

T.C  
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

**RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇALIŞAN  
ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONU İLE ÖRGÜT  
SAĞLIĞI ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Pınar ÖZKAN EBCİM

Danışman Öğretim Üyesi

Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ

İstanbul, Haziran 2012

T.C  
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

**RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇALIŞAN  
ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONU İLE ÖRGÜT  
SAĞLIĞI ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Pınar ÖZKAN EBCİM

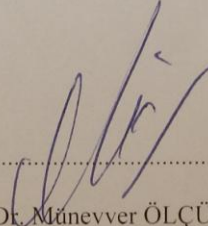
Danışman Öğretim Üyesi

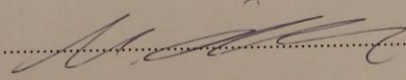
Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ

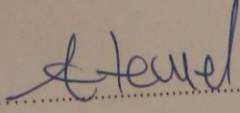
İstanbul, Haziran 2012

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

25.06.2012 tarihinde tezinin savunmasını yapan Pınar ÖZKAN'a ait "Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyonu İle Örgüt Sağlığı Algıları Arasındaki İlişki" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak **Oy Birliği/Oy Çokluğuyla** Kabul Edilmiştir.

  
Prof. Dr. Münevver ÖLÇÜM ÇETİN  
(Başkan)

  
Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ  
(Üye )  
(Danışman)

  
Yrd. Doç. Dr. Ali TEMEL  
(Üye)

## ÖNSÖZ

Bu araştırmada, İstanbul Ataşehir İlçesinde bulunan resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin motivasyonu ile örgüt sağlığı algıları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde büyük katkısı olan, değerli görüş ve önerileri ile yolumu aydınlatan kıymetli hocam, danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ'ye, bütün anlayışı ve sabrı ile bana her zaman destek olan çok sevdiğim eşim İlker EBCİM'e, bana her zaman güvenen ve cesaret veren annem Belgüzar ÖZKAN, babam Sami ÖZKAN, ablalarım Derya ve Deniz ÖZKAN'a, ailemize uğur getirdiğine inandığım biricik yeğenim Defne Bebeğe, güler yüzünü hiç eksiltmeyen zor anlarımda hep yanımda olan yakın arkadaşım Kübra BODUR'a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca araştırmaya katılan resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlere teşekkür ederim.

İstanbul, Haziran 2012

Pınar ÖZKAN EBCİM

## ÖZET

Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri ile Örgüt Sağlığı Algıları Arasındaki İlişki adlı bu çalışmada, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile örgüt sağlığı algıları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2011–2012 Eğitim Öğretim Yılında İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan Ataşehir İlçesi sınırları içinde yer alan 36 resmi ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 1637 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise 206 resmi ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak Akbaba Altun (1997)'nin geliştirmiş olduğu Örgüt sağlığı ölçeği ve araştırmacı tarafından hazırlanan motivasyon anketi kullanılmıştır. Üç bölümden oluşan ölçme aracının birinci bölümünde kişisel bilgilere, ikinci bölümünde motivasyon anketi ile ilgili ifadeler, üçüncü bölümünde ise örgüt sağlığı ölçeğine yer verilmiştir.

Toplanan veriler Sosyal Bilimler için geliştirilmiş olan SPSS v18.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu verilerin analizinde Bağımsız t Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi ve Pearson Korelasyon Testi kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile örgüt sağlığı algıları arasında pozitif yönlü manidar bir ilişki bulunmaktadır. Ancak öğretmenlerin motivasyon ve örgüt sağlığı algıları ile cinsiyet, öğrenim durumu, branş, görev yılı ve bulunduğu okulda çalışma yılı değişkenlerine göre anlamlı bir fark yoktur.

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyon, Örgüt Sağlığı, İlköğretim, Öğretmen

## **ABSTRACT**

### **THE RELATION BETWEEN STATE PRIMARY SCHOOLS' TEACHERS MOTIVATION LEVEL AND THE PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL HEALTH SUMMARY**

In this study, that is called The Relation Between Primary Schools' Teachers Motivation Level And The Perception Of Organizational Health, it's tried to determine the relation between primary schools' motivation level and the perception of organizational health.

The study was modelled as a survey search. The population of the study consists 1637 teachers working in state primary schools in Ataşehir which is district of İstanbul in 2011-2012 educational years. The data gathered from 206 teacher questionnaires was evaluated in the study. As a data gathering medium Akbaba Altun(1997)'s Organizational Health Questionnaire and motivation survey is prepared by researcher are used.

The questionnaire consists of three parts; the items are related with personel information in the first part, motivation in the second part and organizational health in the third part. The SPSS (Statistical package For Social Science, 18) packet program was used for the statistical analyses of the data which result from the study.

Independent study variables in the analysis of the data obtained with independent t test, One-Way Analysis of Variance and Pearson Correlation were used.

It's understood from the research results that, teachers who are on charge at primary schools have positive relation between their motivation level and the perception of organizational health. However There is no significant difference between the elementary school teachers' perception of motivation and organizational health with selected variables such as gender, educational status, branch, seniority and the seniority of same school.

Keywords : Motivation, Organizational Health, Primary School, Teachers

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ .....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi

### BÖLÜM I

GİRİŞ .....	1
1.1. Motivasyon Kavramı .....	3
1.1.1 Motivasyon Kavramının Tanım .....	3
1.1.2. Motivasyona İlişkin Kavramlar .....	3
1.1.3 Motivasyon Süreci .....	6
1.1.4 Motivasyon İlkeleri .....	7
1.1.5 Yönetim Anlayışlarına Göre Motivasyon .....	7
1.1.6 Motivasyon Teorileri .....	9
1.1.7 Motivasyonda Özendirici Araçlar .....	21
1.2 Örgüt Sağlığı .....	34
1.2.1 Örgüt ve Örgüt Sağlığı Kavramı .....	34
1.2.2 Örgüt sağlığını Etkileyen Faktörler .....	36
1.2.3 Örgüt sağlığına İlişkin Kuramlar .....	36
1.2.4 Örgüt Sağlığının Çeşitli Araştırmacılara Göre Boyutları .....	44
1.2.5 Okul Sağlığı .....	45
1.3 Problem .....	46
1.4 Amaç .....	47
1.5 Önem .....	48
1.6 Varsayımlar .....	48

1.7 Sınırlılıklar.....	49
1.8 Tanımlar .....	49
1.9 İlgili Araştırmalar.....	49
1.9.1 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	49
1.9.2 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	51
1.9.3 Araştırmaların Değerlendirilmesi .....	51
<b>BÖLÜM II</b>	
<b>YÖNTEM.....</b>	<b>53</b>
2.1 Araştırmanın Modeli .....	53
2.2 Evren ve Örneklem.....	53
2.3 Veri Toplama Araçları.....	54
2.4 Veri Çözümleme Yöntemi .....	56
2.5 Veri Toplama Süreci .....	57
<b>BÖLÜM III</b>	
<b>BULGULAR.....</b>	<b>58</b>
3.1. Araştırmaya Ait Betimleyici Veriler .....	58
3.1.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenler İle İlgili Bilgi ve Bulgular .....	58
3.2. Motivasyon Anketinden Elde Edilen Bilgi ve Bulgular .....	60
3.2.1 Öğretmenlerin Motivasyon Anketi Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ...	60
3.2.2 Demografik Özelliklere Göre Motivasyona İlişkin Bilgi ve Bulgular .....	63
3.3. Örgüt Sağlığı Ölçeğinden Elde Edilen Bilgi ve Bulgular .....	68
3.3.1 Öğretmenlerin Örgüt Sağlığı Ölçeği Ortalama Ve Standart Sapma.....	68
3.3.2 Demografik Özelliklere Göre Örgüt Sağlığına İlişkin Bilgi ve Bulgular .....	70
3.4 Motivasyon ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiye yönelik bulgular .....	72
<b>BÖLÜM IV</b>	
<b>SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER .....</b>	<b>74</b>
4.1. Sonuç.....	74
4.2 Tartışma .....	75



4.3 Öneriler .....	76
KAYNAKLAR .....	78

#### EKLER

EK 1: KİŞİSEL BİLGİ FORMU .....	83
EK 2: MOTİVASYON ANKETİ .....	85
EK 3: ÖRGÜT SAĞLIĞI ÖĞRETMEN ÖLÇEĞİ.....	86
EK 4: ÖLÇEK İZİNİ.....	87
EK 5: ANKET UYGULAMA İZİNİ .....	88
EK 6: ÖZGEÇMİŞ.....	89

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Motivasyon Teorilerinin Katkıları.....	21
Tablo 1.3 Miles'in Örgüt Sağlık Kuramı .....	37
Tablo 1.5 Örgüt Sağlığının Çeşitli Araştırmacılara Göre Boyutları .....	44
Tablo 1.6. Sağlıklı ve Sağlıksız Okulların Özellikleri.....	46
Tablo 2.1 Anket Uygulanan Okul ve Öğretmen Sayıları.....	54
Tablo 2.2 Örgüt Sağlığı Ölçeği Ölçümünün Güvenirliği.....	55
Tablo 2.3 Motivasyon Anketinin Ölçümünün Güvenirliği .....	56
Tablo 3.1 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılım.....	59
Tablo 3.2 Öğretmenlerin Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Sorularına Verdiği Cevaplar .....	61
Tablo 3.3 Öğretmenlerin Motivasyon ve Performans Düzeyi Sorularına Verdiği Cevaplar .....	62
Tablo 3.4 Öğretmenlerin Motivasyonel Davranışlar Sorularına Verdiği Cevaplar ...	63
Tablo 3.5 Cinsiyete Göre Motivasyon Bulguları .....	64
Tablo 3.6 Öğrenim Durumuna Göre Motivasyon Bulguları.....	65
Tablo 3.7 Branş Değişkenine Göre Motivasyon Bulguları .....	66
Tablo 3.8 Mesleki Kıdeme Göre Motivasyon Bulguları.....	67
Tablo 3.9 Bulunduğu Okulda Çalışma Yılına Göre Motivasyon Bulguları .....	68
Tablo 3.10 Öğretmenlerin Örgüt Sağlığı Sorularına Verdiği Cevaplar .....	69
Tablo 3.11 Cinsiyete Göre Örgüt Sağlığı Bulguları .....	70
Tablo 3.12 Öğrenim Durumuna Göre Örgüt Sağlığı Bulguları .....	70
Tablo 3.13 Branşa Göre Örgüt Sağlığı Bulguları .....	71
Tablo 3.14 Mesleki Kıdeme Göre Örgüt Sağlığı Bulguları .....	72
Tablo 3.15 Bulunduğu Okulda Çalışma Yılına Göre Örgüt Sağlığı Bulguları .....	72
Tablo 3.16 Motivasyon ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiye yönelik bulgular.....	73

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Motivasyon Süreci .....	7
Şekil 1.2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	11
Şekil 1.3 Herzberg'in Çift Faktör Teoremi .....	14
Şekil 1.4 Porter ve Lawler'in Kuramsal Modeli .....	19
Şekil 1.5 Örgüt Sağlığını Etkileyen Faktörler.....	36
Şekil 1.6 Örgüt Sağlığı Şeması .....	43

## **BÖLÜM I**

### **GİRİŞ**

Günümüzde artık bir örgütün başarılı olabilmesi için; belirlemiş olduğu sayısal hedefleri gerçekleştirmesi yeterli değildir. Bir örgütün başarılı olup, ayakta kalabilmesi için paydaşlarını dikkate alması ve tüm paydaşlarını ortak amaç etrafında birleştirmesi önemlidir.

Toplumun en önemli örgüt yapılarından biri olan okullar, kaynağını yaşadığı toplumdan alan, ürünlerini de yine bu topluma veren adeta toplumu yeniden üreten örgütlerdir. Diğer örgütlerden en önemli farkı, girdileri, süreçte yer alanları ve çıktılarının insan olmasıdır. Bu nedenle, kurum yararına hareket etmek için iç paydaşları motive etmek ve onların uzun vadede işte tutmak zor bir iştir. Paydaşlarını verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması, yapılması gereken işlerin başında gelir. En iyi uygulamaların olduğu kurumlar, yaratıcı çözümler, çok çalışma ve organizasyona bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratırlar. Bu pozitif atmosfer, yetenekleri geliştirme ve yenilerini edinme fırsatını ve güven duygusunu da içeren birçok yarar sağlar. Pozitif atmosfere sahip bir okulda örgüt sağlığının yüksek olduğu söylenebilir (Öztürk ve Dündar, 2003, s.59).

Eğitimciler, örgüt sağlığı kavramını, okulların yönetimi, etkinliği, motivasyonu, kültürü ve iklimi çerçevesinde kullanarak, öğretmen-öğrenci-yönetim arasındaki uyum ve bunun sonucu ortaya çıkan verimlilik olarak tanımlamışlardır. Buradaki etmenlerden motivasyon, verimliliği arttıran en önemli olgulardan biri olması nedeniyle diğerlerinden daha ön plana çıkmaktadır çünkü hangi türde olursa olsun

bütün örgütlerin kurum ve kuruluşların ortak hedefi, insanların çabalarını amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyonudur.

Örgüt sağlığı yüksek olan bir okulda öğretmeninin motivasyonu ve dolayısıyla bunun doğal bir uzantısı olarak yaşam tatmini yüksektir. Oysa motivasyonu düşük bir öğretmen güçsüzlük hali içinde olabilir. Kendini güçsüz hisseden kişinin motivasyonu düşük, örgütsel bağlılığı, iş tatmini zayıftır. Örgütün geleceğine ilişkin bir beklentisi yoktur, dolayısıyla örgütle ortak bir amaç birliği geliştiremez. Motivasyonu düşük öğretmen normal şartlarda kişiye doyum sağlayıcı örgütsel sağlık faktörlerden doyum bulamaz(Tutar, 2007,s.191). Bu nedenle, okulun örgüt sağlığına sahip olabilmesi, gelecek yüzyılın ihtiyaçlarına cevap verebilmesi, gelişen teknoloji ve toplumsal değişime ayak uydurabilmesi için motivasyonun önemli olduğu söylenebilir. Bu araştırma resmi ilköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile örgüt sağlığı algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlamaktadır.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde motivasyon ve örgüt sağlığı ile ilgili kavramsal çerçeve, problem durumu, problem cümlesi ve alt problemler bulunmaktadır. Ardından araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, varsayımlar, sınırlılıklar, araştırmada kullanılan tanımlar, ilgili araştırmalar ile bu araştırmaların değerlendirmelerine yer verilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, veri çözümleme yöntemi ile veri toplama sürecine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmeleri sonucunda elde edilen bilgi ve bulgular ile bunların yorumlarına yer verilmiştir. Son bölüm olan dördüncü bölümde ise araştırmanın sonucunda ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen tartışma ve öneriler yer almaktadır.

## 1.1. Motivasyon Kavramı

### 1.1.1 Motivasyon Kavramının Tanım

Aynı iş yerinde çalışan iş görenlerin davranışları bile zaman zaman birbirinden farklı olabilmektedir. Kimi iş görenler mesai saatlerinin dışında bile çalışırken kimisi işten kaçmanın yollarını arar. Bu farklılığa neden olan faktörlerin neler olduğu, kişilerin neden ve ne yönde davranış gösterdikleri, kişilerin nasıl aynı davranışları tekrar göstermeleri ya da göstermemeleri gibi soruların cevabı, motivasyon konusu ile yakından ilgilidir.

Motiv; harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici, üç temel özelliğe sahip bir güçtür. Motivasyon ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2008, s. 494).

Motivasyon ile ilgili yapılan bazı tanımlar şu şekildedir:

*Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmaları (Koçel,2003,s.207).*

*Bireyleri, onların özel bir tavırla hareket etmelerine, davranmalarına teşvik eden; kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve güdüler topluluğu (Genç,2004,s.234).*

*Bireyleri, onların özel bir tavırla hareket etmelerine, davranmalarına teşvik eden; kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve güdüler topluluğu güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleştirme süreci (Bakan, 2004, s.38).*

### 1.1.2. Motivasyona İlişkin Kavramlar

#### 1.1.2.1 İçgüdüler

İçgüdüler, doğal gereksinimlerin karşılanması için yapılan bilinçsiz davranışlardır. İçgüdüler insanların hayvanlarla paylaştıkları ortak güdülerdir. Bu tür güdüler öğrenmeyi gerektirmezler ve yaşam boyu unutulmazlar. Çoğu kez soya çekime ilişkin karmaşık hareket dizileri şeklinde görünürler. Örümceğin ağ kurması, tırtılın koza yapması gibi (Öztabağ, 1972, s.43 ). Herhangi bir davranışın içgüdüsel olarak nitelenebilmesi için şu koşulları taşıması gerekir (Sözen, 1980, s.120):

-Kesin bir fizyolojik neden bulunmalıdır.

-İçgüdüsel olarak adlandırılan davranışın hayvanlar aleminde evrensel niteliği olmalıdır.

-İçgüdüye dayalı olduğu kabul edilen davranış öğrenme süreci sonunda değişmemelidir.

### **1.1.2.2 Fizyolojik Güdüler**

Fizyolojik güdüler, bireyin temel motivasyonlarıdır. Yaşamını sürdürmesi için gerekli olan temel ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır. Bu tür motivler Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kavramında da ilk sırada yer almaktadır. Fizyolojik motivlere örnek olarak Maslow'un temel gösterdiklerini sıralayabiliriz. Bunlar; beslenme, barınma, giyinme, ısınma gibi ihtiyaçlardır. Bu motivasyonların bireyin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli ve zorunlu olan ihtiyaçlar olduğu kabul edilmiştir. Bu ihtiyaçlar yaşama temel teşkil ettiği için her insanda var olmakla birlikte, bunların gerekliliklerinin şiddeti ve kuvveti farklı olabilmektedir. Bu, insanın kişilik yapısının farklı olmasından kaynaklanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz,1995 s. 91).

### **1.1.2.3 Sosyal Güdüler**

İnsanları hayvanlardan ayıran en önemli özellik bilinçli ilişkilerin oluşturduğu toplumsal yaşantı özlemi ve böyle bir yaşantının kendisidir. Hayvanların gruplar halinde dolaştıkları bir gerçektir. Ancak içgüdüsel itilmeyle bir araya gelme dürtüsü bilinçsizdir. İnsanları bir araya getiren ve toplumsal yaşantıya iten güç ise bilinçlidir. İnsanlar çoğu kez bir araya gelerek iş ve güç birliği sağlarlar ve zamanı en iyi şekilde değerlendirmenin yollarını ararlar. Bu yolda çaba harcarken toplum kurallarına, yasalarına, alışkanlık ve geleneklerine bağlı kalırlar (Penfield, 1969, s.84).

Toplumsal yaşamın devamını ve düzenini sağlayan kurallar, insan yaşamında davranış alışkanlıkları sağlar. Toplumun beğendiği davranışlar, bireyin ulaşmak istediği davranış biçimleri için birer güdü rolü oynarlar. Bu güdüler sosyal içeriklidir. Bunlar, toplumsal yaşantı içinde, eğitim, öğrenme ve alışkanlıklar sonucu meydana gelen ve iç itilmeleri etkileyen güçlerdir. Toplum düzenini sağlayan kurallar, fizyolojik özellikteki güdülerin dahi oluşumlarını etkileyerek onların değişik şekilde görünmelerini sağlarlar. Bazen de sosyolojik güdüler, fizyolojik güdülerini aşabilir. Örneğin; savaş sırasında dinsel inançların etkisiyle "ölürse şehit, kalırsa gazi" olmak güdüsü bireyin fizyolojik gücünden daha etkili olabilir. Bu ideal düşünce sosyal

güdülerin eseridir. Sosyal güdüler bireyin ileriki yaşlarında daha etkin olabilmektedir (Penfield, 1969, s.84).

#### **1.1.2.4 Psikolojik Güdüler**

Psikolojik güdülerin yapısı bireyin kişilik ve davranış modellerini oluşturan doğuştan ya da sonradan eğitim, öğretim ve toplumsal değerlerle oluşurlar. Psikolojik güdüler bireylerin iç yapısı ile ilgili olduğu için ancak oluşuktan sonra öğrenilebilir. Aynı zamanda bu güdülerin nedenini anlamak da oldukça güçtür. Belki de motivasyon çeşitleri arasında en karmaşık olanı da psikolojik güdülerdir (Sabuncuoğlu, 1995, s.92)

#### **1.1.2.5 Optimal Uyarılma**

Organizmanın belirli bir uyarılma düzeyinde kalması halidir. Bu uyarılma düzeyinin altına düştüğünde organizma çevresinde daha çok uyarılma arar. Organizma optimal uyarılma düzeyinin üstünde bir uyarılma halindeyse, daha sakin bir çevre arar ve belirli bir uyarılma düzeyini devam ettirmeye çalışır. Optimal uyarılmaya şöyle bir örnek verilebilir; bir diskotekte müzik çalarken arkadaşınızla konuşmaya kalkıştığınızda birbirinizi anlamakta büyük zorluk çekersiniz. Ne var ki, aşırı şiddetteki bu müziği dinlemek için beraberce diskoya giden çok sayıda kişi vardır. Bu davranışı dürtü hali yaklaşımıyla açıklanamaz çünkü "kendini şiddetli müziğe maruz bırakma" diye bir gereksinme yoktur. Özendirici uyarıcı yaklaşımı ise yüksek sesle çalınan müziğin neden bazen istenip, bazen istenmediğini açıklayamaz. Hayvanlar üzerinde yapılan gözlemler, belirli bir uyarılma derecesine erişmek için hayvanın bazı davranışlara giriştiğini göstermiştir. Mesela bir maymun, kapıyı açıp bir odaya bakabilmek için oldukça zor bir kapı açma mekanizmasını seve seve öğrenmiştir. Fareler üzerine yapılan başka bir deneyde, karanlıkta bırakıldığında fare ışığı nasıl yakacağını öğrenmiş ve başka bir durumda ise aynı fare, ışıklı odada iken ışığı nasıl söndürebileceğini öğrenmiştir. Bu gözlemlere dayanarak psikologlar optimal uyarılma düzeyi(optimal-level-of-arousal) kavramını ileri sürmüşlerdir (Köseoğlu ve Karayormuk, 2009, s.177).

#### **1.1.2.6 Bilinçdışı Güdülenme**

Bilinçdışı güdüler konusunda psikologlar iki gruba ayrılmıştır. Birinci grup, bilinçdışı güdülerin kuvvetli olduğunu ve davranışı biçimlendirdiğini savunurlar.



İkinci grup ise, bilinçdışı güdülerin sınırlı derecelerde davranışımızı etkilediğini söylerler. Birinci gruptaki psikologlar Freud'un yaklaşımından etkilenirler ve topluca kabul edilmeyen saldırganlık ve cinsiyet eğilimlerinin bilinçdışına itildiğini, kuvvetli eğilimlerin ise bilinçdışından sürekli olarak davranışımızı etkilediğini savunurlar.

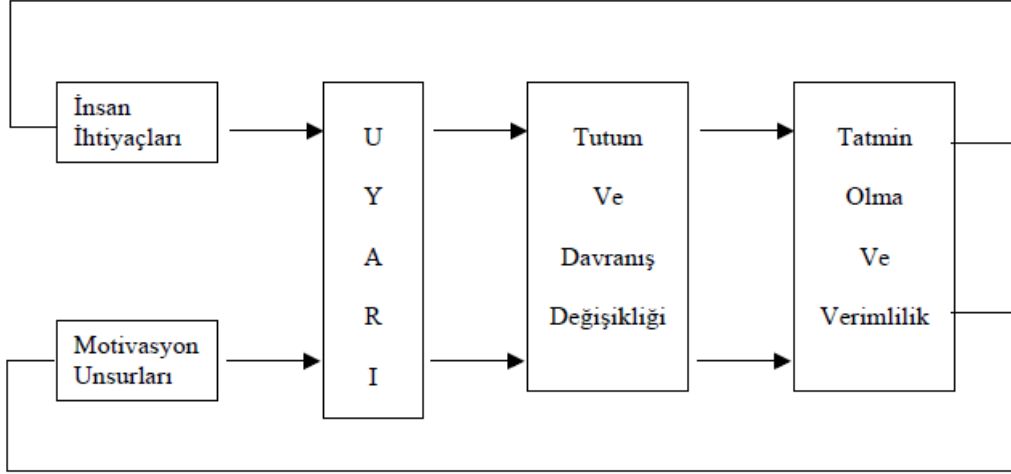
İkinci gruptaki psikologlar, bazı güdülerimizin tam anlamıyla açık-seçik, bazılarının daha az farkında olduğumuzu ve bazı düşünce ve arzularımızın da hiç farkında olmadığımızı kabul ederler. Bilinçdışı güdülenmede, Freud bastırma kavramı üzerinde durmuştur. Kişi istemediği bir güdüyü bastırdığı için o güdünün farkına varmaz. Örneğin, suç işleyen insanlar, bu olayları unutarak, sanki bir şey olmamış gibi davranırlar (Feldman, 1996, s.112).

### **1.1.3 Motivasyon Süreci**

Motivasyon süreci, bir güdü etkisiyle harekete geçme, belirli bir eylemde bulunma sürecidir. Bir birey herhangi bir şeye karşı belirli bir ihtiyaç duyduğunda bu ihtiyacı gidermek için bir takım davranışlarda bulunur. Motivasyon sürecinde dört temel aşama vardır (Aşıkoglu, 1996, s.39-40):

- “1. İhtiyaç: Motivasyon, belirli şeylere karşı duyulan gereksinim ile başlar.*
- 2. Uyarılma: Bireyde gereksinimin giderilebilmesi için, herhangi bir gücün oluşmasıdır.*
- 3. Davranış: Bireyin ihtiyacı doğduğunda ve bu ihtiyacı gerçekleştirmek için uyarıldığında belirli bir davranışta bulunma aşamasına gelinir.*
- 4. Doyum: Bireyin gösterdiği davranış, ihtiyacını gerçekleştirdiği ölçüde birey doyuma ulaşır.”*

Motivasyon sürecini, Şekil 1.1’de olduğu gibi göstermek mümkündür.



Şekil 1.1 Motivasyon Süreci

Kaynak: Aşıkoğlu, M. (1996) *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*, İstanbul: Üniversite Kitapevi, s.38

Şekil 1.1’de görüldüğü gibi, motivasyon süreci, bir takım ihtiyaçlar ile harekete geçme, belirli bir eylemde bulunma, bu eylem ile birlikte tutum ve davranış değişikliği gösterme ve sonucunda tatmin olma sürecidir.

#### 1.1.4 Motivasyon İlkeleri

Çalışanların motive edilmesinde şu ilkelere uyulması gereklidir (Efil, 1996, s.104):

- “1. Bireylere gereken değeri verip onları cesaretlendirmek ve teşvik etmek,
2. Başarılı olanlara yükselme ve ilerleme şansı tanımak,
3. İş görenleri sürekli eğitmek,
4. İş görene başkaları yanında küçük düşürücü eleştirilerde bulunmamak ve onlara eşit davranmak,
5. İş görenin sorunları ile ilgilenmek,
6. İş görene örnek olmak, onun başarı ve başarısızlıkları konusunda bilgi vermek ve çözüm bulmaya çalışmak.”

