3
	Saygılı Öğrenci	K2,K17,K31	3
	Öğrencinin Hazırbulunuşluğu	K32,K34	2
	Araştırma Yapan Öğrenci	K26,K35	2
	Öğrencide Olumlu Davranış Değişikliği	K12,K14	2
Olumsuz	Derse İlgisiz Öğrenci	K3,K5,K8,K10,K13,K15,K17, K20,K21,K24,K26,K29,K32, K33,K35	15
	Davranış Bozuklukları	K1,K4,K6,K10,K18,K22, K27,K30	8
	Sorumsuz Öğrenci	K3,K14,K23,K28	4
	Saygısız Öğrenci	K1,K2,K10,K17	4
	Kurallara Uymayan Öğrenci	K9,K15,K31	3
	Dikkati Dağınık Öğrenci	K6,K9	2
	Başarısız Öğrenci	K18,K22	2

Öğretmenlerin öğrenci açısından motivasyonlarını etkileyen kodlanmış 9 olumlu ve 7 olumsuz olmak üzere toplam 16 motivasyon kaynağı olduğu görülmektedir. Tablo 3.4.1’ de görüldüğü gibi öğrenci açısından öğretmenlerin motivasyonlarını olumlu etkileyen durumlarında öğretmenler 18 defa “Derse İlgili Öğrenci”, 6 defa “Görev ve Sorumlulukları Yerine Getirmeleri”, 5 defa “Başarılı Öğrenci”, 3 defa “Öğrenen Öğrenci”, 3 defa “Soru Soran Öğrenci”, 3 defa “Saygılı Öğrenci”, 2 defa “Öğrencinin Hazırbulunuşluğu”, 2 defa “Araştırma Yapan Öğrenci”, 2 defa “Öğrencide Olumlu Davranış Değişikliği” kodlarını tekrar etmişlerdir. Öğretmenler öğrenci açısından motivasyonlarını bozan durumlar kodunda 15 defa “Derse İlgisiz Öğrenci”, 8 defa “Davranış Bozuklukları”, 4 defa “Sorumsuz Öğrenci”, 4 defa “Saygısız Öğrenci”, 3 defa “Kurallara Uymayan Öğrenci”, 2 defa “Dikkati Dağınık Öğrenci”, 2 defa “Başarısız Öğrenci” kodunu tekrar etmişlerdir.

Öğretmenlerin derslerine ilgi duyan ve derste bu ilgisini göstererek katılan öğrencilerin varlığı ile daha çok motive oldukları söylenebilir. Bu ilgi ile beraber öğrencinin sorumluluklarını bilmesi ve verilen ödevleri ,görevleri yapması da öğretmenleri ayrıca motive etmektedir. Bunun tam tersi derse ilgisiz öğrencilerin de öğretmenlerin motivasyonunu düşürdüğü söylenebilir. Öğrencilerde görülen davranış problemleri de öğretmenlerde motivasyonu bozan önemli bir diğer etkidir.

Katılımcıların öğrenci açısından motivasyonlarını olumlu yönde etkileyen durumlara ait ifadelerinden bazıları şu şekildedir:

“ Olumlu davranışları, öğrencilerin benim ve arkadaşları ile olumlu ilişkileri, öğrettiklerimin öğrencilerim tarafından öğrenildiğini görmek yani verilenlerin öğrenilmesi birde istenilen ödev ve sorumlulukların yerine getirilmesi beni motive eder.” K4

“Öğrencilerimin derse katılımları, ilgileri, olumlu geri dönütler motivasyonumu artırır.” K20

“Öğrencilerin soru sormaları, araştırma yapmaları motivasyonumu artırır.” K26

“ Öğrencinin saygılı olması motivasyonum için yeterlidir.” K31

“ Öğrencilerin derse gerektiği gibi hazırlıklı gelmesi, derste aktif olması ve dönüt bağlamında başarılı olması...” K34

Katılımcıların öğrenci açısından motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen durumlara ait ifadelerinden bazıları şu şekildedir:

“ Öğrencilerin büyüklerine karşı saygısızlıkları, ahlaksız davranışları, davranış problemi motivasyonumu azaltan en büyük etmendir.” K1

“Öğrencilerin kurallara uymaması ve derslerdeki dikkat dağınıklığı motivasyonumu bozuyor.” K9

“Öğrencilerimin daha önce öğrettiklerimi tekrar etmemeleri, sorduğumda cevap vermemeleri, ödevlerini yapmamaları motivasyonumu azaltır. Bir de saygısız öğrencilerin tavırları.” K10

“ Öğrencilerin derste dikkatsiz ve ilgisiz olmaları. Özellikle yeni anlatılan konu üzerinden süre geçtiğinde sanki hiç öğrenmemiş gibi boş boş bakmaları ders içinde motivasyonumu düşürüyor.” K13

“ Öğrencilerin sorumsuzlukları motivasyonumu azaltır...” K28

Tablo 3.4.2 Veli Açısından Öğretmenlerin Motivasyonlarını Etkileyen Durumlar

	Kod	Katılımcı	f
Olumlu	İlgili Veli	K4,K6,K7,K9,K10,K12,K13, K14,K15,K17,K18,K20,K22, K23,K29,K30,K32,K33,K36	19
	İşbirlikçi Veli	K7,K11,K19,K20,K22,K23, K26,K27,K31,K34	10
	Velinin Takdiri	K4,K7,K23,K25,K28	5
	Saygılı Veli	K3,K4,K7,K20	4
	Eğitime Önem Veren Veli	K2,K15,K20,K24	4
	Anlayışlı Veli	K1,K9,K17	3
	Görüşmeye Açık Veli	K12,K31	2
	Eğitime Katkıda Bulunan Veli	K3,K28	2
Olumsuz	İlgisiz Veli	K3,K4,K6,K7,K8,K9,K12,K15, K24,K26,K32,K33,K35,	13
	Velinin Tutarsız Davranışları	K4,K5,K7,K8,K10,K11,K13, K25,K28	9
	Müdahale Eden Veli	K1,K7,K8,K14	4
	Velinin Eleştirileri	K2,K7,K28	3
	Baskıcı Kuralcı Veli	K30,K33	2
	Şikayet Eden, Hesap Soran Veli	K10,K14	2
	Mesleğe Saygı Duymayan Veli	K3,K20	2

Öğretmenlerin veli açısından motivasyonlarını etkileyen kodlanmış 8 olumlu ve 7 olumsuz olmak üzere toplam 15 motivasyon kaynağı olduğu görülmektedir. Tablo 3.4.2’ de görüldüğü gibi veli açısından öğretmenlerin motivasyonlarını olumlu etkileyen durumlarında öğretmenler 19 defa “İlgili Veli”, 10 defa “İşbirlikçi Veli”, 5 defa “Velinin Takdiri”, 4 defa “Saygılı Veli”, 4 defa “Eğitime Önem Veren Veli”, 3 defa “Anlayışlı Veli”, 2 defa “Görüşmeye Açık Veli”, 2 defa “Eğitime Katkıda Bulunan Veli” kodlarını tekrar etmişlerdir. Öğretmenler veli açısından motivasyonlarını bozan durumlar kodunda 13 defa “İlgisiz Veli”, 9 defa “Velinin Tutarsız Davranışları”, 4 defa “Müdahale Eden Veli”, 3 defa “Velinin Eleştirileri”, 2 defa “Baskıcı Kuralcı Veli”, 2 defa “Şikayet Eden, Hesap Soran Veli”, 2 defa “Mesleğe Saygı Duymayan Veli” kodunu tekrar etmişlerdir.