#### 1.1.5 Yönetim Anlayışlarına Göre Motivasyon

Motivasyon ile ilgili literatür incelendiği zaman, konunun değişik yönetim anlayışlarına göre değişik açılardan ele alındığı gözlemlenmektedir. Bu çalışmada geleneksel yönetim modeli, insan ilişkileri modeli, insan kaynakları modeli ve çağdaş yönetim modeli içinde, motivasyonun ne şekilde ele alındığı ile ilgili bilgi verilmektedir.

### **1.1.5.1 Geleneksel Yönetim Anlayışına Göre Motivasyon**

Geleneksel yönetim modeline göre; insanlar doğaları gereği bencil ve tembeldir. Bu nedenle sorumluluk almak yerine işten kaçma eğilimi içindedirler. Yöneticiler işi basit, küçük ve çabuk öğrenebilir parçalara bölmeli ve çalışanları yakından takip ve kontrol etmelidirler (Shani ve Lau, 2000, s. 241). Bu yaklaşımın savunduğu görüşe göre, parasal ödüllerin çalışanın iş verimini yani performansını yükselttiği kabul edilmektedir. İnsanların etkin ve verimli çalıştığı durumlarda yüksek ücretle ödüllendirilmelerinin, onları motive etmeye yeterli olduğu varsayımı kabul edilmektedir (Mullins, 1999, s.411).

Geleneksel yönetim anlayışına göre motivasyon, örgütün etkinliğini ve verimliliğini etkileyen bir araç olarak görülmektedir.

### **1.1.5.2 İnsan İlişkileri Modeline Göre Motivasyon**

Bu yaklaşım modeli “insan davranışları modeli”, “liderlik modeli” ve “davranış bilimci modeli” olarak da adlandırılmaktadır. Yaklaşımın savunduğu görüşe göre, insanlar işe yaradıklarını ve önemli olduklarını hissetmek isterler. Bunun yanı sıra insanlar ait olma ve bir birey olarak fark edilme ihtiyacı içindedirler. Çalışma yaşamı içinde bu ihtiyaçların paraya göre daha fazla motive edici bir güce sahip olduğu savunulmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin temel görevi, çalışanların kendilerini işe yarar ve önemli hissettikleri, çalışanların gerekli şekilde bilgilendirildikleri ve onlara kendi işleri ile ilgili belli bir kontrol olanağı verildiği örgütsel koşulları sağlamaktır (Shani ve Lau, 2000, s. 241).

İnsan İlişkileri Modeli yaklaşımın savunduğu görüşe göre, insanlara (çalışanlara) yalnızca biraz daha dikkat göstermenin bile onların davranışlarını daha iyiye götürmede etkili olacağı sonucuna varılmaktadır. Bu yaklaşım geleneksel yaklaşımdaki ekonomik insan tanımının yerine sosyal insan kavramını getirmiştir (Barutçugil, 2004, s.374).

### **1.1.5.3 İnsan Kaynakları Yaklaşımına Göre Motivasyon**

İnsan kaynakları yaklaşımı, “ekonomik insan” ve “sosyal insan” kavramlarını bir araya getirerek ve bir adım daha ileri götürerek insanı bir bütün olarak ele alan bir anlayışı ortaya koymaktadır. Bu yaklaşıma göre, insanları ekonomik ya da sosyal olarak etiketlendirmeye çalışmak ve onları motive etmek için yalnızca ekonomik ödülleri ya da yalnızca sosyal ödülleri öngörmek yetersiz kalmaktadır. İnsan

kaynakları yaklaşımı çalışanların motivasyonu konusunda bütüncül bir bakış açısı sağlamakta ve böylelikle çağdaş yönetim ve motivasyon anlayışları için bir temel oluşturmaktadır (Barutçugil, 2004, s. 374).

#### **1.1.5.4 Çağdaş Yönetim Modeline Göre Motivasyon**

Klasik ve neo – klasik yönetim kuramlarının örgütü birer kapalı sistem olarak ele almalarına karşılık, çağdaş yönetim kuramı, örgütü çevresiyle etkileşim içinde olan bir açık sistem olarak ele almıştır. Çağdaş yönetim kuramını diğer kuramlardan kesin çizgilerle ayırmak mümkün değildir. Çünkü bu kuram önceki kuramların temel ilke ve esaslarını yeni ve değişik bir açıdan ele alıp yorumlamış ve bir senteze ulaşmaya çalışmıştır. Klasik yönetim kuramı insanı “rasyo – ekonomik” olarak ele alırken, neo – klasik kuram “sosyal insan” kavramını ortaya koymuştur. Çağdaş yönetim ise, çalışanların karmaşık olduğunu ve çeşitli faktörler tarafından motive edildiğini öne sürmektedir (Şahin, 2005, s.534).

#### **1.1.6 Motivasyon Teorileri**

İşletmelerde motivasyonun önemi arttıkça, motivasyon ile ilgili çalışmalar da artmıştır. Özellikle yanıt aranan soru “*İşletmelerde çalışan iş görenlerin bir bölümü işlerini büyük bir ilgi ve arzuyla yaparken, aynı koşullarda ve benzer yeteneklere sahip diğer bir bölüm iş görenlerin isteksiz ve düşük verimle çalışmalarının nedenleri nelerdir?*” sorusudur (Sabuncuoğlu Ve Tüz, 1995, s. 94). İşletmelerde motivasyonun özünü oluşturan bu sorunun cevabı araştırılırken, motivasyonla ilgili çeşitli görüşler ortaya atılmıştır. Bu görüşleri iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grup kapsam teorileri olarak adlandırılan ve içsel faktörlere ağırlık veren teoriler; ikinci grup süreç teorileri olarak adlandırılan ve dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir (Koçel, 2003, s.636).

##### **1.1.6.1 İçerik Teorileri**

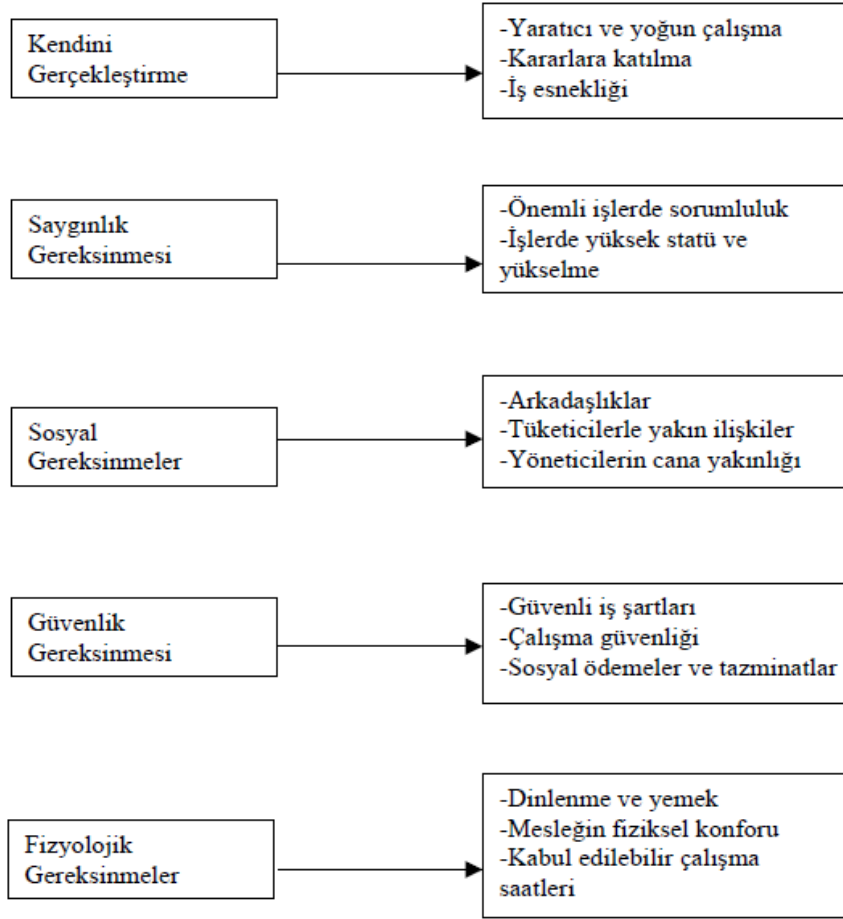
İçerik Teorileri bireyi “neyin” güdülediği ile ilgilenmektedir. Bireylerin gereksinimlerinin neler olduğu ve bunları nelerin karşıladığını ele alır (Baysal&Tekarslan, 1996, s.111).

İçerik Teorileri; Abraham Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı; Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi, David McClelland tarafından geliştirilen Başarma ihtiyacı teorileridir.

### **1.1.6.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi**

Bu yaklaşımın iki temel varsayımı vardır. Bunlardan birincisi, kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur(ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür). İkinci varsayım ise, ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Buna göre kişi belirli bir hiyerarşi izleyen ihtiyaçlara sahiptir(Dinçer ve Fidan, 1996,s. 309). Bu ihtiyaçlar bir öncelik sırası gösterir. Birey ancak birinci ihtiyaçlarını doyurduktan sonra ikinci sıradaki ihtiyaçlarını düşünebilir. İkinci sıradaki ihtiyaçlarının doyurulması üçüncü sıradaki ihtiyaçlarını ortaya çıkarır. Bu sıralama bu şekilde son aşamaya kadar gider. Bu kurama göre bireyler, sahip olduklarından çok, karşılaşmak istedikleri ihtiyaçlarını tarafından davranışa yöneltilerler. Fakat bunun için de bireylerin bu ihtiyaçlarının farkına varmaları gerekir. Bireyler farkına vardıkları ihtiyaçlarını gidermek için çaba harcarlar. Çünkü farkına varıldığı halde giderilmeyen bir ihtiyaç bireyde rahatsızlığa ve gerilime neden olur. Bu gerilim ya da rahatsızlık ne kadar yoğun yaşanırsa, birey de o ölçüde bu ihtiyaçları karşılamak ister. Maslow bu nedenle, bireylerin buldukları ihtiyaç basamağını bilmenin önemli olduğunu söyler. Bu nedenle yöneticilerin, iş görenlerin hangi ihtiyaç basamağında olduklarını iyi saptamaları gerekir. Mesela, geçici işçi statüsünde çalışan, yani geleceğini güvence altına almamış bir iş gören, prestij sahibi olmayı bir ihtiyaç olarak görmeyecek ve bu yönde davranışta bulunmayacaktır (Gürgen, 1997, s. 205).

Maslow, klinik gözlemlerden yararlanarak insanların başlıca ihtiyaçlarını, beş kümede toplamıştır. Maslow'un belirttiği bu ihtiyaçları Şekil 1.2'de olduğu gibi göstermek mümkündür.



**Şekil 1.2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

Kaynak: Aşıkoğlu, M. (1996) *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*, İstanbul: Üniversite Kitapevi, s.84

Şekil 1.2'de gösterilen Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi aşağıda ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır.

**-Fizyolojik Gereksinmeler:** Her canlı gibi insan da normal olarak yaşamını devam ettirmek ve gerekli faaliyetleri yapabilmek için yemek, içmek, sıcaktan soğuktan barınmak, dinlenmek ve uyumak zorundadır. İşte bu ve bunun gibi ihtiyaçlar insan fizyolojisi ile ilgili olduğu için "fizyolojik ihtiyaçlar" olarak isimlendirilirler. Fizyolojik ihtiyaçlara daha yakından bakılacak olursak yiyecek, su, uyku, solumak için hava, yeterli ölçüde sıcaklık ve cinsel arzuyu saymak gerekir. Her ihtiyaç gibi bunların da şiddet dereceleri kişiden kişiye değişebilir. Bu ihtiyaçlardan bazıları coğrafi bölgelere, bazıları da toplumda kazanılan törelere göre farklılık gösterir ve koşullanırlar. Afrika'da yaşayan kimse ile kutuplarda yaşayan bir kimsenin fizyolojik

ihtiyaçları farklılık gösterdiği gibi, bazı toplumlarda yemek yeme adetleri günde üç, bazılarında dört, bazılarında ise iki olabilir (Eren,2008,s.498).

Görüldüğü üzere Maslow'a göre, fizyolojik ihtiyaçlar nitelikleri bakımından temel ve ilkeldirler. İnsan ilk önce fizyolojik ihtiyaçları tatmin etmeyi düşünür. Fizyolojik ihtiyaçlar en az oranda bile olsa tatmin edilmedikleri zaman insan yaşamını devam ettiremez. Biyolojik yaşamın sürekli kılınması için bu ihtiyaçlar ivedilikle karşılanmak zorundadır (Eren, 2008, s.500).

**-Güvenlik Gereksinmesi:** Emniyet veya güvenlik gereksinmesi fizyolojik gereksinmelerden daha yüksek derecededir. Çünkü insanın fizyolojik gereksinmelerini her zaman tatmin ettiği, biyolojik yaşamını her türlü tehlikelerden uzak tuttuğu ve bu durumun devamlı olduğu ölçüde huzurlu olacağı kabul edilmektedir. Bu gereksinmeler tehlikeyi, yoksunluğu ve tehditleri savuşturmaya yönelmiştir. Bir kimse düzgün bir gelir seviyesi sağlamak ve yaşlanıp kazanç sağlayamadığı günlerde kendisini koruması için bir örgüte katılmak isteyecektir. İşe ve yönetime karşı güvensizlik, yaşlanma korkusu ve buna benzer korku ve tehditler insana yarınını güven ve garanti altına alma arzusu verir. Örneğin, sağlık kontrollerinden geçme ve geleceğini güvence altına alan sigorta ve emeklilik haklarından yararlanma gibi (Eren, 2008, s. 500-501).

**-Sosyal Gereksinmeler:** İnsanın fizyolojik ve güvenlikle ilgili gereksinmeleri giderildikten sonraki düzeyde sosyal gereksinmeler, davranışın motivasyonunda önemli duruma geçerler. Birey; ait olmak, başkalarıyla bir arada olmak, bir arada çalıştıkları kimseler tarafından kabul görmek ve çevresini etkilemek ister. İnsan bu gereksinmeleri de, aç bir insanın gıdaya olan arzusu kadar şiddetle duyacaktır (Hicks, 1979, s.370).

**-Saygınlık Gereksinmesi:** Bu basamağa ulaşan birey, bir yandan kendisine güven ve saygı duyar, öte yandan başkalarının beğeni ve saygısını arar. Kendi kendine saygı gereksinmesi bireyin güçlü olma ve kendine güven duyma özlemini taşır. Fakat bundan da önemlisi başkalarının takdirini kazanma duygusudur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995,s. 102).

**-Kendini Gerçekleştirme Gereksinmesi:** Gereksinmeler hiyerarşisinin zirvesinde, kendini gerçekleştirme gereksinmesi bulunur. Bireyin kendi potansiyellerinin ve gizli güçlerinin farkına varması ve kendisini sürekli bir gelişime tabi tutması ile ilgili gereksinmelerdir. Bu gereksinmelerin belirli türleri, kişilik gibi, insandan insana

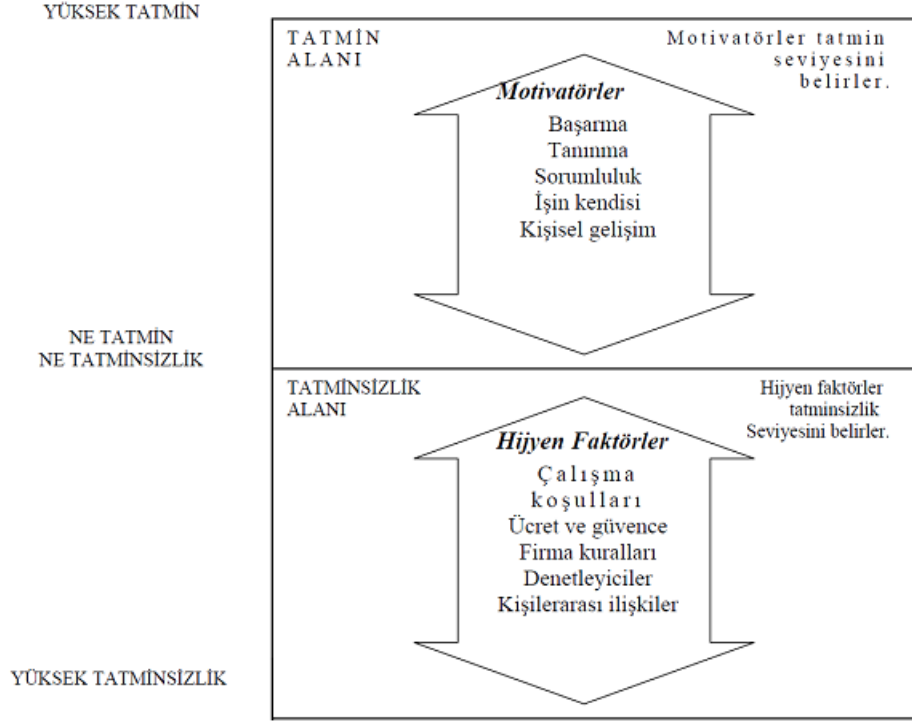
sonsuz sayıda değişir. İnsanların kendilerini gerçekleştirme gereksinmelerini tatmin ile ilgili örnekler, önemli bir teorinin geliştirilmesi, şöhretli bir atlet olmak, olgun ve dengeli çocuklar yetiştirmek, başarılı bir işletme yöneticisi olmak olabilir. Kendini gerçekleştirme hangi konuda olursa olsun, bireyin kendi yeteneklerinin farkına varması ile ilgili yaratıcılığını yansıtır. Bu gereksinmenin karşılanması, bir çeşit başarma duygusu ve bireyin kendi kendinden hoşnut olmasını sağlar (Hicks, 1979, s.371).

#### **1.1.6.1.2 Herzberg'in ift Faktör Teorisi**

F. Herzberg tarafından geliştirilen bu teori de, İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımından sonra, en çok bilinen motivasyon teorisi durumundadır.

Bu teori Herzberg'in 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçlarından doğmuştur. Bu araştırmada çok basit bir Şekilde su soru sorulmuştur: "siz de kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız". Araştırma verileri incelendiğinde araştırma konusu olanların, kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettiklerini anlatırken is ile direkt ilgili olan, is'in kendisi, başarma, başarma vb. kavramları kullanmış oldukları görülmüştür. Aynı Şekilde kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettiklerini anlatırlarken de is ile ilgili olmakla beraber is'in dışında bulunan ücret, çalışma koşulları, nezaret vb. kavramları kullanmışlardır. Bunun zerine Herzberg bu kavram ve terimleri iki grupta toplamıştır. Birinci grup Motive Edici Faktörler adı verilen gruptur. Bu grup işin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarma ve tanınma gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı, kişisel basarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır. Diğer grup ise "tatmin sağlamayan faktörler (hijyen faktörler)"adlı guruptur. Bunlar: cret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı gibi faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır (Koçel,2003,s.440). Herzberg'in çift faktör teorisini Şekil 1.3'de olduğu gibi göstermek mümkündür.





**Şekil 1.3 Herzberg'in Çift Faktör Teoremi**

Kaynak: Daft, Richard L. (1991). *Management 2nd Ed*, U.S.A: The Dryden Press, s.406.

Şekil 1.3'de görüldüğü gibi, tatminini etkileyen faktörleri iki ana gruba ayrılmıştır. Bunlardan ilki "Motivatörler" olarak adlandırılmış ve diğer grubu ise "hijyen faktörler" olarak ifade edilmiştir. Motivatörler grubunda başarıma, tanınma gibi etmenler bulunurken; Hijyen Faktörlerinde, ücret ve güvence, çalışma koşulları gibi etmenlere yer verilmiştir.

### 1.1.6.1.3 Mc Clelland'ın Başarıma İhtiyacı Teorisi

Başarıma ihtiyacı, bir kişinin başkaları ile sosyal ilişkilerini arttırma, ilişki kurma, başkalarını etki altında tutmaya yönelik güç kazanma ve kişilerin yetenek ve becerileri ile belli bir başarı elde etme gibi çeşitli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranış göstermesidir. Bir yönetici elemanlarının ihtiyaçlarını bilebilirse onlardan daha iyi yararlanabilir ve bireyler bilgi ve yeteneklerini daha iyi kullanır (Robbins, 1996, s.220).

Başarıma (Gerçekleştirme) ihtiyacı ile ilgili olarak Mc Clelland yaptığı bir araştırmada büyük bir işletmenin yöneticilerinden %73'nün daha çok otoriteye ihtiyaç duyduğunu ortaya koymuştur (Efil, 1996, s.100). Mc Clelland'a göre insanlar

yaşamları boyunca bazı tür ihtiyaçları duymaktadırlar. Bir başka deyişle insanlar bu ihtiyaçlarla doğmamakta aksine yaşam tecrübeleri yoluyla bu ihtiyaçları öğrenmektedirler. Bu ihtiyaçlar içinde en sık ortaya çıkan üçü üzerinde durulmaktadır. Bunlar (Robbins, 1996, s.220):

*“-Başarma İhtiyacı: Zor olan, yüksek bir başarı standardına sahip bir şeyi başarmak, karmaşık bir görevin ustası olmak ve diğer insanları geçmek isteği.*

*-İnsanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı: Yakın ilişkiler kurma, çatışmadan sakınma, sıcak arkadaşlıklar geliştirme arzusu.*

*-Güce sahip olma ihtiyacı: Diğer insanları kontrol etme veya etkileme, onlardan sorumlu olma ve diğer insanlar üzerinde yetkiye sahip olma isteği”*

Bu teori, temel görüş olarak, bireylerin önde yer alma, başarı kazanma ve birtakım hedeflere ulaşma gibi ihtiyaçlarının olabileceğini savunmaktadır. Yine bu teoriye göre, bu ihtiyaçlar da, Maslow'un modelindeki ihtiyaçlar gibi ya da Herzberg'in motivasyon faktörleri gibi sonradan kazanılan niteliklerdir. Bu yüzden de uluslar arası boyuta taşındığında, örneğin Amerika gibi girişimciliğin ve bireysel başarının ödüllendirildiği bir toplumda bu ihtiyacın, Çin, Rusya veya Doğu Avrupa ülkeleri gibi kültürel değerlerin girişimciliği ve bireysel başarıyı çok da fazla takdir etmediği toplumlarda gelişebileceğinden daha fazla gelişeceği ve bireylere sirayet edeceği göz ardı edilmemelidir (Hodgetts & Luthans, 1996, s.344).

#### **1.1.6.1.4 Clayton Alderfer'in ERG Kuramı**

Maslow ve Herzberg'in kuramlarında kullandıkları sınıflamalara benzer bir sınıflama yaparak güdüleyici etkenleri değişik bir yaklaşımla açıklamaya çalışan Alderfer gereksinimleri üç temel gruba ayırmıştır (Baysal ve Tekarlan, 1996, s.114):

“1-Varolma (Existence),

2-Aidiyet (Relatedness),

3-Gelişme (Growth).”

Bu kurama İngilizce kelimelerin baş harfleri kullanılarak kısaca ERG kuramı adı verilmiştir. Var olma gereksinimleri, hayatta kalmak için temel olan Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri olarak nitelediği gereksinimleri kapsamaktadır. Aidiyet gereksinimleri bireylerin başkaları ile bir arada olma, sosyal ilişkiler kurma gereksinimleri ile ilgilidir. Gelişme gereksinimi ise bireylerin kişisel olarak

kendilerini geliştirmeleri gereksinimini ifade etmektedir. İçerik kuramları genel olarak bireylerin değişik gereksinimleri olduğuna dikkat çekmiştir. Tüm bireyler aynı anda aynı gereksinim düzeyinde gdlenmeyeceklerine göre, bu kuramların güdülenmede bireysel farklılıklara da yer verilmesi gereğini ortaya çıkardığı söylenbilir (Baysal ve Tekarslan, 1998, s.114).

### 1.1.6.2 Süreç Teorileri

Süreç teorilerine göre ‘ihtiyaç’ kişiye davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır. Süreç teorileri adı altında toplanmış olan dört adet motivasyon teorisi mevcuttur. Bunlar (Koçel, 2003, s.443):

“- *Davranış şartlandırma (Sonusal şartlandırma – Edimsel şartlandırma) Yaklaşımı*

- *Bekleyiş (Beklenti) Teorileri*

- *Eşitlik Teorisi*

- *Amaç Teorisidir.*”

#### 1.1.6.2.1 Davranış şartlandırma Yaklaşımları

Pavlov’dan esinlenen Skinner bu motivasyon teorisini ortaya atmıştır. Ana fikri; davranışların karşılaştıkları sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımıdır. İnsan herhangi bir nedenle (amaçları, ihtiyaçları, önceki şartlanmaları ...) davranış gösterir. nemli olan ise davranışın karşılaşacağı sonuçtur. İnsan sonuca göre davranışı ya tekrarlayacak ya da tekrarlamayacaktır (Tütüncü ve Küçükusta, 2007, s.14) Pavlov’un Klasik şartlandırması ve Skinner’in Edimsel şartlandırması, davranışsal şartlandırma yaklaşımı başlığı altında incelenecektir.

**-Pavlov ve Klasik şartlandırma:** Klasik şartlandırma, bir nötr uyarıcı ile o nötr uyarıcıya karşı oluşturulan bir refleksif yanıt arasında bağlantı oluşturmaktır. şartsız uyarıcıların şartlı uyarıcıyla devamlı eşleştirilmesi, bir başka deyişle aynı anda verilmesi sonucunda aynı tepkisel davranışlar, şartlı hale gelebilmektedir. İlk klasik şartlandırma deneyini gerçekleştiren tanınmış Rus fizyoloğu Ivan Pavlov, bir köpeğe et verirken (şartsız uyarıcı), zil sesini de (şartlı uyarıcı) aynı anda sunmuştur. Zille yiyecek devamlı olarak eşleştirildikten sonra köpek, yalnız zil sesi verildiğinde dahi salya salgılamaya şartlanmıştır (şartlı tepki). Pavlov’a göre, “evre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmekte, vrenin benimsemediği

*ve cezalandırdığı davranışlar ise tekrar edilmemektedir. O halde bir davranışın sağlayacağı sonuçlar organizmayı o davranışı göstermeye teşvik etmekte veya uyarmaktadır” (Eren, 2008, s.545).*

Pavlov’un klasik koşullanma deneyinde köpeğe et verilirken aynı anda zil sesi de verilmiştir. Bir müddet sonra, yalnız zil sesi verildiğinde dahi köpek salya salgılamıştır.

**-Skinner ve Edimsel Şartlandırma:** Edimsel şartlandırma, kişilerin elde ettikleri olumlu veya olumsuz sonuçlara göre bir davranışı yeniden gösterip gösteremeyecekleri noktasına açıklık getirmektedir. Bu kurama göre; bireyler kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yönelirler ve bireylerin davranışı ödüllerin kontrol altında tutulması ile şekillendirilmektedir. Ödüller güçlendirici durumdadır. Çünkü amaç ödüllendirilen davranışın sürekliliğini sağlamaktır. Bu ödülleri yönetici deneme, görme ve tecrübe yöntemleri ile bulur. İhtiyaçlar farklı olacağından kişilerin de almak isteyecekleri ödüller farklı olacaktır. Skinner ve izleyicileri, olumsuz pekiştirmenin yol açacağı davranışın garip, kestirilemeyen ve istenmeyen bir biçimde gerçekleşeceğini; olumlu pekiştirmenin ise örgütsel amaçlara uygun bir biçimde değişim ve yönlendirme sağlayacağını ileri sürmüşlerdir (Şimşek ,Akgemci ve Çelik, 2001, s.134). En sık görülen beş pekiştirme olasılığı; olumlu pekiştirme, cezalandırma, kaçma, kaçınma ve sönmedir. Bir öğrencinin yapmış olduğu başarılı bir işten dolayı aferin alması olumlu pekiştirme olasılığına, derse sürekli geç kaldığı için eksi alan bir öğrenci cezalandırma olasılığına, devamlı söylenip şikayet eden bir Amiri susturmak için bir raporu tamamlama kaçma olasılığına, soğuk havada üşümek için mont giymek kaçınma olasılığına, bir öğretmenin çalışanın iyi bir öğrencinin performansını fark etmemesi de sönme olasılığına örnek olarak gösterilebilir.

#### **1.1.6.2.2 Vroom’un Beklentiler Kuramı**

Beklenti kuramının temeli, 1930 ve 1940’lı yıllardaki Kurt Lewin ve Edward Tolman’ın çalışmalarına dayanır. Modele göre, bireyler düşünen ve akıl yürüten varlıklardır. Bireyler şu andaki ve gelecekteki davranışları ile ilgili olarak bilinçli seçimler yaparlar. Bilişsel olmayan modellerin ileri sürdüğü gibi bireyler kendiliğinden güdülenmiş ya da güdülenmemiş varlıklar olarak değerlendirilmezler. Motivasyonel düzey, bireyin içinde yaşadığı çevreye bağlıdır. Bu çevre, iş görenin

ihtiyaçları, hedefleri ve beklentileri ile uyum içinde ise birey motive olabilmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001, s.130).

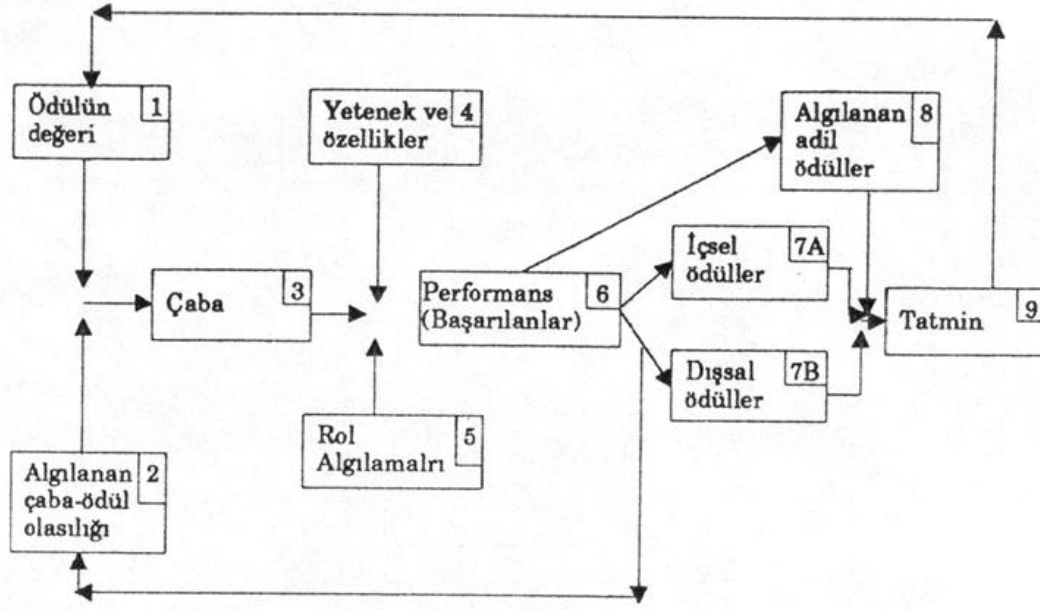
Vroom'un modeline göre bir bireyin motivasyon gücü, belirli bir sonuca ulaşma beklentisi ile onun bu sonuca verdiği değerin çarpımına eşit olmaktadır. Öyleyse bir insanın faaliyette bulunma gücü, bütün sonuç veya amaçların valensleri (arzulama dereceleri) ile bu sonuç veya amaçların gerçekleşebilme olasılıklarının çarpımlarının toplamına eşittir. Bu durum şu şekilde formüle edilebilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001, s.131):

“Arzulama Derecesi x Bekleyiş = Motivasyon”

Formülü, belirli bir zamanda bireyin bir davranış konusunda motive olması; Davranışın tüm sonuçlarının beklenen değerlerinin arzulama derecelerinin, bireyin Davranışının o sonuçlara yol açacağına ilişkin bekleyiş gücüyle çarpımına bağlı olmasıyla açıklayabiliriz.

#### **1.1.6.2.3 Porter ve Lawler modeli**

Bu kurama göre; yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için işgörenlerin bekleyişleri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Kuram bir örgütte düşük başarılı fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceğini yine aynı zamanda yüksek başarılı fakat bekleyişlerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş işgörenlerin de olabileceğini vurgulamaktadır. Yani herkesi ümit ettiği oranda tatmin etmenin imkansız olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Ümit kuramları yöneticilerin güdülemenin bağlı olduğu değişkenleri ve bunlar arasındaki ilişkileri görmelerine yardımcı olmaktadır. Ancak hangi tür ödüllerin güdüleme çaba ve başarılarını olumlu şekilde etkilediğine cevap vermek olanaksızdır. Bu kişisel özelliklere bağlı, nesnel olmayan bir unsurdur ve genelleştirilemez (Eren, 2008, s.439). Porter ve Lawler'in Kuramsal Modeli, Şekil 1.4'de olduğu gibi ifade etmek mümkündür.



**Sekil 1.4 Porter ve Lawler'in Kuramsal Modeli**

Kaynak: Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Kitapevi, s.542

Şekil 1.4'de Lawler- Porter içsel ve dışsal ödüllerden bahsetmektedirler. Ödüllerin bireyce değerlendirilmesi, ödülün başkalarının durumlarına kıyasla adil olup olmadığına ilişkin bireyin algılamalarına dayanır. Her bireyin belirli performansı için verilmesi gereken ödül düzeyi hakkında bir fikre sahiptir (Baysal ve Tekarslan, 1996, s.119).

Yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için çalışanların beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Kuram örgütte düşük başarılı fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceğini, aynı zamanda yüksek başarılı fakat beklentilerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş çalışanların olabileceğini de vurgulamaktadır. Yani herkesi ümit ettiği oranda tatmin etmenin imkânsız olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır (Eren, 2008, s.542).

#### **1.1.6.2.4 Adams'ın Eşitlik Teorisi**

Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisi, bireylerin yalnız kendi kişisel durumlarını değil aynı zamanda diğerlerinin durumlarını da değerlendirdiklerini savunur. İnsanlar yalnız kendi aldıkları ile ilgili değil başkalarının ne aldıklarına dair olan inançları ve görüşleriyle de güdülenirler (Hodgetts, 1997, s.311). Bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak

algıladığı eşitliğe (veya eşitsizliklere) bağlıdır. Adams'a göre, kişi, kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu, aynı is ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin, gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur. Örneğin aşağıdaki iki durum eşitsizliği ifade eder:

$$\frac{\text{Kişinin Elde ettiği sonuç}}{\text{Kişinin Sarf ettiği Gayret}} < \frac{\text{Bşkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Bşkalarının Sarf ettiği Gayret}}$$
$$\frac{\text{Kişinin Elde ettiği sonuç}}{\text{Kişinin Sarf ettiği Gayret}} > \frac{\text{Bşkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Bşkalarının Sarf ettiği Gayret}}$$

Yukarıdaki oranların pay ve paydası kişinin algılarına göre değer almaktadır (Koçel, 2003, s. 653).

Bir karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik algılayan kişi bu eşitsizliği giderici bir şekilde davranacaktır. Bu davranışın yönü algılanan eşitsizliğin derecesine, kişinin olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır. Eşitsizliği gidermek için kişinin gösterebileceği olası davranışlar şunlardır (Koçel, 2003, s.654);

- *Sarf edilen gayretin değiştirilmesi,*
- *Sonucun değiştirilmesi (daha yüksek ücret veya ödül talebi),*
- *İşi terk etme,*
- *Bşkalarını, sarf ettikleri gayreti azaltmaya zorlama,*
- *Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirmedir”.*

#### **1.1.6.2.5 Amaç Teorisi**

Amaç, bireylerin veya örgütlerin kavuşmayı arzu ettiği ve bunu gerçekleştirmeye çalıştığı bir durumdur. Gelecekte erişilmesi arzu edilen değerler, parasal olduğu gibi, parayla ölçülemeyen sosyal ve psikolojik nitelikte de olabilir. Önemli olan bu amaçların bireylerin ya da örgütlerin davranışlarını ve hareketlerini yönlendirmesidir. Burada söz konusu olan, ihtiyacın doyurulmasından çok, gelecekteki bir durum veya değere erişilmesi için çaba harcanmasıdır. Bu nedenle bireysel amaçların, örgütsel amaçlar doğrultusunda, gerçekleştirilme şartlarının hazırlanması söz konusudur (Eroğlu, 1995, s.292-293).

Kuramın başlıca iki önermesi bulunmaktadır; Birincisi, insanın kendisi için koyduğu amaçlar büyük ölçüde onun davranışını yönlendirmektedir. İkincisi, dışarıdan, işletme tarafından verilen özendiriciler, çalışanların amaçlarını etkileyerek iş

başarımı üzerinde etkili olmaktadır. Ancak, teorinin en önemli eksik yönü, kişisel farklılıkları göz ardı etmiş olmasıdır. Her bireyi harekete geçirecek amaç ve bu amaçların algılanan önemi birbirinden farklı olabileceği için, ortak bir yönetsel davranış ve politika oluşturmak çok da kolay değildir. Ancak bu kuram, işyerinde bireyleri değerlemek, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmak bakımından yöneticiye analitik ve çok yararlı ipuçları vermektedir (Eren, 2008, s.522).

### 1.1.6.3 Motivasyon Teorilerinin Katkıları

İnsanın farklı ihtiyaçlarının ve beklentilerinin olması nedeniyle motivasyon teorilerinin hiçbiri tam ve evrensel anlamda benimsenebilecek düzeyde değildir. Ancak örgütte çalışanları motive etmekte görevli yöneticilere ışık tutma bakımından yararlıdır (Can, 1997, s.172). Motivasyon teorilerini, yönetime yaptıkları katkılar itibariyle bütünlük içinde Tablo 1.1’de olduğu gibi özetlemek mümkündür.

**Tablo 1.1 Motivasyon Teorilerinin Katkıları**

<b>İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli</b>	Kişiler belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlar sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranır.
<b>Çift Faktör Teorisi</b>	İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Ancak bazı faktörler motive etmez fakat motivasyonun varlığı için gereklidir.
<b>Başarım İhtiyacı Teorisi</b>	Bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir.
<b>ERG Yaklaşımı</b>	Kişiler kademe kademe ihtiyaçlarını tatmin etmek için çalışırlar.
<b>Davranış Şartlandırma Yaklaşımı</b>	Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir.
<b>Bekleyiş Teorileri</b>	Kişiler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca sarf edecekleri gayret ile iş başarı ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli bekleyişlere sahiptir.
<b>Eşitlik Teorisi</b>	Kişiler kendi sarf ettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkalarınınkini ile karşılaştırır.
<b>Amaç Teorisi</b>	Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.

Kaynak: Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınevi, s.655

### 1.1.7 Motivasyonda Özendirici Araçlar

Motivasyonda temel amaç çalışanın istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamak ve bu sayede işletmenin amaçlarına ulaşmada yapabileceği en çok katkıyı yapabilmesini sağlamaktır. Bunun için yöneticiler tarafından çeşitli özendirici araçlar kullanılmaktadır. Ancak bu araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi



göstermemektedir. Ayrıca bir kişi için özendirici olan araç bir diğeri için aynı anlamı taşımayabilmekte insanlar için öncelikli motivasyonel araçlar birbirinden farklı olabilmektedir. Örneğin, bir kişi için para çok önemli iken, bir diğeri için para ile birlikte iste kendisine duyulan saygı ve insan olarak kendisine verilen değer çok önem arz edebilmektedir (Aktan, 1999, s.8).

Birbirinden çok farklı özelliklere sahip bireyleri işletme içerisinde ortak bir amaç etrafında toplamak ve onların istenen performans düzeyine ulaşmalarını sağlamak için bir takım araçlardan yararlanmak zorunludur. Bu araçlar, iş görenlerin olumlu yönde motive olmaları üzerinde oldukça etkilidir (Aşıkoğlu, 1996, s.43). Motivasyonda kullanılan özendirme araçları uygulandıkları işletme, çevre şartları ve toplumsal yapıya göre değişiklikler gösterir. Evrensel bir motivasyon modeli geliştirmek değişen koşullara göre mümkün değildir. Fakat genelde motivasyonun özendirici araçlarını; ekonomik araçlar, psikososyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar olarak sınıflandırılabilir (Aşıkoğlu, 1996, s. 44).

#### **1.1.6.1 Ekonomik Araçlar**

İşletmeler karlarını maksimize etme amacını taşıırken, iş görenler de yaptıkları iş karşılığında hak ettikleri ücreti elde etmeye çalışırlar. İş görenleri çalışmaya iten en güçlü motiv, kendisinin ve ailesinin yaşamını arzuladığı şekilde yürütebilmesini sağlayan ücreti elde etmektir (Aşıkoğlu, 1996, s.45). Motivasyonda ekonomik özendirme araçları; ücret artışı, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödül verme ve kolaylıklar olmak üzere beş başlık altında incelenebilmektedir.

##### **1.1.6.1.1 Ücret Artışı**

Özendirme araçlarının en başta gelenlerinden biri olan ücret, iş görenlerin ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya yarayan bir araç olmasının yanında, onların saygınlık basamaklarındaki yerlerini belirlemesi bakımından da önemlidir (İncir, 1984, s.57) Bütün iş görenler adil ve mantıklı miktarlarda para kazandığını hissetmek ister. Her iş görenin, iş yüklerine ilişkin kendi algıladıkları yetenekleri, bilgileri ve tecrübeleri üzerine kurulan, kendi değerlerine ilişkin bir fikri vardır ve kendilerine ödenmesi gereken miktar konusunda bir fikir geliştirirler. Eğer daha azını alıyorsa kaçınılmaz olarak kullanıldıklarını hissedeceklerdir. Benzer şekilde insanlar diğeri iş görenlerin aldıklarıyla orantılı bir ücret aldıklarını da hissetmek isterler. Genellikle kendi yeteneklerini, tecrübe ve iş yüklerini yanı başındaki meslektaşlarıyla ve

düzenli olarak ya da nadiren görüştükleri diğer arkadaşlarıyla karşılaştırırlar. Eğer diğer iş görenlerin ücretleri kendi düşündükleri ücretten fazla ise o insanlara ve örgüte güveni azalır (Maitland, 1997, s.44). Bu sebeple, işletmelerde ücret düzeyini belirlemek oldukça önemlidir. Bunun için göz önünde tutulacak çok çeşitli faktörler vardır. Bu faktörlerden iş görenler ile ilgili olanlar; ücretlinin eğitim düzeyi, bilgi, beceri ve çalışkanlık derecesi, yapılan işin güvenceli ya da tehlikeli olması, iş görenin sadakat, bağlılığı ve kullandığı araçları başarıyla kullanabilme yeteneği şeklinde belirtilebilir. İşletme yöneticilerinin üzerinde önemle durması gereken temel konu, iş görenlerin ücretlerinde uygulanacak artışların iş görenlerin yetenekleri ve yaptıkları iş doğrultusunda adil biçimde düzenlenmesidir (Aşıkoğlu, 1996, s.47-48). Tüm bunların dışında iş için ödenen ücretin miktarını arttırmak, insanların kesinlikle daha iyi çalışacakları anlamına da gelmeyebilir. Gerekeni karşılayacak kadar para kazanılarak zorunlu gereksinimler giderildikten sonra, daha üst düzeyde gereksinimler kendini hissettirmeye başlar (Keenan. 1996, s.16).

#### **1.1.6.1.2 Primli Ücret**

İş görenlerin almış oldukları sabit ücretin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete prim denilir. Bireylere, gruplara ve şirketlere göre değişen uygulamaları olan prim sisteminde, fonksiyonlarına veya çalıştıkları saatlere karşılık temel bir ücret alırlar ve üretilen ya da satılan mallara göre onlara ekstra prim verilir. Bu tip bir sistemin temel yararı iş görenlere daha çok efor sarf etmeleri için ilham vermesidir, böylece alacakları para artacaktır (Maitland, 1997, s.47). Primli ücret sistemlerini uygulamak oldukça zordur. Özellikle işin ölçümünün kolay olmadığı durumlarda primli ücretin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır. Örneğin, bakım, denetim, laboratuvar araştırması, pazarlama ve yönetim servisinde çalışanlara prim uygulanması pek kolay değildir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995, s.111). Primli ücret sistemlerinin bazı sakıncaları da mevcuttur. Bu sistem zaman zaman kalitenin düşmesine ve iş kazalarının artmasına sebep olmaktadır(Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001, s.118).

#### **1.1.6.1.3 Kar Paylaşımı**

Kara katılma, iş görenleri daha verimli ve istekli çalışmaya yöneltebilmek için uygulanan oldukça etkili bir yöntemdir. Üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar, emek faktörü de önem taşımaktadır. İş görenlere sadece ücret vermek

yerine, özendirici bir araç olarak onların kara katılmalarını sağlamak oldukça eski ve geçerli bir yöntemdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, s.112).

Kara katılma planının amaçları; İş gören ile işveren arasında ortaklık duyguları yaratmak, iş görenin güvenlik gereksinmelerini karşılamak, vasıflı iş görenleri işletmeye çekerek bunları işletmeye bağlamak, iş görenleri üretim maliyetlerinde tasarrufa özendirmek, başarılı çalışmaları nedeniyle iş görenleri ödüllendirmek, işletmenin ödeme politikasına esneklik kazandırmak, verimlilik sonuçlarını üretim faaliyetlerine katılanlar arasında daha eşit bir şekilde paylaşmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, s.112).

Kara katılma uygulanırken karın iş görenlere nasıl ve ne şekilde dağıtılacağı bazı zorluklar içermektedir. Zorlukları ortadan kaldırmak amaçlı yapılan uygulamalar şöyle özetlenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, s.112):

**Nakit olarak dağıtım:** Yılsonunda elde edilen karın belirli bir yüzdesi nakit olarak işgörenlere dağıtılır.

**Ertelenmiş dağıtım:** Emeklilik ya da ölüm halinde ödenmek üzere her yıl elde edilen karın belirli bir yüzdesi ayrı bir hesapta bekletilir.

**Karma dağıtım:** Yukarıdaki iki modelin birlikte uygulanmasıdır. Karın bir kısmı nakit olarak dağıtılırken bir bölümü sonradan ödenmek üzere saklanır.

**Hisse senedi verilmesi:** Bazı işletmeler her yıl elde edilen karın dağıtılmasına karar verilen bölümünü hisse senedi olarak verirler. İsterlerse bu hisse senetleri piyasa değerinin altında ya da üzerindeki nominal değerlere göre iş görenlere dağıtılabilir. Kara katılmanın pek çok yararının yanında sakıncalı yönleri de bulunmaktadır, Örneğin İş görenlerin çalışmalarıyla işletmenin karı arasında her zaman ilişki olmayabilir. Ayrıca bütün iş görenlere kar dağıtılması halinde karda çok fazla payı olmayan ve verimsiz çalışan iş görenler de kardan haksız bir şekilde pay alırlar ve bu da adaletsiz bir dağıtım yapıldığını gösterir. Bu durum gerçekten ödülü hak eden iş görenlerde moral bozukluğuna yol açabilir. Ayrıca işletme her zaman kar etmeyebilir. Bu yüzden sürekli kar dağıtım uygulanmamalı ve iş görenlerin bu uygulamaya alışmaları önlenmelidir.

#### 1.1.6.1.4 Ekonomik Ödül Verme

İyi bir yönetim düzenine sahip bulunan bir örgütte başarı düzeyinin yükseltilmesine yardımcı olan araçlardan en önemlilerinden biri de insan kaynaklarının bireysel

olarak veya grup halinde ödüllendirilmesidir. Ödüllendirme iki amaca hizmet etmektedir. Bunlardan birincisi; işletmeler için maddi veya manevi değer taşıyan hizmetlerin değerlendirilmesi yani bu hizmetlerin bedelinin ödenmesidir. Diğeri ise, bu davranış aracılığı ile iş görenlerin motive edilmesidir. Ödül; verimli veya başarılı bir iş ve hizmete karşılık bunu gerçekleştiren kişi veya gruplara verilen değerli armağanları kapsamaktadır. Ödül, ödüllendirilen iş görenleri daha verimli ve başarılı çalışmaya motive edeceği gibi, diğer iş görenleri de bu yolla motive edici bir nitelik de taşımaktadır (Kumkale, 1996, s. 99).

#### **1.1.6.1.5 Kolaylıklar**

Maaş ve prim dışında daha başka ödenmesi gereken şeyler de vardır. Sağlanan çeşitli faydalarla birlikte bazı kolaylıklar oluşturulabilir. Aşağıdaki noktalar insanları motive edebilir, kendilerini iyi hissetmelerini ve diğer bazı yollarla motive edilmeye hazır olmalarını sağlar (Maitland, 1997, s 48-49-50):

**İndirimler:** Birçok şirket, iş görenlere kendi ürün ve hizmetlerinde % 10 veya daha fazla indirim yapar; otomatik makinelerdeki ucuz yiyecek ve içeceklerden, şirket içindeki kafeterya ve çevredeki lokantalardaki indirimli menülerden yararlanma gibi olanaklar sağlar.

**Mali yardım:** Bazı firmaların iş görenlere resmi ve gayri resmi olarak finansal açıdan yardım etmeleri sıkça rastlanan bir durumdur.

**Ücretli izin:** Genellikle tatil ve izinler bazı insanlar için indirim ve mali yardımlardan daha önemlidir. Herkes yaşları, tecrübeleri, statüleri ve diğer meslektaşları ile orantılı olarak tatmin edici bir süre tatil yaptıklarını hissetmek ister.

**Hastalık yardımı:** Yasal hastalık ödemesinden yararlanmaları için iş görenlere ödenen miktar, yıllık gelirleriyle karşılaştırıldığında çok düşüktür. Bu nedenle birçok şirket hastalık yardımı sistemini iş görenlerin hizmet süreleriyle orantılı olarak düzenler.

**Sağlık sigortası sistemi:** Bazı şirketler önemli elemanları ya da tüm elemanları için organizasyonlar yoluyla sağlık sigortası yaptırabilirler.

**Emeklilik sistemi:** İnsanların çoğu, zaman zaman gelecekleri konusunda kaygılanırlar. Yaşlı iş görenler için emeklilik planlarında yol gösteren şirketler iş görenlerin korkularını azaltır, daha mutlu ve daha tatmin olmuş işgücü sağlar.

### **1.1.6.2 Psiko–Sosyal Araçlar**

Özendirici araçlar içerisinde ele alan bir diğer grup da psiko-sosyal araçlardır. Çok kısa bir süre öncesine kadar işletme içerisinde çalışanların motivasyonunun büyük ölçüde ekonomik araçlar vasıtasıyla mümkün olabileceği kanısı daha yaygınken, günümüzde bu kanı gittikçe geçerliliğini yitirmektedir. Bugün birçok işletme yöneticisi, iş görenlerin sadece ekonomik araçlarla değil bunun yanında psiko-sosyal bir takım araçlar vasıtasıyla da motive oldukları gerçeğini kabul etmiştir. İşletme yöneticileri kendi yönetim anlayışları ve işletme politikaları çerçevesinde iş görenlerin psiko-sosyal yapılarını analiz ederek, psiko-sosyal araçlardan etkin bir biçimde faydalanmaya çalışmalıdırlar (Aşıkoğlu, 1996, s.51-52)

Psiko-sosyal faktörler bu çalışma kapsamında; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılım, değer ve statü, gelişme ve başarı, özel yasama saygılı olma, çevreye uyum, öneri sistemi olmak üzere yedi başlık altında incelenmiştir.

#### **1.1.6.2.1 Çalışmada Bağımsızlık**

Yönetici durumundaki kimse, astlarının baskı altında bulunuyormuş hissine kapılmalarını önleyebilmek amacı ile önce; bilgi, uygunluk, makul bir ölçüye kadar hataları hoş görme ile ilgili koşulları sağlar. Bunu yaptıktan sonra, iş görenlerin bilgi ve yeteneklerinden yararlanılabilecek şekilde, bağımsızlıklarını sağlayacak olanaklar sağlama yoluna gider. Bir kimse bağımsızlık içinde geliştiği takdirde, kendisinin bir kişi, grubun bir üyesi, bir şeyler yapabilen ve grup içinde değeri olan bir eleman olduğunu hisseder (Baykal, 1978, s.29).

#### **1.1.6.2.2 Sosyal Katılma**

Bireyde bir sosyal gruba (aile, işletme, millet vs.) ait olma ve sevgi gibi sosyal nitelikteki gereksinmelerin tatmini oldukça önemlidir. Birey karşılıklı sevgi bağlarının bulunduğu insanlarla ilişkiler kurmayı arzu eder. Böylece, önem verdiği gruplara ve sendikalara dahil olmayı ya da kabul edilmeyi isteyecektir. İş görenler kendi aralarında, normal iş grupları dışında biçimsel olmayan gruplara ve sendikalara dahil olarak bu gereksinmelerini giderme çabası içine girerler (Eren, 2008, s.519).

Yöneticilerin birçoğu çalışanların ön planda ekonomik gereksinmelere yer verdiğini düşünerek sosyal katılımın yararına pek inanmazlar. Oysa çalışanların çeşitli gruplara katılma gereksinimi, sosyal olduğu kadar doğal bir olgudur ve örgütsel

amaçların gerçekleştirilmesinde yararlıdır. Yöneticiler bunun bilincine varmış olarak, sosyal ilişkilerin engellenmesi değil, geliştirilmesi yönünde uğraş vermelidirler. Bu amaçla çeşitli fırsatlardan ve araçlardan yararlanarak, çalışanlar arası ilişkilerin kurulmasına ve geliştirilmesine yardımcı olmalıdırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s.158).

Sosyal gereksinmelerin işyerinde tatmin edilebilmesini mümkün kılacak sayısız olanaklar vardır. Örneğin; günlük verimi ve üretimi hiç aksatmadan işyerinde sosyal ilişkileri geliştirebilmek mümkündür. Bu yapılabildiği takdirde iş görenler arasında grup ve birlik ruhu oluşacaktır. Yöneticiler, iş görenlerin sosyal yönden kaynaşabilmelerine olanak hazırlamak yoluyla, iş görenlerin işlerinden daha fazla memnunluk duyabilmelerine, dolayısıyla morallerinin yükselmesine ve bunun sonucu olarak da işe karşı bağımlılıklarının artmasına yardım edebilirler (Baykal, 1978, s.28).