Öğretmenlerin en çok çocuğuyla ilgilenen veli tutumuyla motive oldukları ancak tam tersi çocuğuyla ilgilenmeyen velilerin tutumlarıyla da motivasyonlarının bozulduğu söylenebilir. Velilerin öğretmenlere karşı saygılı olması ve öğretmenleri takdir etmeleri öğretmenleri motive eden diğer faktörlerdir. Velilerin tutarsız davranışları, öğretmenlerin işlerine karışarak müdahalede bulunmaları ve öğretmeni yersiz eleştirileri öğretmenleri olumsuz etkilediği görülmektedir.

Katılımcıların örgütte veli açısından motivasyonlarını olumlu yönde etkileyen durumlara ait ifadelerinden bazıları şu şekildedir:

“...eğitim öğretim ortamına katkıları motivasyonumu artırır.” K3

“Velinin gerçekten görüşmeye açık olması, duyarlı olması ve değişime açık olması motivasyonumu artması için yeterlidir. Ayrıca gelen dönütler motivasyonumu artırır.” K12

“ Velilerin eğitime önem vermeleri, çocukları ile ilgilenmeleri, öğretmen ile işbirliği yapmaları ve anlayışlı olmaları beni motive ediyor.” K15

“ Velilerin anlayışlı ve yapıcı olması motivasyonumu artırıyor.” K17

“ Öğrenci ile ilgili olumlu ya da olumsuz bir durumun aile tarafından değerlendirilmesi, herhangi bir problem karşısında ailenin çözüm için hazır oluşu beni motive eder. Öğrenci ile ilgili güzel durumların veli tarafından tarafıma iletilmesi de ayrıca motive eder.” K23

“ Öğrenciye verdiğim emeği görüp, takdir eden veli motivasyonumu artırır.” K25

“Velinin iletişim halinde olması, aradığımda cevap vermesi, geri dönmesi motivasyonumu artırır.” K31

Katılımcıların örgütte veli açısından motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen durumlara ait ifadelerinden bazıları şu şekildedir:

“ Veliler tarafından motivasyonumu azaltan en önemli faktör mesajlarıma zamanında geri dönüş yapmamaları. Keyfi davranışları da motivasyonumu azaltıyor.” K5

“ Velinin her konuda diğer öğrencilerle kendi çocuğunu kıyaslaması, davranışlarını sürekli eleştirmeye kalkması motivasyonumu azaltır.” K7

“ Veliler daha çok motivasyonumu azaltıyor. İngilizceye gerekli önemi vermemeleri, çocuklarını takip etmemeleri, çocuk düşük alınca çocuğa nedenini sormak yerine gelip bana hesap sormaları motivasyonumu azaltıyor.” K10

“Velilerin öğretmenlerle saygı kriterleri içinde konuşmamaları ve devamlı şikâyet boyutu motivasyonumu azaltır.” K13

“Saygısız davranan ve özensizce konuşan veli tipi beni çok üzer ve motivasyonumu düşürür.” K25

“Çocuğunu desteklemeyen, ilgisiz anne-baba tutumları motivasyonumu azaltır.” K26

“İlgisiz veli ve çocuğunu takip etmeyen veli motivasyonumu düşürür.” K32

Tablo 3.4.3 İnsan İlişkileri Açısından Öğretmenlerin Motivasyonlarını Etkileyen Durumlar

	Kod	Katılımcı	f
Olumlu	İşbirlikçi, Paylaşımçı Öğretmen	K1,K3,K4,K6,K7,K9,K10, K12,K13,K15,K16,K20, K22,K31,K32,K33,K34	17
	Sağlıklı İletişim	K11,K12,K14,K16,K23,K26	6
	Ekip Çalışması	K18,K19,K22,K24,K26,K35	6
	Gülyüzlü Öğretmen	K9,K10,K17,K27,K34	5
	Saygılı Öğretmen	K6,K8	2
	Anlayışlı Öğretmen	K21,K23	2
Olumsuz	Samimiyetsizlik	K14,K15,K18,K23	4
	Gruplaşma	K6,K19,K35	3
	Dedikodu	K6,K10,K20	3
	Paylaşsız Öğretmen	K22,K31,K34	3
	Bireysel Alınan Kararlar	K24,K26,K35	3
	Kıskançlık	K5,K35	2
	Görevini Aksatan Öğretmen	K7,K11	2
	İletişim Engelleri	K14,K20	2

Öğretmenlerin örgütte insan ilişkileri açısından motivasyonlarını etkileyen kodlanmış 6 olumlu ve 8 olumsuz olmak üzere toplam 14 motivasyon kaynağı olduğu görülmektedir. Tablo 3.4.3’ de görüldüğü gibi insan ilişkileri açısından öğretmenlerin motivasyonlarını olumlu etkileyen durumlarında öğretmenler 17 defa “İşbirlikçi, Paylaşımçı Öğretmen”, 6 defa “Sağlıklı İletişim”, 6 defa “Ekip Çalışması”, 5 defa “Gülyüzlü Öğretmen”, 2 defa “Saygılı Öğretmen”, 2 defa “Anlayışlı Öğretmen” kodlarını tekrar etmişlerdir. Öğretmenler insan ilişkileri açısından motivasyonlarını bozan durumlar kodunda 4 defa “Samimiyetsizlik”, 3 defa “Gruplaşma”, 3 defa “Dedikodu”, 3 defa “Paylaşsız Öğretmen”, 3 defa “Bireysel Alınan Kararlar”, 2 defa “Kıskançlık”, 2 defa “Görevini Aksatan Öğretmen”, 2 defa “İletişim Engelleri” kodunu tekrar etmişlerdir.

Öğretmenlerin okul ortamında paylaşımda bulunmaları ve ekip ruhuyla hareket ederek birbirleriyle sağlıklı iletişim kurmaları onları en çok motive eden faktörler olduğu söylenebilir. Öğretmenler arasında samimiyetsizlik, gruplaşma, dedikodu gibi faktörlerin de motivasyonu düşürdüğü söylenebilir.

Katılımcıların örgütte insan ilişkileri açısından motivasyonlarını olumlu yönde etkileyen durumlara ait ifadelerinden bazıları şu şekildedir:

“ Öğretmenlerin iletişime açık olmaları, onlarla rahatça konuşabilmek motivasyonumu artırır.....” K11

“ Meslektaşlarımla paylaşımcı davranışları motivasyonumu artırır.” K20

“ Saygı ve sevgi çerçevesinde olan ilişkiler motivasyonumu artırır.” K30

Katılımcıların insan ilişkileri açısından motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen durumlara ait ifadelerinden bazıları şu şekildedir:

“ Okul ortamında öğretmenler arasında kıskançlık ve asılsız söylemler motivasyonumu düşürür...” K8

“ Gizlilik, paylaşmama, öğrenci yararını gözetmeden sadece adını ön plana çıkarmak için yapılan hareketler motivasyonu azaltır.” K15

“ Arkadaşların ayrı kafadan hareket etmesi motivasyonumu düşürür.” K21

Tablo 3.4.4 Fiziki Şartlar ve Çalışma İmkanları Açısından Öğretmenlerin Motivasyonlarını Etkileyen Durumlar

	Kod	Katılımcı	f
Olumlu	Donanımın Tam Olması	K1,K6,K15,K20,K22,K23,K25, K26,K28,K30,K31,K34,K35,K36	14
	Uygun Sınıf Mevcudu	K5,K7,K8,K13,K16	5
	Teknolojik Aletlerin Kullanılabilirliği	K7,K17,K29,K33	4
	Temiz,Düzenli Okul	K14,K16,K19,K33	4
	İstenilen Malzemelerin Temini	K1,K3,K11	3
Olumsuz	Araç- Gereç Eksikliği	K3,K5,K13,K15,K20,K31	6
	Donanım Yetersizliği	K9,K12,K21,K23,K24	5
	Sınıfların Kalabalık Olması	K5,K7,K8,K13,K16	5
	Gereksiz İş Yükü	K6,K17,K23	3
	Düzensiz-Kirli Okul	K14,K17,K33	3
	Araç- Gereçlerin Sürekli Bozulması	K10,K29,K33	3
	Ders içi Konu Yoğunluğu	K13,K18	2