#### **1.1.6.2.3 Değer Ve Statü**

Değer verilme, manevi yönü daha ağır basan ve tüm iş görenler için önemli olan bir özendirme aracıdır. Yapılan işin, önem verilen kişiler tarafından, özellikle yöneticiler tarafından, beğenilmesi, iş görenlere büyük bir doyum verir. Her iş gören işletme içinde belirli bir değeri olmasını ister. Değer verilme, adil ölçüler içinde ve dengeli olarak kullanıldığında, iş görenleri üretime motive etmede çok etkili bir özendirme aracıdır (İncir, 1984, s.67). Statü ise, bir bireye toplumda başkalarının verdikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Birey böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme, hemen her kişi için tatmin duygusu yaratır. Çalışmalarının karşılığını saygı görme ve sosyal statüsünde yükselme ile somut bir şekilde gören iş gören daha gayretli olarak çalışmalarını sürdürür (Eren, 2008, s.517).

#### **1.1.6.2.4 Gelişme Ve Başarı**

Birçok kişi, işletmeye girdikten hemen sonra, hatta bazen girmeden önce, kısa zamanda gelişme ve yükselme olanaklarını araştırmaktadır. Bu nedenle çalışanlar, işletme içi ve işletme dışı eğitim olanaklarından yararlanarak ve kişisel deneyim

birikimlerine de dayanarak daha üst makamlara yükselme yarışına girmektedir. Çalışanlar, yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerinden işletmenin yararlanmasını görmekten mutlu olurlar. Çünkü ortaya konulan başarı, hem kendilerine, hem işletmeye ve hem de topluma olumlu katkılar sağlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, s. 119).

#### **1.1.6.2.5 Özel Yaşama Saygılı Olma**

Kişilerin işyeri dışında ilgi duyduğu birçok konu vardır. Örneğin; aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, sorumluluk duyguları, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, din, sağlık durumu ve buna benzer hususlar kişinin özel yaşamını meydana getirir. Bir çalışana etkili şekilde iş gördürebilmek için onun iş dışı kişisel sorunlarının tatminkâr bir sonuca bağlanması, çözüme kavuşturulması yararlı olacaktır. Yöneticiler, çalışanların özel yaşamları ile ilgili sorunlarını hoşgörü ile karşılamalı ve sorunların çözüme bağlanması hususunda yardımcı olmalıdırlar. Su halde, özel yaşama saygılı olma, sorunlarını çözümlenmekte astlar için sadık bir dost gibi davranma, elde bulunan olanaklarla yardım etme, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirme de önemli bir husustur (Eren, 2008, s.519).

#### **1.1.6.2.6 Çevreye Uyum**

İşletme içinde çalışan iş görenlerin çalıştığı çevrenin fiziksel şartlarının iyi bir biçimde düzenlenmesi, iş görenleri işletmeye bağlayan önemli unsurlar içindedir. İşletme içindeki aydınlatma, ısı, gürültü, uygun araç ve gereçler vb. fiziksel koşulların yanı sıra sosyo-psikolojik koşullar, iş görenin etkin bir performans göstermesi üzerinde oldukça etkilidir. Yeni bir işe giren iş görenin işine ve işletmede çalışan diğer kişilere de mutlak uyum sağlaması gereklidir. Aksi halde işinde başarılı olma olasılığı yok denecek kadar azdır. Yeni iş arkadaşlarının bir grup olduğunu düşünürsek, iş görenin bu gruba dahil olmaya çabalaması gerekir. Grup üyelerini tanımalı ve kendisini de onlara en iyi şekilde tanıtmalıdır. Eğer iş gören grup içine alınmaz ve dışlanırsa bu durum çok önemli sorunlara yol açabilir (Aşikoğlu, 1996, s. 55-56). Bununla birlikte grup içi ilişkilerden hoşnut olan çalışanların daha üretken olacağı açıktır.

### **1.1.6.2.7 Öneri Sistemi**

Öneri sistemi, işletmede çalışanların iş ile ilgili düşünce ve önerilerini kurumsal bir yapı içerisinde özgürce ortaya koyabilmeleri ve bu önerilerin yönetimce ciddi anlamda değerlendirildikten sonra yararlı görülenlerin uygulamaya konulması ile ilgilidir. Öneri sistemi çalışanlarla yönetenler arasındaki iletişimin gelişmesine katkı sağlar. Bu yönde bir gelişim, iki tarafın bütünleşmesi ile yönetimde etkinliği artıracaktır. Ancak çalışan-yönetici kesimi arasında kurulan bu diyalog, önerinin kabulü ya da geri çevrilmesiyle kesilmemeli, aksine, bu fırsatla doğan ilişkilerin sürekliliği için çaba harcanmalıdır. Gerekirse öneriyi reddet, fakat öneriyi getireni reddetme görüşü bir yönetim ilkesi olarak benimsenmelidir. Bu anlayış içinde öneri sistemi; çalışana işletmeye ilişkin düşüncesini, kişisel sorunlarını, örgütsel ya da teknik konularda görüşlerini üst organlara iletme olanağı veren bir sistem olarak yorumlanmalıdır (Sabuncuoğlu, 1984, s.95).

İş görenlerden gelen önerilerin zaman kaybetmeden uygulamaya konulması, bu önerilerin göz ardı edilmeyip değerlendirildiğini kanıtladığı için iş görenleri olumlu bir şekilde motive eder. Ancak önemli olan sadece iş görenlerin fikirlerinin, düşünce ve önerilerinin ortaya konması değil, aynı zamanda bu fikir ve önerilerin üst yönetim tarafından titizlikle incelenerek değerlendirilmesi ve etkin bir biçimde uygulanabilmesidir (Aşıkoğlu, 1996, s.55-56).

### **1.1.6.3 Örgütsel Ve Yönetimsel Araçlar**

Çalışanların iş motivasyonunu artırıcı faktörlerin üçüncüsü, örgütsel ve yönetimsel faktörlerdir. Örgütsel ve yönetimsel faktörler bu çalışma kapsamında; amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletme, iş zenginleştirme, kalite kontrol çemberleri, fiziksel koşulların iyileştirilmesi olmak üzere, dokuz başlık altında incelenmiştir.

#### **1.1.6.3.1 Amaç Birliği**

Bireyler, kendi bireysel amaçlarını elde etmek için örgütün üyesi olurlar. Örgütlerin işe, kendilerine özgü amaçları vardır. Bu iki tür amaç arasındaki ilişki ne olabilir? Başarılı örgütlerde bu iki amaç arasında bir uyum bulunmaktadır. Buna rağmen bu amaçlar arasındaki uygunluğun devam edeceğine dair bir garanti de yoktur. Ancak, yöneticiler tarafından bu uygunluğun sağlanması yolunda bir takım tedbirler alınabilir. Bireysel amaçların örgütsel amaçlarla uyum içinde bulunduğu durumda



birey ve örgüt kendi amaçlarına, birbirleri için fazla bir fedakârlık yapmadan erişebilirler. Bireyin kendi kimliği örgütte kaybolmamakla beraber birey, örgütün işbirliği yapma ihtiyacına saygı duyar. Birey, örgütün bir üyesi ise, örgüt faaliyetlerinden bir çıkar sağlar ve örgüt de, bireyin faaliyetlerinden karşıt bir yarar elde eder. Bu durum, karşılıklı bir verimin sağlanmasını meydana getirir. Başarılı örgütler, bu durumlarını örgütsel ve bireysel amaçlar arasındaki uyumun varlığına borçludur (Hicks, 1979, s.70-71).

### **1.1.6.3.2 Yetki ve Sorumluluk Dengesi**

Yöneticinin örgütsel amaçlara ulaşmak için kendi astına ricada bulunmasına veya astın o işi yapmasını istemesine yetki denir. Örgütlerde yetki devri bir yöneticinin kendi işini yapması konusunda astlarına yetki vermesidir. Yetki devrinin varlığı sadece yöneticilerin değil, iş görenlerin de iş yapma hakkına sahip olmalarını sağlar. Sorumluluk ise bir işi yapma zorunluluğudur. Örgütlerde sorumluluk, bir kimsenin örgüt işleri, fonksiyonları veya ödevleri yapma görevidir. Her bireyin bir takım sorumlulukları vardır; çünkü herkesin yapısal bir işi veya fonksiyonu bulunur. Formel örgütlerde, örgüt üyesi olabilmenin başka bir nedeni yoktur. Sorumluluk devredilemez. Bir yöneticinin, astına yetkisini devretmesi halinde kendi sorumluluğunda en küçük bir azalma söz konusu değildir (Hicks, 1979, s.339-346). Çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmesi çalışanlarda iş motivasyonu sağlamaktadır (Silah, 2001, s.96).

### **1.1.6.3.3 Eğitim ve Yükselme**

Kullanılabilecek yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumlarının değiştirilmesi, çalışanlarda tatminin sağlanması eğitimin amaçlarındandır. Yükselmede amaçlanan ise, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere ulaşabilmektir. Eğitim çoğu kez, yükselmenin aracı veya basamağıdır (Topaloğlu ve Koçi, 2005, s.90).

Eğitimin iş görenlere ve işletmeye olan yararları şöyle sıralanabilir (Kumkale, 1996, s.104-105):

- “- İş görenleri işe yakınlaştırır.*
- İş görenlerin moralini yükseltir, örgütte insan ilişkilerini geliştirir.*
- İş görenleri üst kademe sorumluluklara hazırlar.*
- Örgütlerde iş gören devrini azaltır.*

- İş görenler ile yöneticiler arasındaki anlaşmayı geliştirir.
- İş görenleri yeteneklerine göre ayırmaya yardım eder.
- Verimi yükseltir, niteliği geliştirir, hatalı işleri düzelterek zaman, para ve malzemededen tasarruf sağlar.
- İşlemlerle yöntemlerin gelişmesine yardım eder.
- Yönetim yöntem ve tekniklerinin öğrenilmesi suretiyle yöneticilerin başarılarını, dolayısıyla örgütlerin başarılarını artırır.
- İletişim tikanıklıklarına dikkat çeker ve işlerin gereğince yürütülmesine imkan verir.”

İş görenler gördükleri eğitimden sağladıkları ek bilgi ve becerilerinin karşılığı olarak yükselme olanakları da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş monotonlaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ve yükselme yolları tıkanan iş görenlerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. O halde, yükselme işyerinde bir motivasyon aracıdır (Eren, 2008, s.515).

#### **1.1.6.3.4 Kararlara Katılma**

Günümüzde üzerinde en çok konuşulan motivasyon araçları arasında çalışanların yönetime katılımının sağlandığı katılımcı yönetim anlayışı gelmektedir. Katılımcı yönetim anlayışından anlaşılması gereken, çalışanların yönetimce alınan örgüt kararlarına katılması değil, karar alma süreçlerine dahil olmasıdır. Kararlara katılma, iş görenlerin yönetimde söz sahibi olmaları ve yönetimi astların arzu ve düşünceleri doğrultusunda etkileyebilmeleridir (Eren, 2008, s.519).

İyi bir yönetici, alınacak kararlarda iş görenlerin de görüşlerine başvurulmasını sağlar Endüstriyel kuruluşlarda yapılan etütler, kararlara katılmaya olanak verilmesinin iş görenlerin gelişmesini sağlayan temel bir araç olduğunu, sonuçta morali yükselttiğini, beceri ve yetenekleri geliştirdiğini göstermiştir. İş görenlere kararlara katılma hakkı tanınacaksa, onlara bu hissi vererek bunun içtenlikle ve eksiksiz olarak yerine getirilmesi gerekir. Çoğu zaman, yöneticinin karara varmış olduğu halde, karara katılma hissini verebilmek için, iş görenlerin fikir ve görüşlerine başvurdukları görülür. Böyle durumları iş görenler kolaylıkla sezerler. Bu yüzden onların görüş ve fikirlerine başvurulacak ise, bunu tam anlamıyla ciddiye almak, görüşler arasında o ana kadar yöneticinin aklına gelmemiş noktaların da

bulunabileceğini kabullenmek gerekir. Yönetici bunu yapamayacaksa, bu yola gitmemesi tavsiye edilir (Baykal, 1978, s.30).

Kararlara katılmanın uygulanmasının sağladığı olumlu sonuçlardan bazıları aşağıdaki gibidir (Aşıkoglu, 1996, s.67):

“- İş görenlerin motivasyonunu sağlar.

- Eğitim işlevi görür.

- Bir taraftan yeniliğe direnişin azalmasını sağlarken diğer taraftan da değişimin hızlanmasına katkıda bulunur.

- Uygun bir iletişim ortamı hazırlayarak zaman kaybını önler.

- Kaynakların en ekonomik biçimde kullanılması sağlanabilir.

- İş görenlerin düşünsel becerilerinden yararlanılabilir.

- İş gören devamsızlıkları önenebilir.”

#### 1.1.6.3.5 İletişim

İletişim bireylerarası düşünce, duygu ve bilgi alışverişi olarak tanımlanabilir. Bir motive edici etmen olarak iletişimi, mesajların iletilmesi ve geribildirim olmak üzere iki ana başlık altında inceleyebiliriz (Gürgen, 1997, s.209).

-**Mesajların İletilmesi;** Her şeyden önce mesajların örgütlerde, aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya özgürce ve sağlıklı bir biçimde dolaşımının sağlanması gerekir. İletişimin bu şekilde gerçekleştiği örgütlerde insanlar, birbirleriyle içten ve saygıya dayalı ilişkiler yaşar. İş görenler kendilerinden neyin beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve örgüt dışında kendi işleriyle ilgili nelerin olup bittiğini bilmek isterler. İş görenlerin bilgi gereksinimi karşılanmadığında ortaya çıkacak belirsizlik, bir takım söylentilerin doğmasına neden olur. Belirsizlik, beraberinde korkuyu getirir. İş görenlerin geleceklerinden endişelenmelerine yol açar (Hagemann, 1997, s.63-64).

-**Geribildirim;** Geribildirim vermek ilgi göstermek anlamına gelir. Eğer bir yönetici iş görenlere dikkat gösterirse, onların gözünde kendi değerini arttırmış olur: “ Bana karşı kayıtsız değil. Ben gerekliyim. ” Gerekli olma duygusu başlı başına motive edici bir faktördür. Bireyin onaylanma ve tanınma gereksinimi işletme içerisinde tatmin edilse de edilmese de, bu, işletmenin verimliliğini ve ekonomik performansını etkileyecektir. Herkesin ortak bir amaca ulaşmak için çalışması gerekir. Bu ise,

herkesin söz konusu amacın ne olduğunu bilmesini ve onunla özdeşleşmesini gerektirir (Hagemann, 1997, s.63-64).

#### **1.1.6.3.6 İş Genişletme**

Bazı görevler, monoton ve sürekli yinelenen işlerden oluşur. Bu tarz işler, iş görenlerin, yeteneklerini kullanmalarına ve kendilerini geliştirmelerine olanak vermez. İşin akışı içinde, işgörenin yaptığı işlerin sayısını ve türünü arttırmak anlamına gelen iş genişletme, özellikle bu tarz işler için uygundur. Yaptığı işlerin türü ve sayısı çoğalan iş gören, yeteneklerini kullanmak, becerilerini geliştirmek olanağına kavuşur. Öte yandan, işin birkaç aşamasını gerçekleştiren iş görenin yakın iş çevresi üzerinde denetim olanağı artar. İş genişletme yoluyla iş gören için daha ilginç ve daha doyurucu duruma getirilen iş, böylece motive edici bir etkiye kavuşur; iş görenin işe karşı ilgisi ve sevgisi artar (İncir, 1984, s.78).

#### **1.1.6.3.7 İş Zenginleştirme**

Birbirinden farklı nitelikteki işlerin dikey düzeyde aynı kişi tarafından yapılmasının öngörülmesine, kişiye yeni yetki ve sorumluluklar verilmesine iş zenginleştirme denir. Bu kavram ilk kez F. Herzberg tarafından kullanılmıştır. İş zenginleştirme için verilebilecek baslıca örnekler; çalışanlara iş planlama ve karar verme yetkisinin verilmesi, kendi-kendini yöneten takımlar oluşturulması, kalite çemberleri ve öneri geliştirme grupları oluşturulmasıdır (Hodgetts & Luthans, 1996, s.583).

İşler, iş görenlere daha karmaşık, zor görevler ve sorumluluklar yüklenerek zenginleştirilebilir. Bu yaklaşım potansiyel olarak iş görenleri başa çıkabilecekleri tüm zorluklar, değişiklikler ve mücadelelerle karşı karşıya bırakır. Örneğin, asistan iş gören zaman zaman yöneticisinin iş yükünün bir kısmını üzerine alarak anahtar rol oynayacak kararlar verebilir. Bu yaklaşımın avantajı, insanların gizli kalmış yeteneklerini ve becerilerini kullanmalarına olanak vermesi ve kendilerini daha mutlu hissetmelerini sağlamaktır. Dezavantajı ise, iş görenin daha fazla bir iş istememesi ya da onun çevresindekilerin iş yükleri aynı kalıyorsa gücenmeleri ya da bu tip değişikliklerden ötürü işlerini kaybetmekle tehdit edildiklerini hissetmeleri olabilir (Maitland, 1997, s. 30).

### **1.1.6.3.8 Kalite Kontrol Çemberleri**

Kalite kontrol çemberleri, aynı mesleki faaliyet içinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan sayıları 5 ile 10 kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük bir gruptur. Kalite kontrol çemberleri iş görenlerin işlerinden gurur duymaları ve katkılarının daha çok olduğunu görmeleri açısından bir motivasyon kaynağıdır. Kalite kontrol çemberleri işletme içinde kendi alanlarını ilgilendiren çeşitli sorunları belirlemek, incelemek ve çözümler sunmak için bir grubun oluşturulmasını ifade eder. Bu gruplar düzenli aralıklarla bir araya gelerek sorunlara değişik çözümler getirmektedirler (Efil, 1996, s.168).

### **1.1.6.3.9 Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi**

Işıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü gibi fiziksel etkiler çalışanların çalışma isteği ve temposunu önemli ölçüde etkilemektedir. İşyerlerinde gerekli ergonomik standartlar sağlanmadığında bu durumun çalışanların performansların arttırılmasında olumsuz etki yapacağı düşünülmektedir (Şimşek, 2006, s.141).

İş yerlerindeki koşulların uygun olması, çalışanların harcadığı statik ve dinamik güçleri en aza indirecek, emniyeti sağlayacak, zihinsel güç ve manevi açıdan çalışanları yormayacak, verimliliği arttıracaktır (Şimşek, 2006, s.141). Mümkün olduğunca güvenli çalışma koşulları sağlanmalı ve sağlıklı bir ortam oluşturulmaya çalışılmalıdır.

## **1.2 Örgüt Sağlığı**

### **1.2.1 Örgüt ve Örgüt Sağlığı Kavramı**

Örgüt kavramı incelendiğinde farklı tanımlar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

*Örgüt, iş ve iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak amaç ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların, gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin ussal eşgüdümüdür (Schein, 1978, s.4).*

Bir örgüt, belirli amaçların bir veya birden fazla kişi/grupla gerçekleştirilmesidir. Örgüt yapısı, bir grubun faaliyetlerini eş güdümlen, öğelerini birbiri ile uyumlu hale getiren sistemdir (Peker, 1998, s.61).

Örgüt; insanların bir ya da daha fazla gereksinmesini gidermek için, insan madde kaynakları düzeninin ve işleyişinin sürekli yenileştirildiği organik bir sistemdir. Bu sistemde, örgüt amaçlarıyla, iş gören (yönetilenler), iş gördürenlerin (yönetenler), örgüte çalışma amaçları ve gereksinmelerinin karşılanması, dengelenmesi de söz konusudur (Hasanoğlu, 2004, s.44).

Malinowski (1990)'ye göre Örgüt kavramı, insanların bir takım ortak amaçlar ve değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir (akt: Hasanoğlu, 2004, s.44).

Örgütlerin verimliliği ile ilgili bir kavram olan örgüt sağlığı kavramı son yıllarda hem teorisyenler, hem de pratisyenler tarafından kabul gören bir yaklaşım olmuştur. Ancak, Örgüt sağlığı kavramı yeni bir kavram değildir. İlk defa 1969 yılında Mathews Miles okulların örgüt sağlığı analizi için bir model önermiş ve örgüt sağlığının tanımını yapmıştır (Akbaba Altun, 2001, s.1). Literatürde örgüt sağlığı kavramı ile sağlıklı örgüt kavramı iç içe geçmiştir. Bunun nedeni örgüt sağlığına sahip örgütlerin sağlıklı örgütler olarak adlandırılmalarıdır. Miles'e göre (1969) sağlıklı bir örgüt, sadece çevresinde yaşamını sürdürmekle kalmayan, bununla beraber uzun sürede devamlı olarak gelişen, baş etme ve yaşama yeteneklerini geliştiren bir örgüttür (Akbaba Altun, 2001, s.1).

Örgüt sağlığı ya da alan yazında bilinen diğer adı sağlıklı örgüt ile ilgili diğer tanımlar ise şu şekildedir:

Örgüt sağlığı, örgütün çevreye karşı uygun baş etme tekniklerine sahip olması ve bunun sonucunda gerekli değişimleri gerçekleştirerek zaman içerisinde büyüme ve gelişmesini sürdürmesi olarak tanımlanabilir (Karlı, 2004, s.31-32).

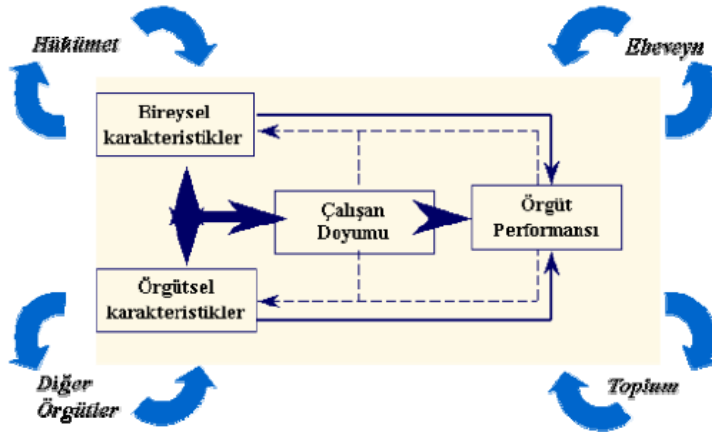
Görevlerinin, yaşamasının, büyümesinin ve yenileşmesinin gereksinimlerini karşılayabilen; iş görenler ve takımlar arasında oluşan çatışmaları, amaçları doğrultusunda yönetebilen ve iş görenlerin örgütsel zorlanmaya düşürülmeden örgüte uyumunu sağlayabilen örgütlere sağlıklı örgüt denir (Başaran, 1998, s. 195).

Sağlıklı örgüt, görevlerinin, yaşamasının, büyümesinin ve yenileşmesinin gereksinimlerini karşılayabilmeli; iş görenler ve takımlar arasında oluşan çatışmaları, amaçları doğrultusunda yönetebilmeli ve iş görenlerin örgütsel zorlanmaya düşürülmeden örgüte uyumunu sağlayabilmelidir (Başaran, 1998, s. 195).

Örgüt sağlığı, bazı araştırmacılar tarafından örgütsel performansa odaklı, bazıları tarafından birey sağlığına odaklı, bazıları tarafından da hem örgütsel performansa hem de birey sağlığına odaklı bir kavram olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşımın içeriğinin ne olduğu çok net değildir. Bu yaklaşımın kapsamının özellikle uygulayıcılar ve gelecekteki araştırmalar için net bir şekilde yapılması gerekmektedir (Köseoğlu ve Karayormuk, 2009, s.175).

### 1.2.2 Örgüt sağlığını Etkileyen Faktörler

Örgüt sağlığını etkileyen bireysel ve örgütsel birçok faktör bulunmaktadır. Örgüt sağlığını etkileyen faktörler Şekil 1.5’de gösterilmiştir.



Şekil 1.5 Örgüt Sağlığını Etkileyen Faktörler

Kaynak: Aytaç, S. 2011, [www.isguc.org/printout.php?id=163](http://www.isguc.org/printout.php?id=163)

Şekil 1.5’de görüldüğü gibi, örgüt sağlığını etkileyen bireysel ve örgütsel karakteristikler mevcuttur. Bireysel karakteristikler ve örgütsel karakteristikler çalışan doymunu, çalışan doymu da örgüt performansını etkilemektedir.

### 1.2.3 Örgüt sağlığına İlişkin Kuramlar

Literatür incelendiğinde örgüt sağlığına yönelik çeşitli kuramların geliştirildiği görülmektedir. Bunlardan bazıları, Miles’in Örgüt Sağlığı Kuramı, Hoy ve Feldman’ın Örgüt Sağlığı Kuramı, Warren G. Bennis’in Örgüt Sağlığı Kuramı, Dünya Sağlık Örgütü’ nün Örgüt Sağlığı Kuramıdır.

### 1.2.3.1 Miles'in Örgüt Sağlığı Kuramı

Örgüt sağlığı kavramı, kapsamlı bir biçimde ilk defa 1969 yılında Mathew Miles tarafından okulların örgüt sağlığı analizinde kullanılmıştır. Miles (1969)'a göre, sağlıklı örgüt sadece bulunduğu çevrede yaşamını sürdürmekle kalmaz, aynı zamanda baş etme yeteneğini geliştirerek sürekli büyür ve gelişir. Bu durumda, kısa dönem etkinliklerinde etkisiz olan her örgütü sağlıksız olarak nitelemek doğru olmadığı gibi kısa dönem etkinliklerinde etkili olan her örgütü sağlıklı olarak nitelemek de doğru olmaz. Bu nedenle bir örgütün sağlığının göstergesi, etkinliklerinin uzun dönemde etkili olup olmadığıdır (Akt:Owens, 2004, s.28).

Miles çalışmasında sağlıklı örgütün on özelliğini belirlemiştir. Bunlar “görev” ihtiyacı içinde yer alan amaç odakları, iletişim yeterliği, uygun erk eşitliği boyutları; “yaşamını sürdürme” ihtiyacı içinde yer alan kaynakların kullanımı, bağlılık, moral boyutları; “büyüme ve gelişme” ihtiyacı içinde yer alan yenileşme, özerklik, uyum ve problem çözme yeterliliğidir. Bu özellikler Tablo 1.3'de ayrıntılı bir biçimde gösterilmiştir.