Öğretmenlerin fiziki şartlar ve çalışma imkanları açısından motivasyonlarını etkileyen kodlanmış 5 olumlu ve 7 olumsuz olmak üzere toplam 12 motivasyon kaynağı olduğu görülmektedir. Tablo 3.4.4’ de görüldüğü gibi fiziksel şartlar açısından öğretmenlerin motivasyonlarını olumlu etkileyen durumlarında öğretmenler 14 defa “Donanımın Tam Olması”, 5 defa “Uygun Sınıf Mevcudu”, 4 defa “Teknolojik Aletlerin Kullanılabilirliği”, 4 defa “Temiz,Düzenli Okul”, 3 defa “İstenilen Malzemelerin Temini” kodlarını tekrar etmişlerdir. Öğretmenler fiziksel şartlar açısından motivasyonlarını bozan durumlar kodunda

6 defa “Araç- Gereç Eksikliği”, 5 defa “Donanım Yetersizliği”, 5 defa “Sınıfların Kalabalık Olması”, 3 defa “Gereksiz İş Yüğü”, 3 defa “Düzensiz-Kirli Okul”, 3 defa “Araç- Gereçlerin Sürekli Bozulması”, 2 defa “Ders içi Konu Yoğunluğu” kodunu tekrar etmişlerdir.

Okulun araç-gereçler ve çalışma imkanları açısından donanımlı olması, sınıf mevcudunun yeterli sayıda olması ve teknolojik aletlerin her zaman kullanıma açık olması öğretmenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Öğretmenlerin eğitim-öğretim sırasında araç gereç eksikliği hissetmeleri, yetersiz donanım ve sınıfların kalabalık olması gibi etkenler de öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkilediği görülmektedir.

Katılımcıların örgütte fiziksel şartlar ve çalışma imkanları açısından motivasyonlarını olumlu yönde etkileyen durumlara ait ifadelerinden bazıları şu şekildedir:

“ Temel ders araç-gereçleri sağlandıysa motivasyonum olumlu etkiler.” K9

“İstenilen anda, gerektiği zaman vakit kaybına neden olmadan araçlara ulaşmak bizleri motive eder.” K15

“ Okulun donanımları ne kadar iyi olursa öğretmenlerde o kadar mutlu olur.” K22

“ Okulda bilgisayar, internet, fotokopiye çabuk ulaşabilmek motivasyonumu artırır...” K29

Katılımcıların örgütte fiziksel şartlar ve çalışma imkanları açısından motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen durumlara ait ifadelerinden bazıları şu şekildedir:

“MEB’ in bazı yararlı sitelere girişimimizi engellemesi, sınıfların kalabalık olması motivasyonumu olumsuz etkiler.” K7

“Şuan ki okulumda devamlı bozulan akıllı tahtalar ve projeksiyon makinesinin olmaması motivasyonumu azaltıyor. Zevkli görsel materyal kullanmamak, çocukların dikkatini tam çekememek motivasyonumu zedeler.” K10

“Okulda düzensizlik, kirlilik varsa motivasyonum azalır.” K14

“...deney malzemeleri, kimyasal maddelere ihtiyaç olduğunda alamamam ve araç-gereçlerin eksik olması motivasyonumu düşürür.” K31

3.5. Öğretmenlerin İçsel Motivasyon Kaynaklarına Ait Görüşleri

Öğretmenlerin içsel motivasyon kaynaklarına ait görüşlerini belirlemek için katılımcılara “Bir öğretmen olarak kendinizi nasıl motive ediyorsunuz? ” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların görüşlerinden elde edilen veriler analiz edildiğinde

öğretmenlerin örgütte motivasyonlarını etkileyen içsel motivasyon kaynaklarına ait bilgiler Tablo 3.5’de sunulmuştur.

Tablo 3.5. Öğretmenlerin İçsel Motivasyon Kaynaklarına Ait Görüşleri

Kod	Katılımcı	f
Meslek Sevgisi	K3,K5,K7,K12,K13,K16,K19, K23,K25,K29,K31,K34,K36	13
Mesleği Geliştirici Yayınlar Takip Ederek	K1,K3,K8,K11,K14,K15,K21, K24,K27,K30,K32	11
İş Ahlakı	K11,K19,K24,K26,K29,K31, K32	7
Öğrenci Sevgisi	K7,K9,K10,K13,K15,K18,K24	7
Vicdan	K2,K4,K6,K11,K20,K29	6
Başarı Hazzı	K11,K17,K28,K33	4
Mezunların Başarısı	K25,K33,K35	3

Öğretmenlerin içsel motivasyon kaynaklarına ait görüşlerinden kodlanmış 7 motivasyon kaynağı olduğu görülmektedir. Tablo 3.5’ de görüldüğü gibi içsel motivasyon kaynaklarında öğretmenler 13 defa “Meslek Sevgisi”, 11 defa “Mesleği Geliştirici Yayınlar Takip Ederek”, 7 defa “İş Ahlakı”, 7 defa “Öğrenci Sevgisi”, 6 defa “Vicdan”, 4 defa “Başarı Hazzı”, 3 defa “Mezunların Başarısı” kodlarını tekrar etmişlerdir.

Öğretmenlerin mesleklerini severek yapmaları, kendilerini bu devamlı geliştirmeye çalışarak yenilikleri takip etmeleri, olumsuzluklara karşı iş ahlakı ve öğrenci sevgisi içsel olarak kendilerini motive etmelerini sağlayan faktörler olduğu söylenebilir.

Katılımcıların motivasyonlarını etkileyen içsel motivasyon kaynaklarına ait ifadelerinden bazıları şu şekildedir:

“Yaptığım işin ne kadar önemli olduğunun farkındayım. Çünkü okul sisteminin çıktıları diğer tüm sistemlerin girdilerini oluşturur. Bunu düşündükçe motive oluyorum.” K3

“Bu çocuklar benim öğrencilerim. Ben ne verirsem onu almaya çalışıyorlar, elimden geldiğince onlara faydalı olmalıyım.” K4

“ iş ahlakım ve mesleğe karşı sevgim....” K19

“Mesleğime ve çocuklarıma karşı duyduğum sevgi benim motivasyon kaynağımdır.” K13

“...Mezun öğrencilerim çoğu bu hedefe ulaşabildi. Hepsiyile de halen iletişimdeyiz. Onlarla gurur duyuyor ve motive oluyorum.” K25

“Görevimle ilgili belgeseller izleyerek....” K27

“Bu benim işim her koşulda olumlu düşünmeliyim deyip işime odaklanarak.” K31

3.6. İş Performansı Açısından Öğretmenlerin Motivasyonlarını Etkileyen Durumlar

Öğretmenlerin iş performanslarını en çok etkileyen motivasyon kaynakları hakkında görüşlerini belirlemek için katılımcılara “Okulda iş performansınızı en çok hangi motivasyon kaynaklarının etkilediğini düşünüyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların görüşlerinden elde edilen veriler analiz edildiğinde öğretmenlerin örgütte en çok hangi motivasyon kaynağının iş performanslarını etkilediğine ait bilgiler Tablo 3.6’da sunulmuştur.