**Tablo 1.3 Miles'in Örgüt Sağlık Kuramı**

<p><b>GÖREV İHTİYAÇLARI</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. AMAÇTA ODAKLANMA: Amaçlar üyeler için açık, kabul edilebilir ve başarılabilir.</li><li>2. İLETİŞİM YETERLİĞİ: Bütün yönlere açık ve serbest bir iletişim, iç gerginliklerin iyi ve çabuk fark edilmesini sağlar.</li><li>3. OPTİMAL GÜÇ EŞİTLİĞİ: Etkinin dağılımı nispeten eşit, astlar üstlerini etkileyebilirler ve onlar da üstlerinin kendi üstlerini etkileyebileceğini görürler.</li></ol> <p><b>YAŞAMI SÜRDÜRME İHTİYAÇLARI</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>4. KAYNAK KULLANIMI: Personel etkili olarak kullanılır. Ne aşırı boştur, ne de aşırı derecede baskı altındadır. Örgütsel istekler ve ihtiyaçlar arasında uyum vardır.</li><li>5. BAĞLILIK: Üyeler örgüte hayranlık duyarlar, örgütte kalmak isterler ve örgüt tarafından etkilenirler.</li><li>6. MORAL: Örgüt genel olarak iyi olma durumunu ve grup doyumunu gösterir.</li></ol> <p><b>BÜYÜME VE GELİŞME İHTİYAÇLARI</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>7. YENİLEŞME: Örgüt yeni amaçlara doğru hareket eder ve zaman içinde faklılaşır.</li><li>8. ÖZERKLİK: Örgüt çevreye karşı pasif değildir, çevreden bazı bağımsızlıklar gösterir.</li><li>9. UYUM: Örgüt büyüme ve gelişme için düzeltici değişiklikleri yerine getirme yeteneğine sahiptir.</li><li>10. PROBLEM ÇÖZME YETERLİLİĞİ: Problemler en az enerjiyle çözülür ve problem çözme mekanizması zayıflatılmaz.</li></ol>
---

Kaynak: Akbaba A.S. (2001). *Örgüt Sağlığı*, Ankara: Nobel Yayınları, s.34-35.

Tablo 1.3'de verilen bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır.



**-Amaçta Odaklanma:** Bir örgütün amaçlarının olduğunun birey tarafından bilinmesi, bireyin rol performansını etkilemektedir. Amaçlar örgüt üyeleri için yön belirlemede ve belirsizliği azaltmakta; örgütün değerlendirilmesi için standart sağlamaktadır. Amaçlarının tüm örgüt tarafından bilinmesini sağlayan, amaçları örgüt düzeyinde ortak bir bilgi yapan örgütler, ortak insan çabasını eyleme geçirmede önemli bir avantaj sağlamaktadırlar (Aydın, 2000, s. 42-43). Sağlıklı bir örgütte, örgütün amaçları, örgüt mensuplarınca anlaşılmalıdır. Örgüt üyeleri amaçların gerçekleşebilir olduğuna inanmalıdırlar. Örgütte çalışan herkes bireysel hedefleriyle örgüt hedeflerini birbirini destekler hale getirmelidir. Örgütün alt, orta ve üst kademeleri yeniliğe farklı açıdan bakmamalıdır. Örgütün insan ve madde kaynaklarının durumu konusunda tarafların bakış açısı bilinmelidir (Özdemir, 2000, s. 136).

**-İletişim Yeterliliği:** İletişim emirlerinin, enformasyonun, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma ve iletilme sürecidir. Formal bir örgütün temel öğeleri, ortak bir amaç, bu ortak amaca katkıda bulunmaya istekli bireyler ve iletişimdir. İletişim olmadan anlaşılmış ve benimsenmiş bir ortak amaç, böyle bir ortak amaca katkıda bulunmak isteyenlerin eş güdümlenmiş bir çabası söz konusu olmamaktadır. İletişimin yeterli olduğu bir örgütte, örgütün amaçlarının doğru olarak anlaşılması ve kavranmış olması, örgüt üyelerinin bu ortak amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde, eşgüdümlü olarak davranma eğilimi içinde olmaları beklenmektedir. Formal iletişim sistemi her zaman informal iletişim ağı ile desteklenmektedir. İnfomal iletişim örgüt üyelerinin kişisel ve sosyal ilişkilerine dayanmaktadır (Aydın, 2000, s. 149-151).

Sağlıklı bir örgütte yatay ve dikey olarak etkili çalışan bir iletişim sistemi olmalıdır. Yenileşmeden etkilenecek tüm tarafların her türlü yaklaşımları her kademeye ulaştırılmalıdır. Uygulayıcı ve karar vericilerin etkili mesaj alış-verisi sağlanmalıdır. Tüm iletişim araçları kullanılmaya çalışılmalıdır. Uygulayıcılara, çıkabilecek her türlü sorunun çözümünde kimlerden nasıl yardım alabileceği belirtilmeli ve en seri iletişim araçları ile ilgili yerlere ulaşması sağlanmalıdır (Özdemir, 2000, s. 136).

**-Optimal Güç Eşitliği:** Bir örgütte görevlerin gruplandırılması ve yürütülmesi, bir etkileme aracı olarak yetkinin aktarılmasını öngörmektedir. Yetki bir örgütü bütünleştiren çimento, yetki aktarımı da bu çimentonun biçimlendirilmesi olarak düşünülebilmektedir. Yetki aktarılmadan örgütlenmenin bir anlamı olmaz (Aydın, 2000, s. 158)

**-Kaynak Kullanımı:** Sağlıklı bir örgütte her türlü kaynağın tek elde toplanılmasından sakınılmalıdır. Çalışanlara örgüt içerisinde yükselme imkanı sağlanmalıdır. Doğru iste doğru kişilerin çalıştırıldığı ortamlar oluşturulmalıdır. Hizmet sunulan ortam ve teknoloji ne kadar iyi olursa olsun çalışanlar mutsuzsa başarılı olmak mümkün değildir (Özdemir, 2000, s. 137).

**-Bağlılık:** Sağlıklı bir örgütte, örgüt üyeleri üyeliklerinden memnundurlar. Örgüt üyeleri örgütün sorun yaşadığı dönemlerde bile örgüte olan güvenlerini yitirmez ve örgütü çekici bulurlar, kalmak isterler, örgüt tarafından etkilenirler ve sahip oldukları etkiyi işbirlikçi bir biçimde kullanırlar (Akbaba, 1997, s.15). Sağlıklı bir örgütte insanlar, o örgütün bir üyesi olarak üyeliklerinden memnun ve bunu sürdürme eğiliminde olup örgütün bir üyesi olmakla övünürler (Şişman, 2002, s.158).

**-Moral:** Grup dinamiği bakımından moral, "grupun ortak amaçları kabul etmesi ve onların gerçekleşmesi için çaba göstermesi" olarak tanımlanabilir. Örgüt açısından moral, "örgüt amaçları ile üyelerinin ihtiyaçları arasındaki ahengin aynası" olarak görülebilir. Morale etki yapan faktörleri; personelin işinden duyduğu tatmin derecesi, üstün asta karşı davranışı personelin işinde ilerlemek istemesi, personelin iş yerinde, iş arkadaşlarıyla geçinme durumu şekilde sıralanabilir (Eren, 1988, s. 153)  
Bir örgütte moral düşüklüğünün en belirgin göstergesi, iş görenlerin örgütü bırakmaları, örgütten başka bir örgüte geçmek istemeleridir. Bunun yanı sıra, örgütte zorunlu olarak kalanlarda ise, devamsızlık, yalancı hastalık, savurganlık, kazalara neden olma gibi davranışlar morallerinin düşük olduğunu gösterir (Başaran, 1998, s. 209).

**-Yenileşme:** Sağlıklı bir örgütte yeni ürünler, gelişme ve ilerleme tüm çalışanlarca örgütsel bir değer olarak kabul edilmektedir (Özdemir, 2000, s. 137). Eğitim örgütlerinde okulların örgüt sağlığını belirlemedeki amaç sadece durumu tespit etmek değil aynı zamanda bu durum tespiti sonuçlarına göre iyileştirme planlarını hazırlamaktır. Kısaca ölçümler, teşhis ve problemlerin çözümünde kavramsal temelleri belirler. Verilerin kullanılması ve yorumlanması, saptanan problemlerin çözümlenmesi ve değişimin ve yenileşmenin sağlanması okul yöneticisinin görevidir (Akbaba Altun, 2001, s.22).

**-Özerklik:** Sağlıklı insan, kendinden hareketle dışarı doğru eylemde bulunur. Böyle bir bireyin otorite figürlerine bağımlı olarak boyun eğme veya karşı gelme ve her tür otorite sembolünü yıkmaya dürtüsünden kurtulduğu görülür. Benzer şekilde, sağlıklı bir

örgüt kendini çevrenin bir aracı olarak duyumsayıp dışarıdan gelen istekleri edilgen bir şekilde yanıtlamaz; ayrıca algılanan isteklere yıkıcı veya isyankâr biçimde de tepki göstermez. Sağlıklı bir bireyin diğer bireylerle iş görürken, onların tepkilerini kendi davranışının belirleyicisi olarak görmemesine benzer biçimde, sağlıklı örgüt de çevresinden bağımsız olma eğilimindedir (akt: Akbaba, 1997, s.17).

**-Uyum:** Sağlıklı bir örgüt zaman içerisinde çevresinde görülen değişiklikleri görebilen ve gerekli değişimleri yapabilen bir örgüttür (Özdemir, 2000, s. 138). Sağlıklı bir örgüt uyum süreci boyunca ortaya çıkan zorlukları yönetmek için yeterli kararlılık, gerilim ve hoşgörüyü sahiptir (Akbaba, 1997, s. 18).

**-Problem Çözme Yeterliği:** Argyris (1964) etkili bir sistemde problemlerin en az enerji ile çözüldüğünü, çözülen problemlerin yinelenmediğini, kullanılan problem çözme mekanizmalarının zayıflatılmadığını, aksine korunup güçlendiğini ileri sürmektedir. Bu durumda sağlıklı bir örgüt problemlerin varlığını zamanında fark etmek, olası çözümleri bulmak, çözümler üzerinde karar vermek, onları uygulamak ve etkililiğini değerlendirmek için yeterli yapılar ve gelişmiş yöntemlere sahiptir (akt:Akbaba, 1997, s. 17).

### **1.2.3.2 Hoy ve Feldman’ın Örgüt Sağlığı Kuramı**

Miles’in örgüt sağlığının on boyutunu açıklama girişimini başarısız bulan Parsons (1953) ve Etzioni (1975), farklı teknik analizlere dikkat çekmişlerdir. Hoy ve Feldman (1987), Miles (1969)’ın sağlıklı örgütlerle ilgili belirlediği özellikleri Parsons (1967)’in çalışmasıyla birleştirmişlerdir. Parsons (1953) örgütlerin bir düzen içinde hayatta kalmasını, büyümesini ve başarılı olması gerektiğini; uyum, amaç gerçekleştirme, bütünleştirme ve değer sistemi yaratma olarak adlandırılan dört temel problemi çözmek zorunda olduklarını ifade etmektedir (Hoy ve Feldman, 1987, s. 31).

Örgütler su dört temel problemi çözmek zorundadırlar (Hoy ve Feldman, 1987, s. 31):

- “1. Yeterli kaynak oluşturma ve çevrelerine uyum sağlama.*
- 2. Amaçlar oluşturma ve gerçekleştirme.*
- 3. Okul içinde dayanışmayı sürdürme.*
- 4. Bir değer sistemi oluşturma ve koruma.”*

Parsons(1953)’a göre örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bazı kontrol düzeyleri vardır. Bunlar;

**-Okulun Teknik Düzeyi:** Üretimin yapıldığı süreç olup, üretimi yapan kişiler üretilen ürün ya da sunulan hizmetten direkt olarak sorumludurlar. Örgütün çıktısı konumunda olan ürün veya hizmetin başarısını etkileyen problemlerin çözümü bu düzeyin sorumluluğundadır (Ardıc ve Polatlı, 2007, s.145).

**-Okulun Yönetmel Düzeyi:** Örgütün faaliyetlerini koordine ve kontrol eden düzeydir. Örgütlerin yönetimi örgüt yöneticilerinin sorumluluğundadır ve onlar işgörenlerin kurumsal bağılıklarını, morallerini ve örgüte duydukları güveni artırmakla yükümlüdürler. Yönetmel düzey, teknik düzeye iki farklı açıdan hizmet eder. Birincisi işgörenler arasında iletişimi sağlar ve müşterilerin gereksinimlerine göre işgörenleri yönlendirir. İkincisi üretim sürecinin etkinliği için kaynak sağlar (Ardıc ve Polatlı, 2007, s.145).

**-Okulun Kurumsal Düzeyi:** Okullardaki kurumsal düzey, okul ve çevresi arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Okullar, uygun olmayan isteklere karşı bütünlüğünü sürdürürken toplumdaki desteğe gereksinim duymaktadırlar. Hem yöneticiler hem de öğretmenler bu üç düzeyi, okulun dışındaki bireyler ve grupların etkisinde kalmadan gerçekleştirebilirlerse amaçlarına ulaşabilirler. Bu üç kontrol düzeyi okul sağlığını oluşturmaktadır (Hoy ve Feldman, 1987, s. 31).

Hoy ve Feldman (1987) örgüt sağlığını yedi boyutta incelemişlerdir. Örgütlerin sağlığı için önemli olan bu unsurlar sosyal sistemlerin araçsal ve açıklayıcı gereksinimlerini de gidermektedirler. Aynı zamanda Parsons'ın (1967) belirlediği örgütlere ait olan üç kontrol ve sorumluluk düzeyini de temsil etmektedirler. Örgüt sağlığının Hoy ve Feldman (1987) tarafından oluşturulan 7 boyutu aşağıdaki gibidir (Ardıc ve Polatlı, 2007, s.146):

**-Örgütsel Bütünlük:** Örgütün çevresi ile uyum sağlama yeteneği yoluyla programlarında bir bütünlük sağlamasıdır.

**-Örgüt Yöneticisinin Etkisi:** Örgüt yöneticileri bağılı buldukları üst sisteminin kararlarını etkileyebilirler. Karar organlarının ikna edebilme, saygınlık sahibi olma ve hiyerarşik engellemelere takılmama örgüt yöneticileri için önemli unsurlardır.

**-Saygı:** Örgüt yöneticilerinin iş görenlere karşı sergilediği arkadaşça, destekleyici, açık ve dürüst davranışları kapsar. Bu tarz davranışlar iş görenlerin performanslarının artması açısından önemlidir.

**-Çalışma Düzeni:** Örgüt yöneticisinin görev ve başarılarıyla ilgili davranışlarını kapsar. İş görenlerden beklentiler, performans standartları ve politikalar örgüt yöneticisine açık olarak ifade edilir.

**-Kaynak Desteği:** Örgütlerde yeterli makine ve teçhizatın olmasını ve istendiğinde ilave kaynak elde edilmesini kapsar.

### 1.2.3.3 Warren G. Bennis'in Örgüt Sağlığı Kuramı

Bennis, örgütsel başarıyı ölçmede kullanılan ölçüleri eleştirerek örgütün durumunun "örgütsel sağlık" kavramıyla açıklanacağını savunmaktadır. Uygulamada çok sık kullanılan işgören tatmini ve verimliliği artırma gibi çabaların yanlış olduğunu savunur. Örgüt faaliyetlerindeki başarıyı ortaya koymak için daha gerçekçi saydığı bir dizi sağlık ölçütleri geliştirmiştir. Eğer örgütler uyum sağlayıcı ve sorun çözücü yapılar olarak karmaşık ve hızla değişen çevrede faaliyet gösteriyorsa, örgütün ana görevleri çerçevesinde çevresiyle etkileşimi, onun etkinliğini saptamada temel ölçütler olmalıdır. Bennis'e göre temel ölçütler şunlar olmalıdır (Can, 1992, s.268-269):

**-Uyum:** Sorun çözümü demek olan uyum, değişen koşullara göre davranabilme yeteneğini ifade eder. Uyum örgüt içi esneklikle mümkündür.

**-Kişilik Sorunu:** Örgütün uyum yeteneğini kazanabilmesi için kendisinin ne olduğunu ve ne yapmak istediğini bilmesi gerekir. Bu da, örgütsel amaçların personelce ne kadar anlaşıldığı ve benimsendiğinin ve örgütün personeli ne derece anladığının saptanmasıyla gerçekleştirilebilir.

**-Gerçeği Sınama:** Örgüt, bulunduğu ortamın gerçeklerini saptayabileceği uygun teknikler geliştirmelidir.

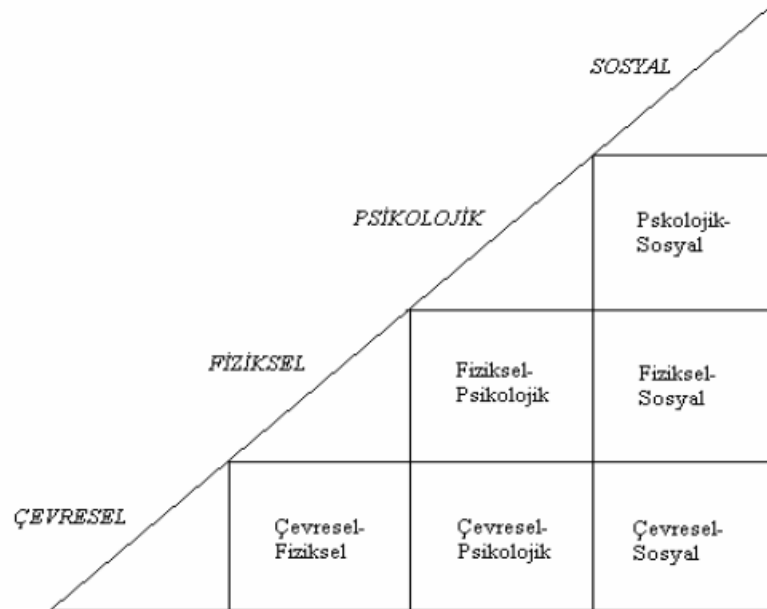
Özet olarak, örgütün temel özelliği, onun uygun sorun çözme tekniklerine sahip olmasıdır. Bu teknikler bilimsel tutum denilen öğelerden oluşmaktadır. Bu öğeler örgütsel sağlık için gerekli olan yukarıdaki üç ölçüte dayanmaktadır.

### 1.2.3.4 Dünya Sağlık Örgütü' nün Örgüt Sağlığı Kuramı

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) örgüt sağlığının boyutlarını şöyle sıralamıştır (Cooper, 1994, s.8):

1. Çevresel Faktörler: İşyerlerinin bütün yönlerini kapsar. Örgütün gürültü seviyesi, tehlikeli maddeler, ısı, fiziksel çalışma alanı, makine koruyucuları ve işyerinin deseni.
2. Fiziksel Sağlık: Fiziksel olarak sağlıklı olmak, diyet, hastalıklar, yaralanma, ilaçla tedaviyi kapsar. Örgütte çalışan bireylerin fiziksel sağlıklarını kapsar.
3. Psikolojik Sağlık: Kendine güveni stres, depresyon, kaygı ve davranış stilleri ile ilgilidir.

Sosyal Sağlık: Arkadaşlıklar, evlilik problemleri, sosyal destek, işteki ilişkiler ve iş dışındaki ilgilerle ilgilidir. Bu faktörler arasındaki sınır kesin çizgilerle ayrılmaz. Örgütler çalışanlarının sağlığının yönetimi yaklaşımlarında bütünsel bakma ihtiyacını duyarlar ve bu boyutlar arasında ilişkiler vardır. Cooper ve Williams (1994) Dünya Sağlık Örgütü'nün, sağlıklı örgüt için koyduğu boyutları formal bir yapıya dönüştürerek "Örgüt Sağlığı Şeması" oluşturmuşlardır. Şekil 1.6'da bu şema gösterilmiştir.



**Şekil 1.6 Örgüt Sağlığı Şeması**

Kaynak: Cooper, C. L. ve S. Williams (1994). *Creating Healthy Work Organizations 1th Ed*, San Francisco: John Wiley & Sons Ltd.

Şekil 1.6’da görüldüğü gibi, çevresel ve fiziksel sağlık faktörleri, Maslow’un bireyin temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlar hiyerarşisi ile benzerlik görülmektedir. Bu durumda sağlıklı örgüt yapısına sahip olabilmek için öncelikle çevresel sağlık kapsamına giren faktörlerin uygun hale getirilmesi, daha sonra fiziksel, psikolojik ve sosyal faktörler ile ilgili ihtiyaçların giderilmesi gerekmektedir.

#### 1.2.4 Örgüt Sağlığının Çeşitli Araştırmacılara Göre Boyutları

Örgüt sağlığının çeşitli araştırmacılara göre ortaya konulmuş boyutları Tablo 1.5’de ki gibi gösterilmiştir.

**Tablo 1.5 Örgüt Sağlığının Çeşitli Araştırmacılara Göre Boyutları**

<p style="text-align: center;"><b>Miller(1983)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verimlilik</li> <li>2. Liderlik</li> <li>3. Örgütsel Yapı</li> <li>4. İletişim</li> <li>5. Çatışmanın Yönetimi</li> <li>6. İnsan Kaynaklarının Yönetim</li> <li>7. Yaratıcılık</li> <li>8. Katılım</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Neugebauer(1990)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planlama Ve Değerlendirme</li> <li>2. Motivasyon Ve Kontrol</li> <li>3. Grup İşlevi</li> <li>4. Personel İşlevi</li> <li>5. Karar Verme Ve Problem Çözme</li> <li>6. Finansal Yönetim</li> <li>7. Çevresel Etkileşim</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Hubert(1984)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Moral</li> <li>2. Uyum</li> <li>3. Optimal Erk Eşitliği</li> <li>4. Kaynak Kullanılması</li> <li>5. Yanaşıklık(Cohesivness)</li> <li>6. Liderlik</li> <li>7. Planlama</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Hoy Ve Feldman(1987)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Örgütsel Bütünlük</li> <li>2. İnsiyatif Yapısı</li> <li>3. Kaynakların Dağılımı</li> <li>4. Okul Müdürü rünlük Etkisi</li> <li>5. İlgi</li> <li>6. Akademik Önem</li> <li>7. Moral</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Kimpston Ve Sonnebend(1975)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karar Verme</li> <li>2. İnsanlararası İlişkiler</li> <li>3. Okul Toplum İlişkisi</li> <li>4. Yenileşme</li> <li>5. Özerklik</li> <li>6. Baş Etme Davranışları</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Hardage(1978)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Öğretmen-Yönetici İlişkisi</li> <li>2. Öğretmen-Öğretmen İlişkisi</li> <li>3. Ast-Üst Otoritesi</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Harren G. Bennis(Can1992)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uyum</li> <li>2. Kişilik Sorunu</li> <li>3. Gerçeği Sınama</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Dünya Sağlık Örgütü</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Çevresel Faktörler</li> <li>2. Fiziksel Sağlık</li> <li>3. Psikolojik Sağlık</li> <li>4. Sosyal Sağlık</li> </ol>

Kaynak: Akbaba A.S. (2001). *Örgüt Sağlığı*, Ankara: Nobel Yayınları, s.60

Tablo 1.5’de, çeşitli araştırmacıların örgüt sağlığı ile ilgili yapmış oldukları çalışmalar özetlenmiştir.

### **1.2.5 Okul Sağlığı**

Öğretmen-öğrenci-yönetim arasındaki uyum ve bunun sonucu ortaya çıkan verimlilik okul sağlığı olarak ifade edilmektedir. Örgüt olarak okul sosyal bir sistemdir. Okul bütünü ile açık sistem olmalı, okulun genel sistemi alt sistemleri ile uyumlu olmalı, çevredeki yenilik ve gelişmelere ayak uydurabilmeli, girdileri iyi bir şekilde işleyebilmeli, çevrenin yıpratıcı etkilerinden kendini korumalı ve amaçlarına ulaşabilmesi için kontrol ve değerlendirme mekanizmasına sahip olmalıdır (Erdoğan, 2000, s. 123)

#### **1.2.5.1 Sağlıklı Okul**

Toplumun ve velilerin makul olmayan baskılarına karşı kendini koruyabilir. Okul idaresi, çevreden gelebilecek ve okulun havasını etkileyecek olumsuz durumlara başarılı bir biçimde karşı koyabilir. Sağlıklı bir okulun müdürü görev ve ilişki yönelimli lider davranışlarını etkili biçimde kullanabilen dinamik bir liderdir. Böyle bir liderlik davranışı öğretmenleri destekler ve performans için yüksek standartlar sağlar. Liderliğin yanı sıra okul müdürü üstlerine karşı etki gücüne sahiptir. Sağlıklı bir okulda öğretmenler, öğretme ve öğrenme ile yükümlüdürler. Öğretmenler, öğrenciler için yüksek fakat başarılabılır hedefler koyarlar, yüksek performans standartlarını sürdürürler, ciddi ve düzenli bir öğrenme çevresi geliştirirler. Öğrenciler okulda verilen ödevlere çok çalışırlar, üst düzeyde güdülenmişlerdir ve akademik olarak başarılı olan diğer öğrencilere saygı duyarlar. Sınıf araç-gereçleri, eğitsel materyalleri ve ek materyaller her zaman hazırdir. Son olarak öğretmenler birbirlerini severler, birbirlerine güvenirler, işlerinden heyecan duyarlar, okullarına karşı olumlu duygular beslerler ve okullarıyla gurur duyarlar (Akbaba, 1997, s. 21).

#### **1.2.5.2 Sağlıksız Okul**

Sağlıksız okul, dışarıdan gelen olumsuz etkilere karşı korunaksızdır. Öğretmen ve öğrenciler anlamsız veli isteklerinin baskısı altındadır ve okul yıpratılır. Okulda etkili bir müdür yoktur veya çok az etkilidir. Okul müdürleri, öğretmenler için düşük cesaret ve destek sergiler ve çok az yönlendirme yaparlar. Müdürlerin üstlerini etkilemeleri ise pek olası değildir. Öğretmenler meslek ve meslektaşları hakkında iyi duygular hissetmezler, mesafeli, şüpheli ve savunmacıdırlar; işbirliği yapmazlar. Eğitim malzemeleri, araç-gereç ve ek materyaller ise ihtiyaca cevap veremediği gibi gerektiğinde de temin edilemez. Sonuç olarak akademik mükemmellik için çok az bir



çaba vardır. Ne öğretmenler ne de öğrenciler akademik yaşamı ciddiye almazlar. Akademik alanda başarılı öğrenciler arkadaşları tarafından alaya alınırlar ve öğretmenler de bu başarılı öğrencileri tehdit unsuru olarak görürler (Akbaba, 1997, s. 22).Sağlıklı okul ile sağlıksız okul özellikleri Tablo 1.6’da bir arada gösterilmiştir.

**Tablo 1.6. Sağlıklı ve Sağlıksız Okulların Özellikleri.**

Sağlıklı okul	Sağlıksız okul
1.Toplumun ve velilerin gereksiz baskılarından korunur.	1.Dışarıdan gelen olumsuz etkiden korunamaz incinir.
2.Okul müdürü etkili ve dinamik liderlik davranışını sergiler.	2.Okulda etkili müdür yoktur ya da az etkilidir.
3.Öğretmenler birbirinden hoşlanır, güvenirler, işlerinden heyecan duyarlar. Çalışanlar ‘’ bizim sorumluluğumuzdur ‘’ şeklinde düşünür ve konuşurlar.	3.Öğretmenler işleri ve meslektaşları hakkında iyi duygular hazmetmezler, ayrı hareket ederler, şüpheci ve savunmacıdır.
4.Okullarına karşı olumlu duygular beslerler.	4. Çalışanlar ‘’ Ben bir şekilde yapmam. Bu onların sorumluluğudur’’ şeklinde düşünür ve konuşurlar
5.Sınıf araç gereçleri eğitim materyalleri yeterli olup; ek materyaller her zaman temin edilebilir.	5.Okullarına karşı iyi duyguları yeterince hissetmezler.
6.İşlevseldir.	6. Eğitim malzemeleri, araç ve gereçler ile ek materyaller yeterli olmayıp, istenildiğinde temin edilmez.
7.Verimlidir, işten doyum vardır	7. İşlevsel değildir.
	8. Verimsizdir, işten doyum yoktur

Kaynak: Hoy&Feldman (1987). *Organizational Health: The Concept and Its Measure*, USA: *Journal of Research and Development in Education*, 20(4), s.36

Tablo 1.6, Sağlıklı okul ve sağlıksız okulların özelliklerini karşılaştırma yaparak göstermiştir. Sağlıklı okul, olumlu özellikler taşırken; sağlıksız okul olumsuz özellikler göstermektedir.