Tablo 3.6 İş Performansı Açısından Öğretmenlerin Motivasyonlarını Etkileyen Durumlar

Kod	Katılımcı	f
Takdir Edilmek	K1,K5,K6,K7,K10,K12,K13, K17,K22,K23,K26,K28,K29, K33,K34,K36	16
Olumlu İş Ortamı	K4,K11,K12,K18,K19,K24,K25, K32,K33	9
İletişime Açık Bireyler	K11,K12,K26,K27,K29,K31, K34	7
Öğrencilerin Gelişimi	K4,K7,K8,K9,K21,K29	6
Ücret	K13,K18,K22,K32,K33,K35	6
İş Güvencesi	K1,K11,K12,K20,K32,K33	6
Adalet	K13,K18,K23,K35,K36	5
Akademik Başarı	K4,K6,K8,K16	4
Saygı ve Değer Görmek	K15,K20,K33	3
Ödül	K6,K14,K28	3
Mezunların Başarısı	K5,K7	2
Belge Yükünün Üzerimizden Alınması	K13,K22	2

Öğretmenlerin en çok hangi tür motivasyon kaynağının iş performanslarını etkilediğine dair görüşlerinde kodlanmış 12 motivasyon kaynağı olduğu görülmektedir. Tablo 3.6’ da görüldüğü gibi öğretmenlerin iş performanslarını en çok etkileyen durumlarda öğretmenler 16 defa “Takdir Edilmek”, 9 defa “Olumlu İş Ortamı”, 7 defa “İletişime Açık Bireyler”, 6 defa “Öğrencilerin Gelişimi”, 6 defa “Ücret”, 6 defa “İş Güvencesi”, 5 defa “Adalet”, 4 defa “Akademik Başarı”, 3 defa “Saygı ve Değer Görmek”, 3 defa “Ödül”, 2 defa “Mezunların Başarısı”, 2 defa “Belge Yükünün Üzerimizden Alınması” kodlarını tekrar etmişlerdir.

Öğretmenlerin en çok yaptıkları iş takdir edildiği zaman motive olarak iş performanslarının etkilendiği söylenebilir. Bunun yanında iş ortamının huzurlu olması, iletişim engellerinin olmamasının da motivasyonu olumlu etkileyerek iş performansına yansıdığı söylenebilir. aynı zamanda manevi değerlerin yanında ücret gibi maddiyatında öğretmeni işinde motive ederek performansına katkı sağladığı ifade edilebilir.

Katılımcıların en çok hangi tür motivasyon kaynağının iş performanslarını etkilediğine ait ifadelerinden bazıları şu şekildedir:

“Sadece takdir edilerek performansımın artacağını düşünüyorum. İdarecinin takdiri yeterlidir.” K5

“ Başarılı olmak, bir öğretmen olarak yaptığım işlerin takdir edilmesi ve ödül alırsam performansımda artış olur.” K6

“ Benim motive olmam için dış etkenler çok önemli değildir. Öğretmenlik mesleğinde en önemli motivasyon aracı çocuk sevgisidir. Öğretmen eğitimle ilgili kendini güncelliyorsa motivasyonu da artar.” K9

“İş yerinin güvenli ve huzurlu olması, iletişime açık bireyler, fiziksel ortamın ve araç-gereçlerin yeterli olması, mesleki doyum, mesleğimi yapmamı engelleyecek kişi ve olayların olmaması. Bu gibi durumlar beni motive ederek performansımın artmasını sağlar.” K11

“...saygı görmek, değer görmek, niyetten şüphe edilmemesi performansı artırıcı olacaktır.” K15

“Çalışma toplumsal bir fayda, öğrenci menfaatine içerikler barındırıyorsa benim için oldukça olumlu motivasyon sağlar. Bu da benim performansımı olumlu etkiler.” K21

“ Olumlu tavırlar, takdir görme ve olumlu geri bildirimler işte performansımın artmasını sağlıyor. Birde alınan maaşın yeterli miktarda olması. Bir öğretmen ev kirasını nasıl ödeyeceğini düşünüyorsa, ekonomik olarak rahat değilse nasıl motive olabilir, ekonomik yönden rahatsa kafası rahat olur derste de başarılı olur.” K22

“...huzurlu ortam ve birliktelik performansımızı olumlu etkiler.” K24

“...öğrencilerin başarılarındaki gelişim ve çalışma ortamında yapılacak etkinlikler...” K29

“Kişiye saygı ve emeğin takdiri, iş güvencesi, maaş, gelir artışı...” K32

BÖLÜM 4: SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, katılımcılarla elde edilen bulgulara bağlı olarak sonuç, tartışma ve önerilere yer verilmiştir.

4.1. Sonuç

Öğretmen algılarına göre motivasyon kaynaklarının belirlenmesi amacıyla İstanbul ili Kartal ilçesindeki devlet okullarında görev yapan 36 öğretmeni kapsayarak yapılan bu çalışmada öğretmenlerin kurum içerisinde motivasyonlarını etkileyen toplam 71 faktörün olduğu belirlenmiştir. Bunlardan 36 tanesi öğretmenlerin motivasyonunu bozan kodlanmış faktör olduğu, 35 tanesinin de öğretmenlerin motive eden kodlanmış faktör olduğu görülmektedir. Aynı zamanda öğretmenlerin 51 defa tekrar edilmiş 7 kodlanmış içsel motivasyon kaynağı tarafından içsel olarak motive oldukları da belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin kodladığı 12 faktörün iş performanslarını daha çok etkilediği tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin motivasyon kaynakları incelendiğinde katılımcıların görüşlerine göre kodların tekrar edilme oranına göre öncelik sıralamasında ilk sırayı 161 kere tekrar edilen 28 tane kodlanmış örgütsel motivasyon kaynakları, ikinci sırayı 51 kere tekrar edilen 7 tane kodlanmış içsel motivasyon kaynakları, üçüncü sırayı ise 45 defa tekrar edilen 7 tane kodlanmış yönetsel motivasyon kaynakları almıştır. Öğretmenlerin motivasyonlarını azaltan faktörler incelendiğinde ilk sırayı 122 kere tekrar edilen kodlanmış 29 tane örgütsel motivasyon kaynakları, ikinci sırayı 25 kere tekrar edilen kodlanmış 7 yönetsel motivasyon kaynaklarının aldığı görülmektedir.

Araştırmanın birinci sorusu motivasyonun önemi hakkında öğretmen görüşlerini belirtmektedir. Tablo 3.2' de de görüldüğü gibi katılımcılar, motivasyonun meslek hayatlarındaki önemini belirtmişlerdir. Öğretmenler motivasyonun önemine ilişkin en çok “başarı için” ve “verimli olmak için” kodlarını tekrar etmişlerdir. En az da “kaliteli ve sağlıklı uygulama için” kodunu tekrar etmişlerdir.

Yapılan araştırmaya göre öğretmenler yönetsel açıdan motivasyonlarını bozan faktörlerden en çok baskıcı ve tutarsız yönetici kodunu, en az da anlayışsız idare kodunu tekrar etmişlerdir. Bu durum yönetimdeki hangi davranışların öğretmenlerin moralini bozduğunu da açıklamaktadır. Buna karşılık en çok yöneticinin takdiri, en az düşünceleri önemseyen yönetici faktörlerinin motivasyonlarını olumlu etkilediklerini belirtmişlerdir.

Öğretmenleri yönetsel açıdan motive eden durumlar 7 tane iken, motivasyonu bozan durumlarında 7 tane olduğu görülmektedir. Ancak motivasyonu sağlayan durumlar 45 kez tekrar edilmişken, motivasyonu bozan durumlar 25 kez tekrar edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre örgütsel açıdan motivasyon kaynakları öğrenci, veli, insan ilişkileri ve fiziki şartlar ve çalışma imkanları olmak üzere 4 alt temaya ayrılmıştır. Öğretmenleri öğrenci açıdan motive eden durumlar 9 tane iken, motivasyonu bozan durumlar 7 tane olduğu görülmektedir. Ancak motivasyonu sağlayan durumlar 44 kez tekrar edilmişken, motivasyonu bozan durumlar 38 kez tekrar edilmiştir. Katılımcılar öğrenci açısından motivasyonlarını bozan durumlar temasında en çok derse ilgisiz öğrenci kodunu, en az ise başarısız öğrenci kodunu tekrar etmişken, motive eden durumlar da en çok derse ilgili öğrenci, en az öğrencilerin hazırbulunuşluğu, araştırma yapan öğrenci, öğrencide olumlu davranış değişikliği kodlarını tekrar etmişlerdir.