### 1.3 Problem

Enerjilerini örgütsel amaçlara yönelten, sürekli hayatta kalıp, sorunlarla basa çıkan, örgütün amaçlarını başarabilme yeteneğine sahip olan ,insan kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde kullanan örgütler sağlıklı örgütler olarak tanımlanmaktadır. Sağlıklı

örgütlerin etkin ve verimli çalışmasında da insan kaynaklarını en derinden etkileyen etmenlerden biri çalışanların iş motivasyonudur. Motivasyon, iş görenlerin işlerini severek ve isteyerek yapmalarını sağlama çabasıdır. Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmalarınıdır. Sahip oldukları kaynakları kullanarak sağlıklı bir örgüt haline gelmeyi amaçlayan örgütler, daha verimli ve başarılı sonuçlar elde edebilmek için çalışanlarının motivasyonlarını arttırmaya çalışırlar. İyi motive edilmiş çalışanlarla, örgütsel ve kişisel amaçlar daha uyumlu hale getirilerek istenilen başarıya ulaşılabilir. Örgüt sağlığının devamlılığını çalışanların yüksek verimi sağlamaktadır, bu durumda yüksek verimin temel kaynağı olan motivasyon da örgütün vazgeçilemez bir unsurudur.

Bu çalışmada resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyon ve örgüt sağlığı algılarını incelemek ve motivasyon ile örgüt sağlığı algıları arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya konmak amaçlanmıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın temel problem cümlesi şöyle ifade edilebilir; resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyonları ile örgüt sağlığı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

#### **1.4 Amaç**

Bu araştırma Ataşehir ilçesinde çalışan resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin, motivasyonları ile örgüt sağlığı algıları arasında ki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- 1- Motivasyon ile Örgüt Sağlığı arasında ilişki var mıdır?
- 2- Resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyonlarına ilişkin algıları nasıldır?
- 3- Resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algıları nasıldır?
- 4- Demografik değişkenlere göre resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyonlarına ilişkin algılarında bir farklılık var mıdır?
- 5- Demografik değişkenlere göre resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algılarında bir farklılık var mıdır?

## 1.5 Önem

Sağlıklı okullar, bütün paydaşlardan en etkili performansı elde edebilen, paydaşların örgüte bağlılıklarını sağlayabilen, kurum da bir kültür oluşturabilen, sorunlar ve belirsizliklerle baş edebilen, amaçlarını gerçekleştirirken, içyapısını koruyan ve çevreye uyum sağlayan yapılardır. Bu hedefleri gerçekleştirmede en büyük rol sahiplerinden biri öğretmenlerdir. O halde öğretmenlerin çalışma etkililiklerinde rol oynayan etmenler de oldukça önemlidir. Bilindiği üzere öğretmenlerin performansı etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır; bunların başında da öğretmenlerin motivasyon düzeyi gelmektedir. Verimliliğin öneminin giderek arttığı ülkelerde, motivasyon verimliliği artıran tek faktör olmamakla birlikte mutlak etkili bir faktör konumundadır. Eğer örgütler, örgütte düşük verimlilik, düşük kaliteli iş, işe devamsızlık, geç gelme, sorumluluktan kaçış gibi pek çok sorunla uğraşmak istemiyorlarsa ileriye dönük uzun vadeli planlarında motivasyonu temel araç olarak kabul etmek zorundadırlar.

Her ne kadar psikososyal ihtiyaçların anlaşılması karmaşık ve güç olsa da örgütler ve yöneticiler paydaşların ihtiyaçlarının önemli olduğunu bilip bunları gidermeye çalışmalıdırlar. Motive edici araçların varlığı önemli ölçüde örgüte bağlılığı ve iş tatminini artırmaktadır. Özellikle psikososyal açıdan motivasyon örgüte bağlılığı artırır. Sonuç olarak, okullarda uygulanacak olan iyi bir motivasyon çalışmasının tüm öğretmenlerin optimal performans düzeyine ulaşmalarını sağlamada faydası olacaktır. Böylece hem kaynaklar akıllıca kullanılmış olacak, hem de herkes için arzu edilen sonuca ulaşılmış olacaktır.

Literatür incelendiğinde motivasyon ve örgüt Sağlığı ile ilgili yapılmış bir çok çalışmaya rastlanmaktadır. Ancak motivasyon ve örgüt sağlığı algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen daha önce yapılmış bire bir araştırmanın bulunmaması nedeniyle, bu araştırmanın eğitim yönetimi alanına katkı sağlaması beklenmektedir.

## 1.6 Varsayımlar

Araştırmaya katılan resmi ilköğretim okulu öğretmenleri ölçek ve anket sorularına içtenlikle yanıt vermişlerdir.

## 1.7 Sınırlılıklar

Bu araştırma 2011-2012 eğitim yılında, İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan Ataşehir ilçesi resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerle sınırlıdır.

## 1.8 Tanımlar

**Motivasyon:** Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleriyle davranmaları ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlanabilir (Koçel, 2003,s.633).

**Örgüt sağlığı:** Örgütün, etkili liderliğe sahip olması, kendi içinde bir bütünlük taşıması, iç ve dış çevresiyle etkin bir etkileşimde bulunması, belli bir kimliğinin olması ve sağlıklı ürünler vererek zaman içerisinde büyüme ve gelişmesini sürdürmesidir (Akbaba Altun, 2001, s.26)

## 1.9 İlgili Araştırmalar

### 1.9.1 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Eryılmaz (2002) “Özel ve Devlet Okullarındaki Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri”ni araştırmış, bu amaçla likert tipi bir ölçek geliştirerek 296 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma bulguları; özel okullarda çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin işlerinde doyuma ulaşmalarında ve işlerine motive olmalarında olumlu yönde etkisinin olduğu, devlet okullarında çalışanların ise bu görüşe daha az katılım gösterdiklerini ortaya koymuştur. Özel okullarda çalışan öğretmenler devlet okullarında çalışanlara oranla, okullarının çevredeki itibarı ile ve okulun çalışma ortamı ile ilgili daha olumlu düşünmüşlerdir.

Çoban (2007) “İlköğretim Okulu yönetici ve öğretmenlerinin Örgüt sağlığına ilksin algıları” adlı araştırmasında, ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgüt sağlığını algılama düzeylerinin ne olduğunun belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırma betimsel niteliktedir. Çalışmanın evrenini, 2005–2006 öğretim yılında Antalya il merkezinde bulunan 188 resmi ve özel ilköğretim okulundaki 4402 yönetici ve 397 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem 111 yönetici ve 389 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada Akbaba (1997)’nin geliştirdiği ‘Örgüt sağlığı Ölçeği kullanılmıştır. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin

okullarının örgüt sağlığını algılama düzeylerine ilişkin görüşlerinin olumlu olduğu tespit etmiştir.

Türker (2010) ilköğretim okullarının etkililik düzeyleri ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki araştırmasındaki ilköğretim okullarının etkililik düzeyleri ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki belirlemeye çalışmıştır. Çalışmada tarama modeli kullanılmıştır. 2008–2009 Eğitim Öğretim Yılında Antalya il merkezininde 88 ilköğretim okulu yöneticisi anketi ile 338 ilköğretim okulu öğretmenleri anketi değerlendirmeye alınmıştır. Veri toplama aracı olarak Balcı (2007) tarafından geliştirilen Etkili Okul Anketi ve Akbaba (1997)'nin geliştirmiş olduğu Örgüt Sağlığı Ölçeği kullanılmış. İlköğretim okullarının etkililik düzeylerine ilişkin hem öğretmen hem de yönetici görüşleri okul ortamı, okul yöneticisi, öğretmenler ve öğrenciler boyutlarında yüksek çıkmasına karşın, veliler boyutunda yönetici görüşleri yüksek çıkarken, öğretmen görüşleri düşük çıkmıştır.

Özdemir (2006) “ilköğretim okullarında çalışan Öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşleri” çalışmasında İzmir ili Bornova ilçesindeki ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgüt sağlığına ilişkin algılarını belirlemeyi amaçlamıştır. Öğretmenlere araştırmacı tarafından geliştirilen ve 54 sorudan oluşan ölçek uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemini 2005-2006 eğitim-öğretim yılında İzmir ili Bornova ilçesindeki merkez ve köy ilköğretim okullarında çalışan 325 sınıf ve branş öğretmeni oluşturmuştur. Araştırmanın sonunda İzmir ili Bornova ilçesindeki ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algılarının “orta” düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Motivasyon üzerine araştırma yapan Öztürk (2006) ilköğretim öğretmenlerinin Motivasyonunu artıran ve idame ettiren Faktörler (Kağıthane-levent uygulaması) adlı çalışmayla, motivasyonu etkileyen etmenler üzerinde durmuş. Araştırmanın örneklemini İstanbul Kağıthane'deki Metehan ilköğretim Okulu ve Ticaret Odası ilköğretim Okulu ile Levent'teki Sair Behçet Kemal Çağlar ilköğretim Okulu bünyesinde çalışan 30'ar ilköğretim öğretmeni sayısı ile sınırlandırılmıştır. Öğretmenlerin motivasyonu incelenirken, çalışma ortamı, sosyal imkanlar, terfi, ödül ve ceza uygulamaları, verilen görevler, eğitim seviyesi ve öğretmen eğitimi faktörlerinin etkili olduğu belirlenmiştir.

### **1.9.2 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Motivasyon ile Örgüt Sağlığı ile ilgili yapılmış birçok araştırma bulunmaktadır. Ancak yapılan taramalarda, öğretmenlerin motivasyon düzeyi ile örgüt sağlığı algıları arasında ki ilişkiyi inceleyen bire bir herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Aşağıda motivasyon ve örgüt sağlığı ile ilgili yurt dışı araştırmalardan bazılarına yer verilmiştir.

Tarter, Hoy ve Kottkamp örgüt sağlığı ile örgütsel bağlanma arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında okullarda örgüt sağlığıyla örgütsel bağlanma arasında güçlü bir ilişki olduğunu; örgüt sağlığının bütün boyutlarıyla örgütsel bağlanmanın boyutları olan örgütsel yükümlülük ve öğretmen yükümlülüğü arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymuştur (Türker, 2010, s.29).

Gawel (1997)'in "Herzberg'in Çift Faktör Analizi ile Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşi'nin Eğitimde Uygulanabilirliği" ile ilgili çalışması öğretmenler ve motivasyon ile ilgili yapılmış kayda değer çalışmalardan biridir. Bu çalışma öğretmenlerin motivasyonlarının adı geçen iki teoride ki faktörlerden gerçekten etkilenip etkilenmediğini araştırmıştır. Araştırmanın sonucunda, bu iki teoride önemli bir etmen olarak kabul edilen maaş ve mevkinin öğretmen motivasyonunda çok da önemli bir paya sahip olmadığı sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin motive olabilmek için saygı ve itibara daha çok gereksinim duyduğu kabul edilmiştir.

Smith (2002)'in "Liselerin Örgüt sağlığı ve Matematik Dersindeki Öğrenci Yeterliliği" isimli çalışmasının amacı ise Ohio eyaletindeki liselerin örgütsel sağlığını araştırmaktır. Çalışma, Ohio eyaletindeki liselerin örgütsel sağlığı ve matematik öğrenci yeterliliği üzerinde odaklanmıştır. Araştırmanın evreni 97 okuldan oluşmakta olup, araştırmada Hoy ve Feldman'ın geliştirdiği örgüt sağlığı ölçeği kullanılmıştır. Matematikte öğrenci yeterliliği ile okul sağlığı arasında olumlu ilişkinin bulunduğu bu araştırmada, sağlıklı okul iklimini geliştirmede öğrenci başarısının desteklemesi önerilmektedir (Çoban,2007,s.38).

### **1.9.3 Araştırmaların Değerlendirilmesi**

Yurtiçi ve yurtdışında, motivasyon ve örgütsel sağlık konularında yapılan araştırmalar incelendiğinde; örgütsel sağlık adına literatürde belirli sayıda çalışma bulunduğunu ancak motivasyon ile ilgili farklı ana bilim dallarından çalışmaların

ortaya konduğunu gormekteyiz. Genellikle, her iki konu da benzer ya da ilişkisi olabileceği düşnlen diğer konularla ilişkilendirilerek araştırıldığı saptanmıştır.

## BÖLÜM II

### YÖNTEM

#### 2.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırma ilişkisel tarama modeli kullanılarak yapılmıştır. İlişkisel tarama modeli; iki ve ya daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleri olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 2009, s.81).

#### 2.2 Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini İstanbul Anadolu yakasında bulunan ve yakanın son yıllarda dikkat çekici şekilde en hızlı gelişen ilçelerden biri olarak görülen Ataşehir ilçesinde ki 38 adet resmi ilköğretim okulunda çalışan 1637 öğretmen oluşturmuştur.

Bu araştırmanın örneklemini Ataşehir İlçesi'nden, okulların bulunduğu sosyo-ekonomik çevre özellikleri dikkate alınarak orta- üst, orta ve orta- alt düzeyde 10 ilköğretim okulu örnekleme dahil edilmiştir. Bu okullar basit tesadüfî örnekleme yöntemi ile seçilen 206 öğretmen oluşturmuştur. Anket uygulanan okul ve öğretmen Tablo 2.1'de gösterilmiştir.



**Tablo 2.1 Anket Uygulanan Okul ve Öğretmen Sayıları**

NO	Ataşehir İlçesinde Örneklemeye Dahil Edilen Okullar	Değerlendirmeye Alınan Anket Sayısı		Toplam
		Kadın	Erkek	
1	Ataşehir Ata İÖÖ	14	3	17
2	Ataşehir Celal Yardımcı İÖÖ	9	7	16
3	Ataşehir Hasan Leyli İÖÖ	12	11	23
4	Ataşehir Kadriye Faik Koparan İÖÖ	8	9	17
5	Ataşehir Mustafa Öncel İÖÖ	28	13	41
6	Ataşehir Mustafa Zeki Demir İÖÖ	14	9	23
7	Ataşehir Sait Cordan İÖÖ	3	7	10
8	Ataşehir Sakarya İÖÖ	10	6	16
9	Ataşehir Sosyal Meskenler İÖÖ	11	11	22
10	Ataşehir Yeni Çamlıca Lemanana İÖÖ	13	8	21

### 2.3 Veri Toplama Araçları

Araştırmada Akbaba (1997) tarafından geliştirilen “Örgüt sağlığı Ölçeği” ve çeşitli kaynaklardan yararlanılarak araştırmacı tarafından geliştirilen motivasyon anketi kullanılmıştır.

**Okullarda örgüt sağlığı ölçeği:** Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan “Örgüt sağlığı Ölçeği”, Akbaba(1997) tarafından “Ortaöğretim Okullarının Örgüt Sağlığı”nı belirlemek amacıyla literatürde yer alan örgüt sağlığı anketlerinden faydalanılarak hazırlanmış ve 1995-1996 eğitim-öğretim yılında Bolu ilinde bulunan ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmen ve yöneticilere uygulanmıştır. Envanter iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, anket

yönergesi ile kişisel bilgilere yönelik olarak yedi soru; ikinci bölümde örgüt sağlığı ile ilgili 53 soru bulunmaktadır. Araştırmada envanterin ikinci bölümü olan örgüt sağlığı soruları kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan örgüt sağlığı anketi; örgütsel liderlik, örgütsel bütünlük, örgütsel kimlik, örgütsel ürün ve çevresel etkileşim boyutları ile ilgili algıları ölçen beş alt boyuttan meydana gelmektedir.

Anket formunda;

24, 25, 26, 27, 28, 36, 37, 38, 43, 45, 46, 48 ve 50. sorular örgütsel liderlik,

2, 4, 5, 6, 7, 39, 40, 41, 42 ve 47. sorular örgütsel bütünlük,

1, 8, 11, 12, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 33 ve 44. sorular çevresel etkileşim,

3, 29, 31, 32, 34, 35, 49 ve 52. sorular örgütsel kimlik

9, 10, 13, 14, 15, 30, 51 ve 53. sorular örgütsel ürün boyutunu ölçen sorular yer almaktadır.

Bu maddelerden 12, 19, 23, 33, 39, 40, 42 ve 47. sorular negatif puanlanmıştır.

Ölçek soruları; **her zaman, genellikle, ara sıra, nadiren** ve **hiçbir zaman** olmak üzere beş skala üzerinde hazırlanmıştır. Her zaman(5), Genellikle (4), Ara sıra(3) Nadiren(2)Hiçbir Zaman(1) olarak puanlanmıştır.

Akbaba (1997) güvenilirlik için Cronbach-Alpha uygulamış ve Alpha'yı .96 olarak bulmuştur. Bu çalışma için yapılan güvenilirlik testinde de Alpha .819 olarak hesaplanmıştır. Örgüt Sağlığı Ölçeği Ölçümünün Güvenirliği Tablo 2.2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.2 Örgüt Sağlığı Ölçeği Ölçümünün Güvenirliği**

Cronbach's Alpha	N of Items
,819	53

Tablo 2.2'de görüldüğü üzere oldukça yüksek değerde olan bu sonuçtan anlaşılacağı gibi, yapılan ölçüm güvenilirlidir

**Motivasyon Anketi :** Araştırmacı tarafından çeşitli kaynaklardan yararlanarak beşli likert tipine göre hazırlanan motivasyon anketi iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, anket yönergesi ile kişisel bilgilere yönelik olarak beş soru; ikinci bölümde motivasyon ile ilgili 43 soru bulunmaktadır.

Araştırmada kullanılan motivasyon anketi; çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler, motivasyon düzeyi, motivasyonel davranışlara ilişkin faktörler olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Birinci alt boyut olan çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler soruları; çok arttırır, arttırır, motivasyonuma etkisi yok, azaltır, çok azaltır olmak üzere beşli likert tipine göre hazırlanmıştır. Çok arttırır (5), arttırır(4), motivasyonuma etkisi yok(3), azaltır(2)çok azaltır(1) olarak puanlanmıştır.

İkinci boyut olan motivasyon düzeyi ile ilgili soruları; Çok fazla, Çok, Kararsızım, Az, Çok az olmak üzere beşli likert tipine göre hazırlanmıştır. Çok fazla(5), Çok(4), Kararsızım(3)Az(2)Çok az(1) olarak puanlanmıştır.

Üçüncü boyutu olan motivasyonel davranışlara ilişkin faktörler; Tamamen katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Hiç katılmıyorum olmak üzere beşli likert tipine göre hazırlanmıştır. Tamamen katılıyorum(5), Katılıyorum(4), Kararsızım(3), Katılmıyorum(2), Hiç katılmıyorum(1) olarak puanlanmıştır.

Bu çalışma için yapılan güvenirlik testinde Alpha .746 olarak bulunmuştur. Motivasyon anketinin ölçümünün güvenirliği Tablo 2.3’de görülmektedir.

**Tablo 2.3 Motivasyon Anketinin Ölçümünün Güvenirliği**

Cronbach's Alpha	N of Items
,746	43

Tablo 2.3’de görüldüğü üzere oldukça yüksek değerde olan bu sonuçtan anlaşılacağı gibi, yapılan ölçüm güvenilirdir

## 2.4 Veri Çözümleme Yöntemi

Ölçeklerin uygulanmasından sonra ilk olarak ölçekler ayrı ayrı değerlendirilip eksik veya yanlış doldurulan ölçekler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Daha sonra, araştırmada katılımcılardan elde edilen ölçek sonuçları toplandıktan sonra veriler sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS v18.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde Bağımsız Değişken t Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi ve Pearson Korelasyon Testi kullanılmıştır Analizlerde anlamlılık

için asgari kritik değer 0.05 olarak alınmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda istatistiki ve mantıksal yorumlar yapılmıştır.

## **2.5 Veri Toplama Süreci**

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları 2011–2012 ilkbahar döneminde uygulanmıştır. Uygulama yaklaşık 1 ay sürmüştür. Veri toplama araçları izin alınan okullardaki öğretmenlere gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra bizzat araştırmacı tarafından uygulanmıştır.

## **BÖLÜM III**

### **BULGULAR**

#### **3.1. Araştırmaya Ait Betimleyici Veriler**

Araştırmanın bu bölümünde anket ile toplanan değişkenlerin frekans ve yüzdeler dağılımları tablolaştırılmış ve yorumlanmıştır.

##### **3.1.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenler İle İlgili Bilgi ve Bulgular**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin dağılım Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.1 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılım**

Demografik Özellikler		<i>f</i>	%
Cinsiyet	Kadın	122	59,2
	Erkek	84	40,8
	Toplam	206	100
Eğitim Durumu	Öğretmen Okulu (Lisesi) mezunu	1	,5
	2-3 Yıllık Yüksek Öğrenim	10	4,9
	4 Yıllık Yüksek Öğrenim	181	87,9
	Yüksek Lisans	14	6,8
	Toplam	206	100
Branş	Anasınıfı Öğretmenliği	7	3,4
	Sınıf Öğretmenliği	98	47,3
	Türkçe Öğretmenliği	21	10,1
	Matematik Öğretmenliği	13	6,3
	Fen ve Teknoloji Öğretmenliği	8	3,9
	Sosyal Bilgiler Öğretmenliği	7	3,4
	İngilizce Öğretmenliği	12	5,8
	Beden Eğitimi öğretmenliği	9	4,3
	Görsel Sanatlar Öğretmenliği	7	3,4
	Müzik Öğretmenliği	5	2,4
	Din Kültürü Öğretmenliği	5	2,4
	Teknoloji Tasarım Öğretmenliği	7	3,4
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	45	21,8
	6-11 yıl	79	38,3
	12-17 yıl	47	22,8
	18-23 yıl	23	11,2
	24 yıl ve yukarısı	12	5,8
	Total	206	100,0
Bulunduğu Okuldaki Görev Yılı	1-5 yıl arası	142	68,9
	6-10 yıl arası	53	25,8
	11-15 yıl arası	17	3,9
	16-20 yıl arası	3	1,5
	Total	206	100,0

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi araştırılmaya katılan öğretmenlerin % 59.2’si kadın, % 40.8’i erkek öğretmenlerden oluşmaktadır.

Öğretmenlerin %0.5’i Öğretmen okulu, %4,9’u 2-3 yıllık yüksek öğrenim, %87.9’u 4 yıllık lisans ve 6.8’i yüksek lisans eğitimine sahip olduğu gözlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %3.4’ü Anasınıfı Öğretmenliği, %47.3’ü Sınıf Öğretmenliği, %10.1’i Türkçe Öğretmenliği, %6.3’ü Matematik Öğretmenliği, %3.9

Fen ve Teknoloji Öğretmenliği, %3.4 Sosyal Bilgiler Öğretmenliği, %5.8'i İngilizce Öğretmenliği, %4.3'ü Beden Eğitimi Öğretmenliği, %3.4'ü Görsel Sanatlar Öğretmenliği, %2.4'ü Müzik Öğretmenliği, %2.4'ü Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmenliği, %3.4'ü Teknoloji ve Tasarım Öğretmenliği, %1.4'ü Bilişim ve Teknoloji Öğretmenliği, %1.9'u Rehber Öğretmenliği olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 21.8'i 0-5 yıl arası, %38.3'ü 6-11 yıl arası, %22.8'i 12-17 yıl arası, %11.2'si 18-23 yıl arası ve %5.8'i 24 yıl ve yukarısı mesleki kıdeme sahiptir.

Araştırma ya katılan öğretmenlerin, bulunduğu okulda 1.görev yılını dolduranlar %25.2, 2.görev yılını dolduranlar 15.5, 3.görev yılı olanlar %16, 4.görev yılı olanlar %7.3, 5.görev yılı olanlar %4.9, 6.görev yılı olanlar %7.3, 7.görev yılı olanlar %6.8, 8.görev yılı olanlar %3.4, 9.görev yılı olanlar %4.3, 10.görev yılı olanlar %4.4, 11.görev yılı olanlar %1.9, 12.görev yılı olanlar %0.5, 14.görev yılı olanlar %1.5, 16. görev yılı olanlar %0.5, 17. görev yılı olanlar %0.5, 20.görev yılı olanlar %0.5 olarak belirlenmiştir.

### **3.2. Motivasyon Anketinden Elde Edilen Bilgi ve Bulgular**

#### **3.2.1 Öğretmenlerin Motivasyon Anketi Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Öğretmenlerin motivasyon anketi sorularına verdiği cevapların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.2, 3.3 ve 3.4'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.2 Öğretmenlerin Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Sorularına Verdiği Cevaplar**

Soru	Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler	X	Ss
1	Yaptığım işin anlamlı olması	4,83	,462
2	Yaptığım işte başarılı olduğumu düşünmem	4,73	,577
3	İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştirebileceğime inanmam	4,73	,553
4	İşimi yaparken yaratılığımı ve kendi yöntemlerimi kullanabiliyor olmam	4,71	,487
5	Sahip olduğum mesleki eğitim ve geliştirme imkanları	4,55	,588
6	Çalışma saatlerimin esnekliği	4,35	,812
7	İş güvencemin olması	4,55	,636
8	Aldığım ücret	4,50	,882
9	Emekliliğimde rahat edeceğimi düşünüyor olmam	4,32	,810
10	Şu an görev yapmakta olduğum okul	3,95	,996
11	Çalıştığım okulun fiziksel ortamı, çalışma koşulları	3,94	,988
12	Çalıştığım okuldaki araç –gereç, teknolojik ekipman eksikliği	2,62	1,186
13	Kendimi çalıştığım okulun önemli bir çalışanı olarak görmem	4,51	,717
14	Okulda karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı bir ilişkinin olması	4,80	,439
15	Yöneticimin adil ve hakkaniyetli davranması	4,76	,540
16	Okul müdürünün beni takdir etmesi	4,59	,778
17	Yöneticimle ve çalışma arkadaşarımla yaşanan sorunlar	2,28	1,208
18	Yönetimin ekip çalışmasına önem vermesi	4,17	,775
19	Yöneticime güven duymam	4,71	,534
20	Kararlara katılımımın sağlanması	4,54	,606
21	Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları	3,16	1,181
22	Uygulanan ödül ve ceza sistemi	3,97	,863
23	İş arkadaşarımla ile gerçekleştirilen sosyal aktivitelerin düzenlenmesi ve bunlara katılabilmem	4,10	,739
24	İş arkadaşarıma güven duymam	4,49	,763
25	İş arkadaşarımla aramızda bazen sert tartışmaların olması	2,05	,996
26	Okuldaki dedikodular ve olumsuz yorumlar	2,05	,964
27	Geçirdiğim teftişler ,mevut denetim mekanizması	2,82	,989
28	Öğrencilerle ilişkilerim	4,50	,653
29	Velilerle ilişkilerim	3,58	,973



Tablo 3.2’de görüldüğü üzere öğretmenlerin motivasyon anketi sorularına verdiği cevaplar incelendiğinde “Yapılan işin anlamlı olması (X=4.83)” “Yapılan işte başarılı olduğunun düşünülmesi (X=4,73)” “İşi yaparken hedeflerin gerçekleştirilebileceğine inanmak (X=4.73)” “İşi yaparken yaratıcılık ve kendi yöntemlerinin kullanılabilirliği (x=4,71)” “Okulda karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı bir ilişkinin olması (X=4.80)” “Yöneticimin adil ve hakkaniyetli davranması(X=4.76)” “Yöneticiye güven duyulması (X=4.71) motivasyonu çok arttıran faktörlerdir. Buna karşılık, “İş arkadaşlarıyla sert tartışmaların olması (X=2,05)”, “Okuldaki dedikodu ve olumsuz yorumlar (X=2,05)”, “Yöneticiyle ve çalışma arkadaşlarıyla yaşanan sorunlar (X=2.28)” ise çalışma motivasyonunu azaltan faktörlerdir.