Öğretmenler veli açısından motivasyonlarını bozan durumlar incelendiğinde en çok ilgisiz veli kodunu tekrar etmişken en az baskıcı kuralcı veli, şikayet eden-hesap soran veli, mesleğe saygı duymayan veli kodlarını tekrar ettikleri görülmüştür. Velinin öğretmenleri motive etme durumlarında ise en çok ilgili veli, en az ise görüşmeye açık veli, eğitime katkıda bulunan veli kodlarını tekrar etmişlerdir. Öğretmenleri veli açısından motive eden durumlar 8 tane iken, motivasyonu bozan durumlar 7 tane olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar motivasyonu sağlayan durumları 49 kez tekrar etmişken, motivasyonu bozan durumları 35 kez tekrar etmişlerdir.

Öğretmenler okuldaki insan ilişkileri açısından motivasyonlarını bozan durumlar incelendiğinde en çok samimiyetsizlik kodunu, en az kıskançlık, görevini aksatan öğretmen ve iletişim engelleri kodlarını tekrar ettikleri görülmüştür. Buna karşın motivasyonlarını olumlu etkileyen durumlarda ise en çok işbirlikçi- paylaşımcı öğretmen, en az ise saygılı öğretmen ve anlayışlı öğretmen kodlarını tekrar ettikleri belirlenmiştir. Öğretmenler okuldaki insan ilişkileri açıdan motive eden durumlar 6 tane iken, motivasyonu bozan durumlar 8 tane olduğu görülmektedir. Ancak motivasyonu sağlayan durumlar 38 kez tekrar edilmişken, motivasyonu bozan durumlar 22 kez tekrar edilmiştir.

Öğretmenler okuldaki fiziki şartlar ve çalışma imkanları açısından görüşleri incelendiğinde en çok araç- gereç eksikliği en az ise ders içi konu yoğunluğunun motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediklerini belirtmişlerdir. Okuldaki fiziki şartlar açısından motivasyonlarını arttıran faktörler incelendiğinde en çok donanımın tam olması, en

az istenilen malzemelerin temini kodlarını tekrar ettikleri görülmüştür. Öğretmenler okuldaki fiziki şartlar açısından motivasyonlarını arttıran durumlar 5 tane iken, motivasyonlarını bozan durumlar 7 tane olduğu tespit edilmiştir. Motivasyonu sağlayan durumlar 30 defa tekrar edilmişken, motivasyonu bozan durumlar 27 defa tekrar edilmiştir.

Araştırmanın bir diğer sorusunda tablo 3.5'te de görüldüğü gibi öğretmenlerin içsel motivasyon kaynaklarına ait görüşleri incelenmiştir. Araştırmaya katılanların görüşleri doğrultusunda öğretmenlerin meslek sevgisi, mesleği geliştirici yayınları takip etmek, iş ahlakı, öğrenci sevgisi, vicdan, başarı hazzı ve mezunların başarısı gibi konuların içsel olarak motive ettiği görülmektedir. Katılımcılar en çok meslek sevgisi kodunu tekrar etmişken, en az mezunların başarısı kodunu tekrar etmişlerdir. Kişinin kendi düşüncelerinden kaynaklı bu etkenler öğretmenleri motive edici içsel faktörler olarak belirtilebilir.

Yapılan araştırmanın diğer temasında iş performansı açısından öğretmenlerin motivasyonunu en çok etkileyen durumlar belirlenmiştir. Öğretmenler takdir edilmek, olumlu iş ortamı, iletişime açık bireyler, öğrencilerin gelişimi, ücret, iş güvencesi, adalet, akademik başarı, saygı ve değer görmek, ödül, mezunların başarısı ve belge yükünün üzerimizden alınması gibi motivasyon faktörlerinin iş performanslarını daha fazla olumlu yönde etkilediklerinin belirtmişlerdir. Öğretmenler iş performansını arttıran faktörlerden en çok takdir edilmek kodunu tekrar etmişken, en az mezunların başarısı ve belge yükünün üzerimizden alınması kodunu tekrar ettikleri görülmektedir.

4.2. Tartışma

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin ve faktörlerinin belirlenmesi etkili ve verimli bir okul oluşturmada önemli bir etkidir. Aynı zaman da öğretmenlerin performanslarının artarak işlerini yapmaları da motivasyon durumları ile yakından ilişkilidir. Öğretmenlerin daha verimli çalışması için okul ortamında ortaya çıkan temel ihtiyaçlarından bir tanesi de onların mutlu olması ve huzurlu bir ortamda çalışmasıdır. Okul içinde kendini mutlu hissetmeyen, işe yaramaz olarak gören, önemsenmeyen, hiçbir şekilde motive edilmeyen çalışanın verimi düşer. Motivasyon, çalışanı çalıştığı kuruma bağlayan en temel unsurlardan biridir. Çalışanları motive etmenin çeşitli yolları vardır ancak amaç hep aynıdır, başarıyı en üst seviyeye çıkarmak (Ertürk, 2007). Yapılan araştırmada öğretmenler motivasyonun işlerinde başarılı olmak ve daha verimli olmak için önemli olduğunu daha çok vurgulamışlardır.

Öğretmenler örgütte karşılaştıkları öğrenci, veli, örgütteki insan ilişkileri ve fiziki ortamdan kaynaklı motivasyon faktörlerinden daha çok etkilendikleri, örgüt içindeki olumlu havanın öğretmenleri daha çok motive ettiği görülmüştür. Ancak öğretmenleri motive eden faktörler kişilere göre farklılık göstermektedir. Bazı öğretmenler yönetimden kaynaklı motive olurken bazıları öğrenci kaynaklı bazıları da ekonomik anlamda daha çok motive olmaktadır. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar Yıldırım (2006) yapmış olduğu çalışmayı destekler niteliktedir. Yıldırım (2006), çalışmasında Ekonomik Faktörler, Psiko-Sosyal Faktörler, Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler olmak üzere üç başlık altında öğretmenlerin motivasyon ve iş tatminleri incelemiştir. Bu faktörlerin öğretmenleri motive ve tatmin etme düzeylerinin aynı olmadığı tespit edilmiştir. Kulpa (2008) 'nın araştırmasında katılımcıların genel eğilimlerine göre öğretmenlerin en çok motive olduğu motivasyon araçları başarı, kişisel becerileri kullanabilme olanakları, yöneticileri ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler bulunması ve iş güvencesi şeklinde sıralanmıştır. Bu bulgular yapılan araştırmanın bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Yönetimsel açıdan öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen baskıcı ve tutarsız, eşit davranmayan, yeniliklere ve gelişmeye kapalı yönetici davranışları araştırmada öne çıkan bulgulardır. Okul yöneticisinin sahip oldukları demokratik veya otoriter yönetim anlayışları ve öğretmenlere karşı tutum ve davranışları çalışanları olumlu ya da olumsuz etkiler (Özgan ve Aslan, 2008). Yapılan araştırmada da görüldüğü gibi okul müdürlerinin tutarsız ve baskıcı davranışları öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Eğitim sisteminin önemli bir parçası olan okulların başarıları öğretmenle yönetici arasındaki verimli çalışmaya bağlı olmaktadır. Okulda yöneticiler en üst seviye yetkilidirler. Okulların amaçlarını gerçekleştirecek, onu geliştirecek, okul havası ve yapısını yaşatacak olan onlardır. Motivasyon sağlayamayan çalışanların gerekli performans göstermelerini beklemek yanlış olacaktır. Bu nedenle yönetici örgütte her bir personelin amaca uygun biçimde çalışmasını sağlayıp etkili bir örgüt yaratmalıdır. Bu sebeple de personelleri motive etmek durumundadır. Okul yöneticisi öğretmenlerin sosyal ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmalı ve öğretmenlerin bu ihtiyaçlarını bilmelidir. Öğretmenlerin bu ihtiyaçlarını bilmeyen ve bu gereksinimlerin karşılanması için çaba harcamayan okul yöneticisinin okulda morali yükseltmesi ve sürdürmesi zorlaşır (Bursalıoğlu, 2011). Aynı zaman da öğretmenlerin girişimlerini destekleyen, okuldaki karar alma sürecine katıldıkları okul ortamlarının oluşturulması da motivasyon düzeylerinin artırılması açısından önemlidir. Yöneticinin takdiri, desteği, adil davranması ve etkili liderlik yapması araştırmada öğretmenlerin motivasyonunu arttıran