**Tablo 3.3 Öğretmenlerin Motivasyon ve Performans Düzeyi Sorularına Verdiği Cevaplar**

Soru No	Motivasyon Düzeyi	X	Ss
1	Genel olarak motivasyon düzeyiniz ne kadardır?	3,63	1,064
2	İşinizi yapmak için ne kadar motivasyona sahipsiniz?	4,41	,725
3	İşinizi yapmaktan ne kadar zevk alırsınız?	3,83	1,010
4	İşiniz sizi ne kadar tatmin eder	4,20	,742
5	Performans düzeyinizden memnun musunuz?	4,46	,736
6	İşinizde ne kadar başarılı olduğunuzu düşünüyorsunuz?	3,03	,985

Tablo 3.3’te öğretmenler işlerini yapmak için çok motivasyona sahiptir: (X=4.41). Dolayısıyla öğretmenlerin genel olarak motivasyon düzeylerini çok olduğunu söylemek mümkündür: (X=3.63). Öğretmenler işlerinde ne kadar başarılı oldukları konusunda kararsızken: (X=3.03), performans düzeylerinden çok memnundurlar: (X=4.46). Ayrıca işleri kendilerini çok tatmin etmekte: (X=4.20) ve işlerini yaparlarken zevk almaktadırlar: (X=3.83).

**Tablo 3.4 Öğretmenlerin Motivasyonel Davranışlar Sorularına Verdiği Cevaplar**

Soru No	Motivasyonel Davranışlar	X	ss
1	İşimi severek yapıyorum	4,57	,773
2	Çalışma ortamında kendimi mutlu hissediyorum	3,96	,933
3	Mesai saatleri dışında da işimi düşünüyorum.	4,05	,879
4	Dersime düzenli olarak hazırlık yaparak girerim.	3,96	,904
5	Aşırı stres altında olduğumu düşünüyorum.	3,77	1,329
6	Okula her zaman zamanında gelirim	4,70	,590
7	İşimde yıprandığımı ve yorulduğumu hissediyorum	4,01	1,022
8	Yaptığım işle öğrencilere faydalı olmadığını düşünüyorum	2,04	1,095

Tablo 3.4'te, öğretmenler okula zamanında gelmektedirler ( $X=4.70$ ), Öğretmenler işlerini severek yapmaktadırlar: ( $X:4.57$ ), mesai saatleri dışında da işlerini düşünmekte (X=4.05) Ayrıca öğretmenler yaptıkları iş ile öğrencilere faydalı olmadıklarını düşünmemektedirler ( $X=2.04$ ).

### 3.2.2 Demografik Özelliklere Göre Motivasyona İlişkin Bilgi ve Bulgular

Çalışmanın bu kısmında resmi ilk öğretim okullarında çalışan öğretmenlerinin motivasyona ilişkin algılarında cinsiyet, öğrenim durumu, branş, mesleki ve okuldaki kıdemi gibi demografik değişkenlere göre bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Bu amaçla yapılan istatistiksel analizlerin sonuçları aşağıda verilmiştir.

#### 3.2.2.1 Cinsiyete Göre Motivasyon Bulguları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyete göre motivasyon anketinin üç boyutu için bağımsız t testi Tablo 3.5'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.5 Cinsiyete Göre Motivasyon Bulguları**

Motivasyon Alt Boyutları	Cinsiyet	N	X	ss	P	T
Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler	Kadın	122	117,3197	8,31534	,225	1,085
	Erkek	84	116,1310	6,77305		1,127
Motivasyon ve Performans Düzeyi	Kadın	122	23,3525	3,10404	,152	-1,206
	Erkek	84	23,8571	2,71605		-1,236
Motivasyonel Davranışlar	Kadın	122	31,0328	3,94578	,093	-,121
	Erkek	84	31,0952	3,15701		-,126

Tablo 3.5'te görüldüğü gibi öğretmenlerin cinsiyetleri ile çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler, motivasyon ve performans düzeyi, motivasyonel davranışlar arasında anlamlı bir fark görülmemektedir. ( $p>0,05$ ). Bu sonuçlar doğrultusunda, cinsiyet ile motivasyon arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ifade etmek mümkündür.

### **3.2.2.2 Öğrenim Durumuna Göre Motivasyon Bulguları**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğrenim durumuna göre motivasyon anketinin üç boyutu için tek yönlü varyans analizi Tablo 3.6'da gösterilmiştir.

**Tablo 3.6 Öğrenim Durumuna Göre Motivasyon Bulguları**

Motivasyon Alt Boyutları	Öğrenim Durumları	N	X	ss	F	P
Motivasyonu Etkileyen Faktörler	Öğretmen Okulu (Lisesi) mezunu	1	116,0000	.	1,803	148
	2-3 yıllık yüksek öğrenim	10	112,4000	12,24019		
	4 yıllık yüksek öğrenim	181	116,8564	7,48119		
	Yüksek lisans	14	119,7857	6,21634		
	Total	206	116,8350	7,72844		
Motivasyon ve Performans Düzeyi	Öğretmen Okulu (Lisesi) mezunu	1	27,0000	.	1,902	,130
	2-3 yıllık yüksek öğrenim	10	22,2000	3,58391		
	4 yıllık yüksek öğrenim	181	23,5249	2,88592		
	Yüksek lisans	14	24,7143	3,12382		
	Total	206	23,5583	2,95561		
Motivasyonel Davranışlar	Öğretmen Okulu (Lisesi) mezunu	1	27,0000	.	1,204	,309
	2-3 yıllık yüksek öğrenim	10	30,2000	4,56557		
	4 yıllık yüksek öğrenim	181	31,0276	3,52362		
	Yüksek lisans	14	32,3571	4,30755		
	Total	206	31,0583	3,63674		

Tablo 3.6'ya göre, öğrenim durumları ile motivasyon anketinin birinci boyutu olan çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler, ikinci boyutu olan motivasyon düzeyini belirleyen faktörler ve üçüncü boyut olan motivasyonel davranışlara ilişkin faktörler ile aralarında anlamlı bir farklılık yoktur( $p>0,05$ ). Bu sonuçlar doğrultusunda, öğrenim durumu ile motivasyon arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ifade etmek mümkündür.

### 3.2.2.3 Branşa Göre Motivasyon Bulguları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşa göre motivasyon anketinin üç boyutu için tek yönlü varyans analizi Tablo 3.7'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.7 Branş Değişkenine Göre Motivasyon Bulguları**

Motivasyon Alt Boyutları	Branş	N	X	ss	F	p
Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler	Anasınıfı öğretmenliği	7	114,0000	8,94427	,814	,645
	Sınıf öğretmenliği	98	117,2551	8,70396		
	Türkçe öğretmenliği	21	118,8095	6,60014		
	İlköğretim matematik öğretmenliği	13	117,3846	6,55157		
	Fen ve teknoloji öğretmenliği	8	112,7500	6,90238		
	Sosyal bilgiler öğretmenliği	7	116,7143	3,54562		
	İngilizce öğretmenliği	12	115,3333	7,49949		
	Beden eğitimi öğretmenliği	9	117,1111	3,17980		
	Görsel sanatlar öğretmenliği	7	114,4286	2,07020		
	Müzik öğretmenliği	5	120,0000	5,09902		
	Din kültürü öğretmenliği	5	113,2000	7,42967		
	Teknoloji ve tasarım öğretmenliği	7	116,0000	10,64581		
	Bilişim teknolojileri öğretmenliği	3	112,0000	8,18535		
	Rehber öğretmenlik	4	121,5000	6,24500		
Total	206	116,8350	7,72844			
Motivasyon ve Performans Düzeyi	Anasınıfı öğretmenliği	7	23,1429	3,62531	1,150	,320
	Sınıf öğretmenliği	98	23,5714	2,93222		
	Türkçe öğretmenliği	21	23,5714	2,22646		
	İlköğretim matematik öğretmenliği	13	25,0000	2,23607		
	Fen ve teknoloji öğretmenliği	8	21,7500	3,05894		
	Sosyal bilgiler öğretmenliği	7	22,5714	2,82000		
	İngilizce öğretmenliği	12	23,5833	3,89541		
	Beden eğitimi öğretmenliği	9	25,3333	2,73861		
	Görsel sanatlar öğretmenliği	7	24,2857	4,02965		
	Müzik öğretmenliği	5	23,0000	2,82843		
	Din kültürü öğretmenliği	5	21,0000	1,22474		
	Teknoloji ve tasarım öğretmenliği	7	23,1429	3,53217		
	Bilişim teknolojileri öğretmenliği	3	24,0000	3,60555		
	Rehber öğretmenlik	4	23,5000	2,08167		
Total	206	23,5583	2,95561			
Motivasyonel Davranışlar	Anasınıfı öğretmenliği	7	31,0000	1,91485	,463	,943
	Sınıf öğretmenliği	98	30,7143	3,82072		
	Türkçe öğretmenliği	21	31,8571	3,66450		
	İlköğretim matematik öğretmenliği	13	31,8462	2,07550		
	Fen ve teknoloji öğretmenliği	8	31,3750	5,78020		
	Sosyal bilgiler öğretmenliği	7	30,1429	3,53217		
	İngilizce öğretmenliği	12	31,7500	4,65393		
	Beden eğitimi öğretmenliği	9	32,4444	2,96273		
	Görsel sanatlar öğretmenliği	7	32,0000	2,51661		
	Müzik öğretmenliği	5	30,6000	2,07364		
	Din kültürü öğretmenliği	5	30,0000	3,39116		
	Teknoloji ve tasarım öğretmenliği	7	30,2857	1,97605		
	Bilişim teknolojileri öğretmenliği	3	31,0000	4,58258		
	Rehber öğretmenlik	4	30,2500	5,37742		
Total	206	31,0583	3,63674			

Tablo 3.7'ye göre, branş ile motivasyon anketinin birinci boyutu olan çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler, ikinci boyutu olan motivasyon düzeyini belirleyen faktörler ve üçüncü boyut olan motivasyonel davranışlara ilişkin faktörler ile öğrenim durumları anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Bu sonuçlar doğrultusunda, branş ile motivasyon arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ifade etmek mümkündür.

### 3.2.2.4 Mesleki Kıdeme Göre Motivasyon Bulguları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdeme göre motivasyon anketinin üç boyutu için tek yönlü varyans analizi Tablo 3.8’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.8 Mesleki Kıdeme Göre Motivasyon Bulguları**

Motivasyon Alt Boyutları	Mesleki Kıdem	N	X	ss	F	p
Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler	0-5 yıl	45	118,8667	8,59598		
	6-11 yıl	79	115,6709	7,23900		
	12-17 yıl	47	118,4894	7,70622	2,552	,040
	18-23 yıl	23	114,6087	5,37451		
	24 yıl ve yukarısı	12	114,6667	9,27689		
	Total	206	116,8350	7,72844		
Motivasyon ve Performans Düzeyi	0-5 yıl	45	23,2000	3,10132		
	6-11 yıl	79	23,4937	3,10034		
	12-17 yıl	47	23,5106	2,99907	,642	,633
	18-23 yıl	23	24,1304	1,89027		
	24 yıl ve yukarısı	12	24,4167	3,05877		
	Total	206	23,5583	2,95561		
Motivasyonel Davranışlar	0-5 yıl	45	31,4444	3,08630		
	6-11 yıl	79	30,4684	4,05044		
	12-17 yıl	47	31,5319	3,06347	,929	,448
	18-23 yıl	23	31,0435	4,07295		
	24 yıl ve yukarısı	12	31,6667	3,89249		
	Total	206	31,0583	3,63674		

Tablo 3.8’e göre, mesleki kıdeme göre motivasyon anketinin birinci boyutu olan çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler, ikinci boyutu olan motivasyon düzeyini belirleyen faktörler ve üçüncü boyut olan motivasyonel davranışlara ilişkin faktörler ile anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Bu sonuçlar doğrultusunda, mesleki kıdem ile motivasyon arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ifade etmek mümkündür.

### 3.2.2.5 Bulunduğu Okulda Çalışma Yılına Göre Motivasyon Bulguları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bulunduğu okulda çalışma yılına göre motivasyon anketinin üç boyutu için tek yönlü varyans analizi Tablo 3.9’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.9 Bulunduğu Okulda Çalışma Yılına Göre Motivasyon Bulguları**

Motivasyon Alt Boyutları	Bulunduğu Okulda Çalışma Yılı	N	X	Ss	F	p
Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler	1-5 yıl arası	142	117,466	6,52051	,687	,796
	6-10 yıl arası	53	115,195	6,66239		
	11-15 yıl arası	8	121,528	11,0111		
	16-20 yıl arası	3	117,667	.		
Motivasyon Düzeyi	1-5 yıl arası	142	23,4178	2,73154	1,517	,102
	6-10 yıl arası	53	24,3173	2,3139		
	11-15 yıl arası	8	24,8889	3,43494		
	16-20 yıl arası	3	22,3333	.		
Motivasyonel Davranışlara İlişkin Faktörler	1-5 yıl arası	142	31,2946	3,34234	1,153	,312
	6-10 yıl arası	53	31,7953	3,91782		
	11-15 yıl arası	8	30,4167	2,65202		
	16-20 yıl arası	3	33	.		
	Total	206	31,0583	3,63674		

Tablo 3.9'a göre, motivasyon anketinin birinci boyutu olan çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler, ikinci boyutu olan motivasyon düzeyini belirleyen faktörler ve üçüncü boyut olan motivasyonel davranışlara ilişkin faktörler ile mesleki kıdem arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir ( $p>0,05$ ). Bu sonuçlar doğrultusunda, bulunduğu okulda çalışma yılı ile motivasyon arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ifade etmek mümkündür.

### 3.3. Örgüt Sağlığı Ölçeğinden Elde Edilen Bilgi ve Bulgular

#### 3.3.1 Öğretmenlerin Örgüt Sağlığı Ölçeği Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Öğretmenlerin örgüt sağlığı ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.10'da gösterilmiştir.

**Tablo 3.10 Öğretmenlerin Örgüt Sağlığı Sorularına Verdiği Cevaplar**

Soru No	Örgüt Sağlığı Algısı	X	Ss
1	Okul yöneticileri, öğretmenleri yeni araç gereçleri kullanmaya teşvik ederler.	3,94	,958
2	Eğitimle ilgili kararların alınmasında öğretmenler etkili olarak rol alırlar.	3,77	,944
3	Eğitimle ilgili kararların alınmasında öğretmenler sorumluluk alırlar.	3,99	,826
4	Bu okulda öğrenci öğretmen ve müdür arasındaki iletişim iyidir.	4,05	,860
5	Yöneticiler aldıkları kararları okulda etkilenecek bütün üyelere iletirler.	4,16	,847
6	Müdür yetkisini öğretmenlerle paylaşır.	3,44	1,042
7	Öğretmenler, okulun havasının olumlu olduğu kanısındadırlar.	3,85	,862
8	Öğretmenler görevlerini zevkle yaparlar.	4,13	,755
9	Müdür, öğretmenlerin ders yükünü yeterliklerine göre ayarlar.	3,31	1,063
10	Öğretmenler, görevlerinden doyum sağlarlar	3,60	,966
11	Müdür, öğretmenlerin meslekteki güçlü Yönlerini bilir.	3,02	1,207
12	Müdür, öğretmenlerin başarılarını görmezlikten gelir.	2,99	1,187
13	Öğretmenler, eğitim öğretim çalışmalarında Kendi kendilerini denetlemede yeterlidirler.	4,13	,925
14	Müdür, eğitim öğretim çalışmalarını denetler.	3,74	1,012
15	Öğretmenler birbirlerine yardımcı olurlar.	4,51	,661
16	Öğretmenler işbirliği içinde çalışırlar.	4,39	,742
17	Bu okul toplumun gelişmesine katkıda bulunabilecek eğitsel faaliyetler düzenler.	3,70	,986
18	Öğrencilerle ilgili kararların alınmasında velilerin görüşleri alınır.	3,96	,825
19	Okulun sağladığı kaynaklar savurganca kullanılır.	2,22	1,081
20	Öğretmenler. velileri sınıfa davet ederler.	2,42	1,206
21	Öğretmenler arasında çıkan görüş ayrılıkları yöneticilerce çözülür.	3,04	1,061
22	Eğitim uygulamalarındaki yöntem farklılıkları yöneticilerce olumlu karşılanır.	3,99	,889
23	Öğretmenlerin eğitsel konularda değişik görüşler üretmesine izin verilmez.	2,10	,965
24	Okul kendi sorunlarını çözmede başarılıdır.	3,92	,899
25	Müdür, işlerini planlı yapar.	4,16	,676
26	Müdür öğretmenlerin çalışmasını destekler.	4,17	,756
27	Müdür, yönetimde deneyimlidir.	4,33	,691
28	Müdür eğitimle ilgili çalışmalarda öğretmenleri cesaretlendirir.	3,75	1,175
29	Yöneticiler okula ek ödenek sağlamada etkilidirler.	3,41	1,082
30	Okulun sağladığı kaynaklar etkili kullanılır.	3,97	,883
31	Öğretmenler velilerle toplantı yapar.	4,67	,623
32	Öğretmenler. sorunlarını çözmek için grup oluştururlar.	2,90	1,325
33	Öğretmenler. birbirlerine kayıtsızdırlar.	2,72	1,154
34	Öğretmenler, yeniliklere uyum sağlayabilirler.	4,17	,849
35	Öğretmenler birbirlerinin çalışmalarını beğenirler.	3,69	,831
36	Yöneticiler okulun geleneklerine bağlıdırlar.”	3,50	,893
37	Bu okul eğitimle ilgili sorunlara duyarlıdır.	4,22	,690
38	Müdür, her öğretmen ile etkili iletişim kurar.	3,87	1,001
39	Toplumsal baskı grupları okul yönetiminde etkilidir.	2,95	1,246
40	Toplumun baskısı öğretmenleri rahatsız edici düzeydedir.	2,50	1,116
41	Yöneticiler, öğretmenleri dış baskılara karşı korur.	3,59	1,068
42	Yöneticiler, yönetim ve eğitimle ilgili sorunları duymak istemezler.	2,22	1,189
43	Müdür astları ile iyi ilişkiler kurar.	4,04	,999
44	Öğretmenler. okulun sorunlarını zamanında yöneticilere duyururlar.	4,15	,760
45	Müdür üstleri ile iyi ilişkiler kurar.	4,34	,791
46	Müdür.öğretmenlere dostça davranır.	4,23	1,013
47	Müdür, öğretmenleri dinlemeye gönüllü değildir.	2,47	1,155
48	Müdür, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için öğretmenlerle işbirliği yapar.	3,91	,933
49	Öğretmenler, okulun amaçlarını bilirler.	4,46	,703
50	Müdür, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için bütün olanakları kullanır.	4,33	,738
51	Toplumun eğitime ilişkin olumlu istekleri Yöneticilerce benimsenir.	4,15	,856
52	Öğretmenler birbirlerine dostça davranırlar.	4,53	,590
53	Öğrencilerin başarısı okul tarafından tanınır ve onaylanır.	4,54	,674

Tablo 3.10'da, öğretmenlerin genellikle velilerle toplantı yaptığını: (X=4.67), öğretmenler birbirlerine dostça davrandıklarını: (X:4.53), öğrencilerin başarısının okul tarafından tanınır ve onaylandığını: (X:4.54), öğretmenlerin okulun amaçlarını



bildikleri ( $X=4.46$ ) olduğu görülmektedir, öğretmenlerin eğitsel konularda değişik görüşler üretmesine izin verilmemeslik yapılmadığını: ( $X:2.10$ ) görmekteyiz.

### 3.3.2 Demografik Özelliklere Göre Örgüt Sağlığına İlişkin Bilgi ve Bulgular

Çalışmanın bu kısmında ilk öğretim öğretmenlerinin örgüt sağlığına ilişkin algılarında cinsiyet, öğrenim durumu, branş, mesleki ve okuldaki kıdemi gibi demografik değişkenlere göre bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Bu amaçla yapılan istatistiksel analizlerin sonuçları aşağıda verilmiştir.

#### 3.3.2.1 Cinsiyete Göre Örgüt Sağlığı Bulguları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyete göre örgüt sağlığı ölçeği için bağımsız t testi Tablo 3.11’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.11 Cinsiyete Göre Örgüt Sağlığı Bulguları**

Cinsiyet	N	X	Ss	p	T
Kadın	122	196,1311	17,47723	,825	-,222
Erkek	84	196,6071	12,32298		

Tablo 3.11 incelendiğinde, cinsiyet ile örgüt sağlığı ölçeği puanları arasında anlamlı bir fark görülmemektedir ( $p>0,05$ ). Bu bulgu, öğretmenlerin cinsiyetleri ile örgüt sağlığı algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

#### 3.3.2.2 Öğrenim Durumuna Göre Örgüt Sağlığı Bulguları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğrenim durumuna göre örgüt sağlığı ölçeği farklılaşma durumu için tek yönlü varyans analizi Tablo 3.12’de gösterilmiştir

**Tablo 3.12 Öğrenim Durumuna Göre Örgüt Sağlığı Bulguları**

öğrenim durumu	X	N	Ss	F	p
Öğretmen Okulu (Lisesi) mezunu	195,0000	1	.	1,249	,293
2-3 yıllık yüksek öğrenim	187,1000	10	20,64219		
4 yıllık yüksek öğrenim	196,8508	181	14,66268		
yüksek lisans	196,2143	14	21,72973		
Total	196,3252	206	15,55089		

Tablo 3.12’ye göre, öğrenim durumu örgüt sağlığı ölçeğine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Bu sonuçlar doğrultusunda, öğrenim durumu ile örgüt sağlığı algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ifade etmek mümkündür.

### 3.3.2.3 Branşa Göre Örgüt Sağlığı Bulguları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşa göre örgüt sağlığı ölçeği farklılaşma durumu için tek yönlü varyans analizi Tablo 3.13’de gösterilmiştir

**Tablo 3.13 Branşa Göre Örgüt Sağlığı Bulguları**

Branş	X	N	Ss	F	p
anasınıfı öğretmenliği	184,7143	7	19,81342	1,013	,440
sınıf öğretmenliği	196,5408	98	16,18780		
Türkçe öğretmenliği	194,7619	21	12,27153		
ilköğretim matematik öğretmenliği	195,6154	13	13,56182		
fen ve teknoloji öğretmenliği	200,2500	8	17,34317		
sosyal bilgiler öğretmenliği	199,4286	7	6,21442		
İngilizce öğretmenliği	204,6667	12	17,16409		
beden eğitimi öğretmenliği	198,6667	9	6,06218		
görsel sanatlar öğretmenliği	199,5714	7	9,32483		
müzik öğretmenliği	195,2000	5	8,13634		
din kültürü öğretmenliği	194,4000	5	9,20869		
teknoloji ve tasarım öğretmenliği	186,1429	7	28,85266		
bilişim teknolojileri öğretmenliği	188,0000	3	18,24829		
rehber öğretmen	200,5000	4	15,71623		
Total	196,3252	206	15,55089		

Tablo 3.13’e göre, örgüt sağlığı ölçeği, branşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Bu sonuçlar doğrultusunda, öğretmenlerin öğrenim durumları ile örgüt sağlığı algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ifade etmek mümkündür.

### 3.3.2.4. Mesleki Kıdeme Göre Örgüt Sağlığı Bulguları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdeme göre örgüt sağlığı ölçeği farklılaşma durumu için tek yönlü varyans analizi Tablo 3.14’de gösterilmiştir

**Tablo 3.14 Mesleki Kıdeme Göre Örgüt Sağlığı Bulguları**

Mesleki Kıdem	X	N	Ss	F	P
0-5 yıl	199,8667	45	12,87280	,900	,465
6-11 yıl	194,4051	79	17,16475		
12-17 yıl	196,0426	47	14,73823		
18-23 yıl	196,9130	23	16,57740		
24 yıl ve yukarısı	195,6667	12	14,74839		
Total	196,3252	206	15,55089		

Tablo 3.14'e göre, mesleki kıdem örgüt sağlığı ölçeğine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Bu sonuçlar doğrultusunda, mesleki kıdem ile örgüt sağlığı algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ifade etmek mümkündür.

### 3.3.2.5. Bulunduğu Okulda Çalışma Yılına Göre Örgüt Sağlığı Bulguları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bulunduğu okulda çalışma yılına göre örgüt sağlığı ölçeği farklılaşma durumu için tek yönlü varyans analizi Tablo 3.15'de gösterilmiştir

**Tablo 3.15 Bulunduğu Okulda Çalışma Yılına Göre Örgüt Sağlığı Bulguları**

		N	X	Ss	F	p
Örgüt Sağlığı Algısı	1-5 yıl arası	142	197,3092	12,71408	2,030	,015
	6-10 yıl arası	53	197,0298	18,63953		
	11-15 yıl arası	8	181,1111	13,69151		
	16-20 yıl arası	3	181			

Tablo 3.15'e göre, bulunduğu okulda çalışma yılı örgüt sağlığı ölçeğine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Bu sonuçlar doğrultusunda, bulunduğu okulda çalışma yılı ile örgüt sağlığı algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ifade etmek mümkündür.

### 3.4 Motivasyon ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiye yönelik bulgular

Motivasyon anketi ile örgüt sağlığı ölçeğinin karşılaştırılması amacıyla pearson korelasyon testi uygulanmıştır. Motivasyon anketi, motivasyon anketinin alt

boyutları ile örgüt sağlığı ölçeği arasında ve motivasyonun kendi alt boyutları ile uygulanan bu test Tablo 3.16’da verilmiştir.