faktörler olarak öne çıkmıştır. Ünal (2000) ilköğretim okulu yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlamak amacıyla yaptıkları etkinlikleri, yönetici ve sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre saptamayı amaçlayan çalışmasında, okul müdürlerinin öğretmenlerle iyi iletişim kurması; insan ilişkilerinde iyi olması, öğretmenlerin yaptığı işin önemli olduğuna ve iyi yaptıklarına inanması ve güvenmesi, öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarıyla ilgilenmesi gibi motivasyon etkinliklerinin öğretmenleri olumlu yönde etkilediğini saptamıştır.

Öğrencilerin sınıf içerisindeki davranışları, öğrenmeleri ve sorumluluklarını yerine getirmeleri öğretmenlerin yaptığı işin sonucunu görmeleri açısından motivasyonlarını artırdığı söylenebilir. Öğrenciden gele olumlu geri bildirimler ile öğretmen dersine daha fazla odaklanır ve iş performansında da artış olabileceği ifade edilebilir. Yorgancı (2011) , "Öğretmenlerin, Öğretmen Adaylarının ve Öğrencilerin Motivasyonu Algılama Farklılıkları" isimli çalışmasında çıkan bulguların da bu yönde olduğu görülmektedir. Araştırma neticesine göre öğretme ve öğrenme ortamlarında motivasyonun son derece önemli olduğu saptanmıştır. Öğrenciyle öğretmen arasında sağlıklı bir iletişimin bulunması öğrencilerdeki motivasyon açısından da etkilidir. 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. Öğretmenlerin motivasyonlarını sağlayan bir başka unsur ise eğitim sisteminin ikinci unsuru olan öğrencilerin derslerinde başarılı olmalarıdır. Öğrencilerin derslerinde başarılı olmaları, öğretmenlerin manevi olarak tatmin ve motive olmalarını sağlar.

Öğretmenlerin motivasyonları açısından iş arkadaşlarıyla iyi anlaşmaları önemlidir. Yapılan çalışmada işbirliği yapan, iletişime ve ekip çalışmasına açık öğretmenlerin varlığının okulda meslektaşlar arasında motivasyonu olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Öğretmenler, sınıfın dışında mesleki olarak özgür olmanın yanı sıra meslektaşlarıyla iletişim ve paylaşım içinde olacakları bir ortamın içinde olmayı isterler. Eğitimin kaliteli ve nitelikli bir düzeyde yapılmasında, bazen öğretmenlerin içinde bulunduğu ortamın etkisi, okul yöneticisinin etkisinden daha fazla olabilmektedir. Yapılan çalışmada örgüt içinde paylaşım ve işbirliği içinde olan öğretmenlerin mesleklerinde daha motive oldukları, bireysel davranan, iletişime kapalı öğretmenlerin diğer meslektaşlarının motivasyonunu düşürdükleri görülmüştür. Araştırma bulguları ile Yılmaz ve Günay (2016) yaptıkları çalışmalarda öğretmenlerin motivasyonlarını olumlu yönde etkileyen faktörlerden birinin öğretmenler arasındaki olumlu ilişkiler olduğunu gösteren araştırma bulguları benzerlik göstermektedir. Yine Yılmaz ve Günay (2016) yaptığı çalışmada olumlu okul ikliminin öğretmenlerin iş

performansını arttırdığı tespit edilmiştir. Araştırmadaki bulgular yapılan araştırmayla paralellik göstermektedir. Ayaydın ve Tok (2015) yaptığı araştırmada ise öğretmenlerin motivasyonunu en az etkileyen faktörün ekip çalışması olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç yapılan araştırmanın bulgularıyla örtüşmemektedir.

Yapılan araştırmada okuldaki fiziki şartlardaki eksiklikler, çalışma koşulları, donanım yetersizliği gibi faktörlerinde öğretmenlerin motivasyonunu etkilediği görülmektedir. Her öğretmen bakımlı, temiz, donanımlı, modern ve araç ve gerecin yeterli olduğu bir okulda görev yapmak ister. Öğretmenler için çalışma ortamı verimlilik için önemlidir. Öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyen önemli bir faktör de, öğretmen başına düşen öğrenci sayısının yüksekliği ve öğretmenlerin ağır ders yükleridir. Yavuz ve Karedeniz (2009) da çalışmasında öğretmenlerin çalışma ortamının, yeterli araç ve gerecin bulunduğu bir okulda çalışmak ister sonucuna varmıştır. Yapılan başka bir araştırma sonucunda da eğitim ortamlarının iyileştirilmesinin yönetici ve öğretmen motivasyonunu yüksek düzeyde etkilediği sonucuna varılmıştır (Sarica,2013).

Araştırmaya katılanların görüşleri doğrultusunda meslek sevgisi, mesleği geliştirici yayınları takip etmek, iş ahlakı, öğrenci sevgisi, vicdan, başarı hazzı ve mezunların başarısı gibi konuların öğretmenleri motive ettiği görülmektedir. Kişinin kendi düşüncelerinden kaynaklı bu etkenler öğretmenleri motive edici içsel faktörler olarak belirtilebilir. Barutçugil (2006), kişinin performans düzeyinin büyük ölçüde insanın kişisel özellikleri, yetenekleri, inanç ve değerlerine bağlı bulunduğunu belirtmektedir. Yazıcı (2009) yapmış olduğu araştırmada öğretmenlerdeki temel tutum, motivasyon kaynakları ve meslek arasındaki ilişkileri ele almıştır. Öğretmenlerin inanç ve değerleri, motivasyonları ile ilişkili bulunmuş; işlevsel olmayan ve mantıksız inançların öğretmen tutumlarına etki ettiği savunulmuştur. Yapılan bir diğer çalışmada Oran, Güler ve Bilir (2016) örgütsel bağlılığın içsel motivasyonu etkilediği ortaya konulmuştur. Öğretmenin motivasyonu, mesleği sevme ile ilgili olup, öğretmen motivasyonu öğrenci motivasyonunu da beraberinde getirmektedir. Çünkü, bireyin kendisi motive olduğunda verim kendiliğinden gelecektir (Yorgancı, 2011). Yapılan diğer araştırmalarda motivasyonu en çok etkileyen faktörün meslek sevgisi olduğu görülmüştür, bu da yapılan araştırmayı desteklemektedir (Barlı, Bilgili, Çelik ve Bayrakçeken, 2005, Ayaydın ve Tok, 2015). Ancak Deniz ve Erdener (2016) yaptığı araştırmada mesleğinden umduğu beklentiyi bulamayan ve doyuma ulaşamayan öğretmenlerin motivasyonun azaldığı tespit edilmiştir.