**Tablo 3.16 Motivasyon ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiye yönelik bulgular**

		Motivasyon (genel)	Motivasyonu etkileyen faktörler	Motivasyon Düzeyi	Motivasyonel Davranışlar	Örgüt Sağlığı
Motivasyon (genel)	Korelasyon	1	,877**	,619**	,589**	,509**
	P		,000	,000	,000	,000
	N	207	207	207	207	207
Çalışma Motivasyonu Etkileyen Faktörler	Korelasyon	,877**	1	,312**	,214**	,413**
	P	,000		,000	,002	,000
	N	207	207	207	207	207
Motivasyon ve Performans Düzeyi	Korelasyon	,619**	,312**	1	,355**	,384**
	P	,000	,000		,000	,000
	N	207	207	207	207	207
Motivasyonel davranışlar	Korelasyon	,589**	,214**	,355**	1	,314**
	P	,000	,002	,000		,000
	N	207	207	207	207	207
Örgüt Sağlığı	Korelasyon	,509**	,413**	,384**	,314**	1
	P	,000	,000	,000	,000	
	N	207	207	207	207	207

\*\* Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

Yukarıda verilen Tablo 3.16’de de görüldüğü gibi, örgüt sağlığı ile genel motivasyon arasında yüksek düzeyde (.509) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Örgüt sağlığı ile motivasyonu etkileyen faktörler arasında da yüksek düzeyde (.413) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Örgüt sağlığı ile Motivasyon ve performans düzeyi arasında orta düzeyde (.384) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt sağlığı ile motivasyonel davranışlar arasında da orta düzeyde (.314) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Ayrıca motivasyon anketinin alt boyutları olarak ifade edilebilecek olan “Çalışma Motivasyonu Etkileyen Faktörler”, “Motivasyon ve Performans Düzeyi” ve “Motivasyonel davranışlar” hem kendi aralarında hem de genel olarak motivasyon ve örgüt sağlığı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma Motivasyonu Etkileyen Faktörler ile genel motivasyon arasında çok güçlü (.877), Motivasyon ve Performans Düzeyi ile genel motivasyon arasında orta düzeyde (.312), Motivasyonel davranışlar ile genel motivasyon arasında ise zayıf (.214) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

## BÖLÜM IV

### SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

#### 4.1. Sonuç

-Çalışmaya katılanların cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde bayanların %59,2'lik orana, erkeklerin ise %40,8'lik orana sahip olduğu görülmektedir.

-Öğrenim durumlarına göre dağılım incelendiğinde en yüksek oranın, %87.9'u 4 yıllık lisans mezunu grubundaki öğretmenlere ait olduğu, en düşük oran ise %0.5'ile öğretmen okulu mezunu grubu öğretmenleridir.

-Branşa göre dağılım incelendiğinde en yüksek oranın %47.3 ile sınıf öğretmenliği gurubunun, en düşük oran ise %1.4 ile bilişim teknolojileri öğretmenliği gurubudur.

-Görev yılına göre incelendiğinde en yüksek oranın %38.3 ile 0-5 yıl arası görev yılına sahip öğretmenler gurubuna ait olduğu, en düşük oranın ise %5.8 ile 24 ve yukarısı görev yılına sahip öğretmenler gurubuna ait olarak görülmektedir.

-Bulunduğu okulda çalışma yılına göre incelendiğinde en yüksek oranın %25.2 ile bulunduğu okulda bir yıl çalışanlar gurubuna ait olduğu, en düşük oranların ise %0.5 ile bulunduğu okulda 12, 16, 17, 20 çalışma yılı gurubuna ait olarak görülmektedir.

-İlk olarak Cronbach's Alpha testine bakıldığında uygulanan motivasyon anketi ve örgüt sağlığı ölçeği sonuçları oldukça güvenilirdir.

-Motivasyon ve örgüt sağlığı algıları ile öğretmenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark görülmemektedir.

-Motivasyon ve örgüt sağlığı algıları ile öğretmenlerin öğrenim durumları arasında anlamlı bir fark görülmemektedir.

-Motivasyon ve örgüt sağlığı algıları ile öğretmenlerin branşları arasında anlamlı bir fark görülmemektedir.

-Motivasyon ve örgüt sağlığı algıları ile öğretmenlerin çalışma yılı arasında anlamlı bir fark görülmektedir.

-Motivasyon ve örgüt sağlığı algıları ile öğretmenlerin bulunduğu okulda çalışma yılı arasında anlamlı bir fark görülmektedir.

-Motivasyon ile öğretmenlerin örgüt sağlığı algıları arasında pozitif doğrusal ve güçlü bir korelasyon tespit edilmiştir.

-Motivasyonun alt boyutları ile örgüt sağlığı algıları arasında pozitif doğrusal ve güçlü bir korelasyon tespit edilmiştir.

-En güçlü ilişkinin, motivasyon ile motivasyonun alt boyutları arasında olduğu görülmektedir.

Resmi ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin; cinsiyet, yaş, branş farklılığı, mesleki kıdem, bulunduğu okuldaki mesleki kıdem farklılığı gözetmeksizin, motivasyon ve örgüt sağlığı ilişkisi arasında paralel görüşlere sahip oldukları söylenebilir. Motivasyon ve örgüt sağlığı arasında son derece anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. İlköğretim okullarındaki motivasyon ne kadar yüksek veya ne kadar düşük olursa, örgüt sağlığının büyüklüğünün de o oranda yüksek veya düşük olacağını söylemek mümkündür.

## **4.2 Tartışma**

Yapılan literatür taramalarında öğretmenlerin motivasyon ile örgüt sağlığı algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen birebir yerli bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak her iki konu da genellikle, benzer ya da ilişkisi olabileceği düşünülen diğer konularla ilişkilendirilerek araştırıldığı saptanmıştır.

Araştırma demografik değişkenler ile örgüt sağlığı arasında anlamlı bir fark tespit etmemiştir. Çoban'ın "İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları" adlı çalışması da bu bulguları destekler niteliktedir.

Çoban'ın araştırmasında cinsiyet ve mesleki kıdem ile örgüt sağlığı arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Benzer şekilde Özdemir'in "Öğretmenlerin Okullarını Örgüt Sağlığı Açısından Değerlendirmeleri" adlı çalışmada da mesleki kıdem ile cinsiyet ve branş arasında da anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Bu araştırmada demografik değişkenler ile motivasyonun arasında anlamlı bir fark olmadığını belirlemiştir. Yıldırım'ın "Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler" adlı çalışmasında da motivasyon ile demografik değişkenlerin arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Türker (2010) ilköğretim okullarının etkililik düzeyleri ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki araştırmasındaki ilköğretim okullarının etkililik düzeyleri ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki belirlemeye çalışmıştır. İlköğretim okullarının etkililik düzeylerine ilişkin hem öğretmen hem de yönetici görüşleri okul ortamı, okul yöneticisi, öğretmenler ve öğrenciler boyutlarında yüksek çıkmasına karşın, veliler boyutunda yönetici görüşleri yüksek çıkarken, öğretmen görüşleri düşük çıkmıştır. Benzer bir şekilde, Özdemir (2006) "İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına İlişkin Görüşleri" çalışmasında İzmir ili Bornova ilçesindeki ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgüt sağlığına ilişkin algılarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonunda İzmir ili Bornova ilçesindeki ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algılarının "orta" düzeyde olduğu belirlenmiştir.

### **4.3 Öneriler**

Resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile örgüt sağlığı algıları arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmada; araştırmanın sonuçları da dikkate alınarak ileride bu konuda yapılacak araştırmalar için uygulamacılara ve araştırmacılara aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Yapılan literatür taramalarında öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile örgüt sağlığı algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen birebir yerli bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma ile eğitim bilimleri alanına bir fayda sağlanacağı düşünölmektedir. Araştırma sonuçlarını genellemesi, destekler nitelikte olması ve yerli literatüre yeni kaynaklar kazandırması açısından yapılan araştırma yaygınlaştırılarak farklı il ve ilçelerdeki okullarda da uygulanabilir.
- Öğretmenlerin genel motivasyon düzeylerini arttırmak için yöneticiler dikkatle seçilmeli, alanlarında uzman yöneticiler yetiştirilmelidir. Ayrıca yönetici ve öğretmenlere yönelik motivasyon ile ilgili hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim çalışmaları yapılmalıdır.

-Yönetici ve öğretmenlere yönelik hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim çalışmaları sadece Milli Eğitim Bakanlığı tarafından düzenlenmekle kalmamalı, yapılacak çalışmalar Eğitim Fakülteleri ile işbirliği içinde yürütülmelidir.

-Yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlar göstermektedir ki, öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim durumu, branş, görev yılı ve bulunduğu okulda çalışma yılı ile motivasyonları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Şu halde, öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile ilgili genellemeler yapılarak düzenlenen müdahaleler yerine her öğretmen için ayrı ayrı faktörler tespit edilerek, müdahaleler yapılmalıdır.

- Bu araştırma, notivasyon ve örgüt sağlığı algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bundan sonraki yapılacak araştırmalar, motivasyonun örgüt sağlığına etkisi üzerine yapılabilir.



## KAYNAKLAR

- AKAT, İ. ve BUDAK, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- AKBABA S. (1997). *Ortaöğretim Okullarının Örgüt sağlığı (Bolu İli Örneği)*. Ankara: Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi.
- AKBABA A.S. (2001). *Örgüt Sağlığı*. Ankara: Nobel Yayınları.
- AKTAN, C. (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği*. İstanbul: Tügiad Yayını.
- ARDIÇ, K. Ve POLATCI, S. (2007). *İşgören Refahı ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı*. Tokat: Gazi Osman Paşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, sayı 1. pp. 137-151.
- ARIK , İ.A. (1996). *Motivasyon ve Heyecana Giriş*. İstanbul: Çantay Yayınevi.
- AŞIKOĞLU, M. (1996) *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*. İstanbul: Üniversite Kitapevi.
- AYDIN A. (2000). *Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- BAKAN, İ. (2004). *Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- BAŞARAN, İ.E. (1998). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- BAYKAL, B. (1978). *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını,
- BAYSAL, C. Ve TEKARSLAN E. (1998). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- BENTLEY , T. (1999). *İnsanları Motive Etme*. İstanbul : Hayat Yayınları.
- BİNGÖL, D. (1997). *Personel Yönetimi*. İstanbul : Beta Yayınevi.
- CAN, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık Ltd. Şti.
- CAN, H. , AKGÜN, A. , KAVUNCUBASI, S (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- CAN, H. ve TECER, M. (1978) *İşletme Yönetimi*. Ankara: Doğan Basımevi.

- ÇOBAN N. (2007). *İlköğretim Okulu Yönetici Ve öğretmenlerinin Örgüt sağlığına ilişkin Algıları(Antalya İli Örneği)*. Antalya: Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- COOPER, C. L. ve S. WILLIAMS (1994). *Creating Healthy Work Organizations 1th Ed.* San Francisco: John Wiley & Sons Ltd.
- DAFT, R. L. (1991). *Management 2nd Ed.* U.S.A:The Dryden Press.
- DİNÇER, Ö. , FİDAN Y. (1999). *İşletme Yönetimi*. İstanbul :Beta Yayınevi.
- DORNAN, J. (2001). *Basarı İçin Stratejiler*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- DÜREN , A. Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul : Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- EFİL, İ. (2006). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel.
- ERDOĞAN, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- EREN, E. (2008). *Örgütsel davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Kitapevi.
- EROGLU, F. (2000). *Davranış Bilimleri*. İstanbul : Beta Yayınevi.
- ERYILMAZ, A. (2002). *Özel ve Devlet Okullarındaki Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri*. Ankara : Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- FELDMAN S.R. (1996). *Understanding Psychology*. Massachusetts: McGraw-Hill inc.
- GÜRGEN, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- HAGEMANN, G. (1997). *Motivasyon El Kitabı*. Çev: G. Aksan, İstanbul: Rota Yayınları.
- HODGETTS, R. Ve LUTHANS F. (1996). *International Management. 3rd Ed.* New York: McGraw-Hill.
- HOY, WAYNE, K. Ve JOHN, A. FELDMAN (1987). *Organizational Health: The Concept and Its Measure*. USA: *Journal of Research and Development in Education*, 20(4), pp.30-37.
- İNCİR, G. (1984). *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını.
- KARSLI, M. D. (2004). *Yönetimsel Etkililik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- KEENAN, K. (1996). *Yöneticinin Kılavuzu: Motivasyon*. Çev: E. Koparan, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- KİM, S. H. (2005). *Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu*. İstanbul: Timas Yayınları.
- KOÇEL, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- KÖSEOĞLU, A. KARAYORMUK, K. (2009). *Örgüt sağlığı nedir: Yöneticiler Arasında görüş Farklılığı Var mıdır?* Erzurum: Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 2, s.175
- KUMKALE, T.(1996). *Türklerde Motivasyon*. İstanbul: Harp Akademileri Komutanlığı Yayınları.
- LAURIE, M.J.(1999). *Management and Organizational Behavior*. Londra: Pearson Education Limited.
- MAİTLAND, I. (1997). *İnsanları Motive Etmek*. Çev: A. Bora Ve O. Cankoçak, Ankara: İlk Kaynak Kültür Ve Sanat Ürünleri.
- OWENS, R. G. (2004). *Organizational Behavior in Education: Adaptive Leadership and School Reform, 8th Edition*. USA: Pearson Education Inc.
- ÖZDEMİR, A. (2006). *Öğretmenlerin Okullarını Örgüt Sağlığı Açısından Değerlendirmeleri ( İzmir ili bornova ilçesi örneği )*. Denizli: Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- ÖZDEMİR, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- ÖZTABAĞ, L. (1972). *Psikolojide İlk Adım*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- ÖZTÜRK, S. Ve DÜNDAR, H. (2003). *Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler*. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, s.57.
- ÖZTÜRK, T. (2006). *İlkoğretim Öğretmenlerinin Motivasyonunu Artıran Ve İdame Ettiren Faktorler(Kağıthane-Levent Uygulaması)*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı.
- PEKER, Ö. ve AYTÜRK, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- PENFIELD, R. (1969). *Örgütte Beşeri Münasebetler*. Çev: R. Taşçıoğlu, Ankara: T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Mesleki Öğretim ve Teknik Yayınları.

- ROBBINS, A.(1992). *Kişisel Başarıda Zirveye Ulaşmanın Yolu: Sınırsız Güç*. İstanbul :İnkılap Kitapevi.
- SABUNCUOĞLU, Z.ve Tüz M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- SCHEİN, E. H. (1978). *Örgüt Psikolojisi*. Ankara: Türkiye ve Orta Dogu Amme İdaresi Enstitüsü.
- SHANİ, A.B., RAMİ Ve. LAU, J.B.(2000). *Behavior in Organizations: An Experimental Approach. 2.b.* New York: McGraw- Hill Higher Education.
- SÖZEN, U. (1980). *Örgütlenme Kuramı-Karşılaştırmalı Bir İrdeleme*. Ankara: İlkın Matbaası.
- SİLAH, M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selin Kitabevi.
- SİMSEK, M.S., AKGEMCİ, T. Ve ÇELİK, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel davranış*. Konya: Adım Matbacılık Ofset.
- ŞAHİN, A. (2004). *Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sayı 11. s. 523-547.
- ŞİMŞEK, M. (2006). *İş Hayatında Önce İnsan*. İstanbul : Hayat Yayınları.
- ŞİŞMAN, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- TEVRÜZ, S. (1999). *Davranışlarımızdan Seçmeler*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- TOPALOĞLU, M. Ve KOÇ H. (2005). *Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- TOPRAKÇI, E. (2002). *Sınıf Örgütünün Yönetimi*. Ankara: Ütopya Yayınevi.
- TUTAR, H. (2007). *İş gören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sayı 65-1. s.175
- TÜRKER, Y. (2010). *İlköğretim Okullarının Etkililik Düzeyleri İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki*. .Antalya : Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TÜTÜNCÜ, Ö. ve KÜÇÜKUSTA, D. (2007). *Organizasyonlarda Bireyler: Tutum, Davranış Ve Motivasyon*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu.

YÜKSEL, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara : Gazi Kitapevi.  
<http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=163&cilt=5&sayi=2&yil=2003>  
20.05.2011

## **EKLER**

### **EK 1: KİŞİSEL BİLGİ FORMU**

Değerli meslektaşım;

Bu anket , yüksek lisans tez konum olan “**Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgüt Sağlığı Düzeyleri İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki**”yi belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, sizinle ilgili kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde çalıştığınız okulun örgüt sağlığına ilişkin maddeler bulunmaktadır..Üçünü bölümde ise motivasyonunuzu ölçen sorular bulunmaktadır. Lütfen size en uygun olanı işaretleyiniz.Ayrıca hiçbir soruyu boş bırakmamanız araştırma için önemlidir.

Bütün cevaplar gizli tutulacak ve sadece araştırma amacına yönelik olarak kullanılacaktır.

Yardımlarınız için şimdiden içtenlikle teşekkür eder, saygılar sunarım.

Pınar ÖZKAN EBCİM

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetim Ve Denetimi

## ***I. BÖLÜM***

Bu bölümde sizinle ilgili kişisel bilgiler bulunmaktadır. Lütfen ilgili seçeneğin başındaki parantezin içine (x) koyunuz

1. **Cinsiyetiniz:**  Kadın  Erkek

2. **Öğrenim Durumunuz:**  Öğretmen okulu (lisesi) mezunu,

2-3 yıllık yükseköğrenim,

4 yıllık yükseköğrenim,

Yüksek lisans,

Doktora,

Diğer (Lütfen yazınız)

.....

3. **Öğretmenlikteki branşınız** (Lütfen yazınız) : .....

4. **Kaç yıldır bu görevde bulunmaktasınız?**  0-5 yıl

6-11 yıl

12-17 yıl

18-23 yıl

24 yıl ve yukarısı

5. **Kaç yıldır bu okulda çalışıyorsunuz?** .....

(İçinde bulunduğunuz öğretim yılı dahil)

## EK 2: MOTİVASYON ANKETİ

		Çalışma motivasyonumu					
Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve her birinin çalışma motivasyonunuz üzerindeki etkisini, görev yaptığınız okulu, birlikte çalıştığınız yönetici ve çalışma arkadaşlarınızı düşünerek (Uygun seçeneği X ile işaretleyerek) cevaplandırınız.		Çok arttırır	Arttırır	Motivasyonun a	Etkisi Yok	Azaltır	Çok Azaltır
1	Yaptığım işin anlamlı olması						
2	Yaptığım işte başarılı olduğumu düşünmem						
3	İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştirebileceğime inanmam						
4	İşimi yaparken yaratılığımı ve kendi yöntemlerimi kullanabiliyor olmam						
5	Sahip olduğum mesleki eğitim ve geliştirme imkanları						
6	Çalışma saatlerimin esnekliği						
7	İş güvencemin olması						
8	Aldığım ücret						
9	Emekliliğimde rahat edeceğimi düşünüyör olmam						
10	Şu an görev yapmakta olduğum okul						
11	Çalıştığım okulun fiziksel ortamı, çalışma koşulları						
12	Çalıştığım okuldaki araç –gereç , teknolojik ekipman eksikliği						
13	Kendimi çalıştığım okulun önemli bir çalışanı olarak görmem						
14	Okulda karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı bir ilişkinin olması						
15	Yöneticimin adil ve hakkaniyetli davranması						
16	Okul müdürünün beni takdir etmesi						
17	Yöneticimle ve çalışma arkadaşlarımla yaşanan sorunlar						
18	Yönetimin ekip çalışmasına önem vermesi						
19	Yöneticime güven duymam						
20	Kararlara katılımının sağlanması						
21	Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları						
22	Uygulanan ödül ve ceza sistemi						
23	İş arkadaşlarım ile gerçekleştirilen sosyal aktivitelerin düzenlenmesi ve bunlara						
24	İş arkadaşlarıma güven duymam						
25	İş arkadaşlarımla aramızda bazen sert tartışmaların olması						
26	Okuldaki dedikodular ve olumsuz yorumlar						
27	Geçirdiğim tefişler ,mevut denetim mekanizması						
28	Öğrencilerle ilişkilerim						
29	Velilerle ilişkilerim						
		Çok fazla	Çok	Kararsızım	Az	Çok Az	
1	Genel olarak motivasyon düzeyiniz ne kadardır?						
2	İşinizi yapmak için ne kadar motivasyona sahipsiniz?						
3	İşinizi yapmaktan ne kadar zevk alırsınız?						
4	İşiniz sizi ne kadar tatmin eder						
5	Performans düzeyinizden memnun musunuz?						
6	İşinizde ne kadar başarılı olduğunuzu düşünüyorsunuz?						
7	Yöneticinizin sizi ne kadar motive ettiğini düşünüyorsunuz?						
		Tamamen	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç	
1	İşimi severek yapıyorum						
2	Çalışma ortamında kendimi mutlu hissediyorum						
3	Mesai saatleri dışında da işimi düşünüyorum.						
4	Dersime düzenli olarak hazırlık yaparak girerim.						
5	Aşırı stres altında olduğumu düşünüyorum.						
6	Okula her zaman zamanında gelirim						
7	İşimde yıprandığımı ve yorulduğumu hissediyorum						
8	Yaptığım işle öğrencilere faydalı olmadığımı düşünüyorum						



### EK 3: ÖRGÜT SAĞLIĞI ÖĞRETMEN ÖLÇEĞİ

Aşağıda örgüt sağlığını ifade eden maddeler bulunmaktadır. Lütfen, bu maddelerin sizin çalıştığınız okulun özelliklerini ne derece yansıttığını (uygun seçeneği X ile işaretleyerek) belirtiniz.	Her zaman	Genellikle	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir zaman
1. Okul yöneticileri, öğretmenleri yeni araç-gereçleri kullanmaya teşvik ederler.					
2. Eğitimle ilgili kararların alınmasında öğretmenler etkili olarak rol alırlar.					
3. Eğitimle ilgili kararların alınmasında öğretmenler sorumluluk alırlar.					
4. Bu okulda öğrenci, öğretmen ve müdür arasındaki iletişim iyidir.					
5. Yöneticiler aldıkları kararları okulda etkilenecek bütün üyelere iletirler.					
6. Müdür, yetkisini öğretmenlerle paylaşır.					
7. Öğretmenler, okulun havasının olumlu olduğu kanısındadırlar.					
8. Öğretmenler, görevlerini zevkle yaparlar.					
9. Müdür, öğretmenlerin ders yükünü yeterliklerine göre ayarlar.					
10. Öğretmenler, görevlerinden doyum sağlarlar.					
11. Müdür, öğretmenlerin meslekteki güçlü yönlerini bilir.					
12. Müdür, öğretmenlerin başarısını görmezlikten gelir.					
13. Öğretmenler, eğitim-öğretim çalışmalarında kendi kendilerini denetlemede yeterlidirler.					
14. Müdür, eğitim-öğretim çalışmalarını değerlendirir.					
15. Öğretmenler birbirlerine yardımcı olurlar.					
16. Öğretmenler işbirliği içinde çalışırlar.					
17. Bu okul toplumun gelişmesine katkıda bulunabilecek eğitsel faaliyetler düzenler.					
18. Öğrencilerle ilgili kararların alınmasında velilerin görüşleri alınır.					
19. Okulun sağladığı kaynaklar savurganca kullanılır.					
20. Öğretmenler, velileri sınıfa davet ederler.					
21. Öğretmenler arasında çıkan görüş ayrılıkları yöneticilerce çözülür.					
22. Eğitim yöntemlerinin uygulanmasındaki yöntem farklılıkları yöneticilerce olumlu karşılanır.					
23. Öğretmenlerin eğitsel konularda değişik görüşler üretmesine izin verilmez.					
24. Okul, kendi sorunlarını çözmede başarılıdır.					
25. Müdür, işlerini planlı yapar.					
26. Müdür, öğretmenlerin çalışmasını destekler.					

## EK 4: ÖLÇEK İZİNİ

[akbabas@baskent.edu.tr](mailto:akbabas@baskent.edu.tr)  
akbabas@baskent.edu.tr

•  
Kime: pınar ozkan  
Kimden: **akbabas@baskent.edu.tr**  
Gönderme tarihi: 03 Ekim 2011 Pazartesi 19:04:57  
Kime: pınar ozkan (ozkan\_pinar\_ozkan@hotmail.com)

>

>

Merhaba Pınar,

Örgüt sağlığı ölçeğimi tezinde kullanmada herhangi bir sakınca yoktur.

Başarılar

Sadegül Akbaba Altun

Sayın Hocam

>

>

Ben Pınar Özkan Ebcim ,Maltepe Üniversitesinde Eğitim yönetimi ve denetiminde yüksek lisans yapıyorum.İngilizce öğretmeniyim ve bu sene tez aşamasına geldim.Tez konumu Örgüt Sağlığı ile ilgili seçtim.Örgüt Sağlığı ve Motivasyon ilişkisini araştırmak istiyorum.Yapmayı planladığım çalışma için de sizin geliştirdiğiniz ölçeğe ihtiyacım var.Eğer siz de izin verirseniz,ölçeğinizi kullanarak en iyi şekilde araştırmamı gerçekleştirmek istiyorum.Rahatsız ettiğim için tekrar özür dilerim hocam. İyi çalışmalar dilerim.

>

>

>

>

> Saygılarımla.

>

>

## EK 5: ANKET UYGULAMA İZİNİ

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.34.24.01-020-/ 3639 \

Konu : Anket (Pınar ÖZKAN EBCİM)

7.4./03/2012

### VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 05.03.2012 tarih ve 110 sayılı yazısı  
b) Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.  
c) Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığının 11.04.2007 tarih ve 1950 sayılı emri.  
d) Milli Eğitim Komisyonunun 07.03.2012 tarihli tutanağı.

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek lisans öğrencisi Pınar ÖZKAN EBCİM'in "Resmi İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile örgüt sağlığı algıları arasındaki ilişki" konulu tezine ilişkin ilimiz Ataşehir İlçesinde görev yapan İlköğretim okulu öğretmenlerine yönelik, anket yapmak isteği hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Yüksek lisans öğrencisi Pınar ÖZKAN EBCİM'in söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda ilgi (c) Bakanlık emri esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun mütalaa edilmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

D. Muhammed YILMAZ  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
13/03/2012

Harun KAYA  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

NOT: Verilecek cevapta tarih, numara ve dosya numarasının yazılması rica olunur.  
STRATEJİ GELİŞTİRME BÖLÜMÜ E-Posta: [sgb34@meb.gov.tr](mailto:sgb34@meb.gov.tr)  
ADRES: İl Millî Eğitim Müdürlüğü D Blok Bab-ı Ali Cad. No:13 Cağaloğlu  
Telefon: Snt.212 455 04 00 Dahili: 243, Faks: 212 520 05 64 Şb.Md.: 212 511 16 65

## ÖZGEÇMİŞ

### PINAR ÖZKAN EBCİM

#### **Kıssel Bilgiler:**

Doğum Tarihi : 27.09.1985

Doğum Yeri : İstanbul

Medeni Durumu : Evli

#### **Eğitim:**

1999– 2003 : Çapa Anadolu Öğretmen Lisesi

2003 – 2007 : Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği

2010 – 2012 : Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı

#### **Çalıştığı Kurumlar:**

2007-2008 : Balıkesir Balya Mancılık İlköğretim Okulu

2008-2009 : Iğdır Yayıcı Yatılı İlköğretim Bölge Okulu

2009 - ..... : İstanbul Ataşehir Mustafa Öncel İlköğretim Okulu

#### **İletişim:**

Mail : ozkan\_pinar\_ozkan@hotmail.com