Öğretmenler takdir edilmek, olumlu iş ortamı, iletişime açık bireyler, öğrencilerin gelişimi, ücret, iş güvencesi, adalet, akademik başarı, saygı ve değer görmek, ödül, mezunların başarısı ve belge yükünün üzerimizden alınması gibi motivasyon faktörlerinin iş performanslarını daha çok olumlu yönde etkilediklerinin belirtmişlerdir. Araştırmadaki bu bulgular öğretmenler için iş performanslarını arttıracak en önemli motivasyon kaynaklarının takdir edilmek, çalışma ortamındaki huzur ve iyi ilişkiler olduğunu göstermektedir. Bu, öğretmenlerin ekonomik anlamda yaşadıkları olumsuzluklar, geçim sıkıntılarına rağmen, kendileri için en önemli iş motivasyonu kaynaklarının işyerinde takdir edilmek, huzur ve iyi ilişkiler olduğu anlamına gelmektedir. Diğer bir bulguda öğretmenlerin saygı ve değer görme istekleridir. Yapılan araştırmayı destekleyen bir diğer araştırmada Satıcı, Satıcı ve Dayan (2009) tarafından yapılan araştırmadır. Satıcı ve diğerleri (2009)'ın araştırmasında da "Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine önem verilmelidir" davranışı araştırmaya katılan öğretmenler tarafından önemli bir oranda "tamamen katılıyorum" şeklinde görüş belirttikleri saptanmıştır. Bu araştırmada da görüldüğü gibi insanlar tarafından mesleki saygı ve değer görmek öğretmenlerin motivasyonları için oldukça önemlidir. Koçak (2002), tarafından yapılan araştırmada da; öğretmeni motive edici faktörler iş güvenliği ve takdir edilme kaynaklarıdır. Ülkemizde öğretmenlik mesleği ve öğretmenin rolü son derece önemlidir ve öğretmenler kutsal ve önemli bir iş yaptıkları düşüncesiyle de motive olurlar. Bu tür motivasyon da, öğretmenler için kuşkusuz yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda ülkemizde öğretmenler, öğretmenliği bir meslek olarak yapmaktan çok bir geçim kaynağı olarak görmektedirler (Selçuk, 2001). Barlı ve diğerleri (2005) yaptığı araştırmada öğretmenlerin ücretle ilgili genel motivasyonu düşük çıkmıştır. Bu da yapılan araştırmayı destekler bir bulgudur. Öğretmenleri ödüllendirme de motivasyonu sağlamak için önemli bir etkidir. Öğretmenlerin yaptıkları, olumlu görülen işin sonunda ödüllendirilmesi onların daha çok motive olmalarına ve performanslarının daha çok artmasını sağlayacaktır. Ada ve arkadaşlarının (2013) yaptığı araştırma sonuçları da bu araştırmanın bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Dinamik ve sosyal bir yapı olan okullarda öğretmenlerin sürekli şekilde tatmin edilerek motive olmalarının sağlanması son derece zordur. Öğretmenlerin ihtiyaç ve beklentileri farklı olsa da okullarda motive olmanın ortak noktaları vardır. Bunlar, adil ve iyi bir ücret, çalışma şartlarının iyi olması, gelişme ve yükselme imkanı, performansla ilgili geri bildirim almak, başarının takdir görmesi, bireysel problemlere hoşgörü gösterilmesi,

örgütsel problemlere katkı sunma imkanının bulunmasıdır. Öğretmenlerin motivasyonlarının arttırılabileceği ve arttırıldıktan sonra daha çok başarılı olabilecekleri görülmüştür.

Sonuç olarak bu çalışmada ortaya çıkan bulgularda da görüldüğü üzere, literatür de yer alan araştırmalarda olduğu gibi okul içinde öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen pek çok faktör vardır. Okulda öğretmenlerin görevlerini yerine getirmelerini, yenilikçi girişimlerini destekleyen etkili lider okul müdürlerinin bulunduğu, öğretmenler arasında etkili iletişim, iş birliğinin olduğu bir okul ortamının oluşturulması, öğretmenin sunduğu eğitim hizmetinden velilerin memnun olması, okul yönetiminin öğretmenin olumlu çalışmalarını görüp onaylaması ve öğretmeni takdir etmesi, öğretmenin öğrencide oluşturduğu farklılığı görebilmesi, öğretmenlerin motivasyon düzeylerine olumlu yönde etki etmektedir. Aynı zamanda öğretmenlerin iş güvencesinin sağlanması, ekonomik olarak sıkıntı yaşamamaları ve gösterdikleri performansın takdir görmesi motivasyon düzeylerinin arttırılması açısından önemlidir. Eğitimde öğretmenlerin, motivasyonlarının arttırılması ile eğitimin verimi ve kalitesi de artacaktır.

4.3. Öneriler

Burada araştırma sonucunda bulunan bulgulara dayanarak uygulamacılara ve araştırmacılara yönelik öneriler geliştirilmiştir.

4.3.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

- Öğretmenlerin kariyer basamaklarında ve maaşlarda iyileştirme gibi düzenlemeler yapılarak ücretle veya statü ile motive edilmeleri sağlanabilir.
- Öğretmenlerin motivasyonlarını ve iş performanslarını etkileyen unsurların farklılık gösterdiği görülmektedir. Okullarda müdürler öğretmenlerin motivasyonunu arttıracak etkenlerin neler olduğunu tespit ederek onların performansını arttırıcı yöntemleri kullanabilir.
- Araştırmada, öğretmenleri motivasyonunu sağlama ve iş performanslarını artırma da ödüllendirmenin önemli olduğu görülmektedir. Bu sonuçla, MEB bünyesinde çeşitli ödüllendirme programları ile öğretmenlerin motive olmaları sağlanabilir.

4.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Araştırma okul müdürlerinin görüşleri de alınarak yapılabilir.
- Çalışma grubundaki öğretmen sayısı artırılarak aynı çalışma tekrarlanabilir.
- Araştırma farklı okullarda da yapılarak, bu okullarda görev yapan öğretmenlerin motivasyon kaynakları ve iş tatminlerini etkileyen faktörler incelenebilir.
- Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarıyla öğretmenlerin beklentileri karşılaştırılarak araştırma yapılabilir.
- Araştırma farklı ölçekler kullanılarak yapılabilir.



KAYNAKÇA

- Ada, Ş., Akan, D., Ayık, A., Yıldırım, İ., & Yalçın, S. (2013). Öğretmenlerin Motivasyon Etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, ss. 151-166.
- Akkaya, A. (2016). *neokur*. neokur: www.neokur.com adresinden alınmıştır
- Argon, T., & Ertürk, R. (2013). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Motivasyonları ve Örgütsel Kimliğe Yönelik Algılar. *Kurum ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, sayı 2, cilt 19, ss. 159-179.
- Argon, T., İsmetoğlu, M., & İşeri, B. (2014). Sanatsal Denetim ve Öğretmen Motivasyonu Üzerine Öğretmen Görüşleri. *Eğitim ve Öğretim Araştırma Dergisi*, cilt:3, sayı:2, ss. 286-296.
- Arık, İ. A. (1996). *Motivasyon ve Hayecana Giriş*. İstanbul: Çantay Kitabevi. 1.Baskı.
- Aşıkoğlu, M. (1996). *İnsan Kaynaklarını Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Kitabevi.
- Ayaydın M.; Tok H., Motivasyonu Etkileyen Faktörlere İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Görüşlerinin İncelenmesi. (2015, Summer ss.187-200). *Turkish Studies, International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*: www.turkishstudies.net adresinden alınmıştır
- Aydın, A. (2000). *Gelişim ve Öğrenme*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2.baskı.
- Aydın, İ. (2016). *Öğretimde Denetim*. Ankara: Pegem Akademi, 6.Baskı.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Barlı, Ö., Bilgili, B., Çelik, S., & Bayrakçeken, S. (2005). İlköğretim Okul Öğretmenlerinin Motivasyonları: Farklılıkların ve Sorunların Araştırılması. *Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, cilt.5, sayı 1, ss. 391-417.
- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, Yönetim Dizisi 17
- Başaran, İ., & Çınkır, Ş. (2011). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınevi. 3. Baskı.
- Başaran, İ. E. (1982). Örgütsel Davranışın Denetimi. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, No:111.
- Başaran, M., & Orhun, B. D. (2013). Öğretmen Adaylarının Mesleğe İlişkin Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, cilt:14, sayı:3,ss. 129-151.

- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Candan, D. G., & Gencel, İ. E. (2015). Öğretmen Motivasyonu Ölçeği'ni Türkçe'ye Uyarlama Çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, sayı 36, ss. 72-89.
- Cüceloğlu, D. (1997). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi, 15.Baskı.
- Deniz, Ü., & Erdener, M. A. (2016), Antalya, Sosyal Bilimlerde Stratejik Araştırmalar, Ed: Ömer Kürşat Tüfekçi. *Öğretmenlerin İş Motivasyonlarını Etkileyen Etmenler*. Strategic Researches Academy: www.academia.edu adresinden alınmıştır
- Erdoğan, İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. *İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul Üniversitesi, 1996*, ss. 223
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım, 11. Baskı.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ertürk, R., & Aydın, B. (2016). Öğretmenlerin İş Motivasyonları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, sayı:9, ss.147-173.
- Ertürk, Y. D. (2007). *Halkla İlişkiler Alanında Örgütsel Davranış Yansımaları*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım.
- Fındıkcı, İ. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayın, 3.Baskı.
- Gök, S. (2009). Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma . *Uluslararası İnsan Billimleri Dergisi*, cilt:6, sayı:2, ss.587-605.
- Güney, S., & Aşan, Ö. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürsel, M. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi, 8. Baskı.
- Gürüz, D., & Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları, 1.Basım.
- Hatipoğlu, Z. (1986). *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı*. İstanbul: Temel Araştırma A.Ş. Yayınları No.9.
- Helvacı, M. A., & Başın, H. (2013). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyon Yaklaşımları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, www.esosder.org, cilt:12, sayı:44, ss. 300-322, .

- Hoy, W. K., Miskel, C. G. (2015). Çev. Ed. Turan, S. *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 7. Basımdan Çeviri.
- Kabaağaç, S. (1995). *Latince Türkçe Sözlük*. İstanbul: Sosyal Yayınları.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara : Nobel Akademik Yayıncılık, 27. Basım.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi, Sosyal Hizmet E-Dergisi*, cilt:1, sayı 1, ss. 62-80.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Kocabaş, İ., & Karaköse, T. (2005). Okul Müdürlerinin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerinin Motivasyonuna Etkisi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, cilt: 3, sayı:1, ss.79-93.
- Koçak, Y. (2002). *İlköğretim Okullarında Öğretmen Motivasyonu*. Ankara: Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Basın Yayım Dağıtım, 10. Baskı.
- Kulpcu, O. (2008). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticileri Motive Etmede Kullanılabilecek Motivasyon Araçları Üzerine Bir İnceleme*. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Kurt, T. (2005). Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, cilt:25, sayı 1, ss. 285-299.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2013). Çev. Ed. Arastaman G., *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Nobel akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık. 6. Basımdan Çeviri
- Oran, F. Ç., Güler, S. B., & Bilir, P. (2016). İş Motivasyonunun Örgütsel Bağlılığa Olan Etkinin İncelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, cilt:13, sayı:35, ss. 236-252.
- Örücü, E., & Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, sayı 36, ss. 72-89.
- Özdemir, S., & Muradova, T. (2008). Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi. *Kafkas Üniversitesi Dergisi, Bakü - Azerbaycan*, sayı 24, ss. 146-153.
- Özdemir, T. Y., Kartal, S. E., & Yirci, R. (2014). Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımları. *Turkish Journal of Educational Studies*, ss. 190-216.

- Özgan, H., & Aslan, N. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, ss. 190-206.
- Öztay, F. E. (2006). Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ile Oluşturulmuş Kurum Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisi. *Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- Öztürk, N., Karacan, H., Kahraman, İ., & Karacan, E. B. (2014). Okul Müdürlerinin Motive Edici Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisine Yönelik Öğretmen Görüşleri. *9. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, ss. 210-212. Siirt: Pegem Akademi.
- Robbins, S.P., & Judge, T. A. (2015). *Çev. Ed. Erdem İ. Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 14. Basımdan Çeviri.
- Peker, Ö., & Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Püsküllüoğlu, A. (1991). *Öz Türkçe Sözlük*. İstanbul: ABC Basımevi.
- Recepoğlu, E. (2013). Öğretmenlerin İş Motivasyonlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, cilt: 21, no:2, ss.575-588.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Basın Yayım Dağıtım, 3. Baskı.
- Sadullah, Ö. (2015). *İ.Ü.İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 7. Baskı.
- Sarıca, Y. (2013). *Eğitim Ortamlarının İyileştirilmesinin Yönetici ve Öğretmen Motivasyonuna Etkisi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Satıcı, A., Satıcı, Ö., & Dayan, S. (2009). *Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenleri Motive Eden Faktörler*. Çanakkale : The First International Congress of Educational Research, Full Text Book.
- Selçuk, Z. (2001). Etkili Öğrenme Ortamlarının Oluşturulmasını Etkileyen Etkenler. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, MEB Yayını*, sayı 21.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı 11, ss.523-547.
- Şeker, S. E. (2015). *Motivasyon Teorisi*. YBS Ansiklopedisi, cilt 2, sayı 1, ss. 22-26.
- Şimşek, H., & Yıldırım, A. (2016). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 10. Baskı.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi, 6.Baskı.

- Taymaz, H. (2015). *Eğitim Sisteminde Teftiş* . Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2. Baskı.
- TDK. (2017). *Büyük Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu. www.tdk.gov.tr
- Ünal, S. (2000). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarında Motivasyonu Sağlama Etkinlikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, sayı 7, ss. 84-90.
- Yavuz, C., & Karadeniz, C. B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2/9, ss. 507-519.
- Yazıcı, H. (2009). Öğretmenlik Mesleği, Motivasyon Kaynakları ve Temel Tutumlar: Kurumsal Bir Bakış. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, cilt:17, no:1, ss. 33-46.
- Yıldırım, ř. D. (2006). *Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Yılmaz, E., & Günay, O. (2016). *Öğretmenlerin İş Motivasyonlarının Okul İklimi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. International Academic Research Congress: www.researchgate.net adresinden alınmıştır
- Yorgancı, B. (2011). *Öğretmenlerin, Öğretmen Adaylarının ve Öğrencilerin Motivasyonu Algılama Farklılıkları*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İlköğretim Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

ÖZGEÇMİŞ

Nurdan Çiftçi, 1982 yılında Rize’ de doğdu. İlkokul, ortaokul ve lise eğitimini Rize’de tamamladı. 2012-2013 Eğitim yılın da Hacettepe Üniversitesi Okul Öncesi Öğretmenliği Lisans Programına başladı. 2006 yılında üniversite eğitimini tamamladı. 2007-2010 yılları arasında özel bir anaokulunda öğretmenlik ve son bir yılda müdür olarak görev yaptı. 2011 yılında Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde okulöncesi öğretmeni olarak göreve başladı.

2016 yılında Maltepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programına başladı.

