

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN
MOTİVASYONUNU ARTIRAN VE İDAME ETTİREN
FAKTÖRLER
(KAĞITHANE-LEVENT UYGULAMASI)
(Yüksek Lisans Tezi)**

Tuğba ÖZTÜRK

İSTANBUL, 2006

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN
MOTİVASYONUNU ARTIRAN VE İDAME ETTİREN
FAKTÖRLER
(KAĞITHANE-LEVENT UYGULAMASI)
(Yüksek Lisans Tezi)**

Hazırlayan;
Tuğba ÖZTÜRK
EYG 2451-145

Danışman;
Yrdc. Doç. Dr. Mustafa AKSOY

İSTANBUL, 2006

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezini, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim...../...../2007

Aday : Tuğba ÖZTÜRK

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

Enstitümüz İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden EYG 2451-145 numaralı Tuğba ÖZTÜRK, “*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*”nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği “İlköğretim Öğretmenlerinin Motivasyonunu Artıran ve İdame Ettiren Faktörler (Kağıthane-Levent Uygulaması)” başlıklı Tezini, Yönetim Kurulumuzun Tarih ve sayılı toplantısında seçilen ve Fakülte binasında toplanan biz jüri komitesi üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (.....) dakika süre ile aday tarafından takdim edilmiş ve sonuçta adayın tezi hakkında **Oybirliği/Oy Çokluğu** ile **Kabul/Red** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü’ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir...../...../.....

JÜRİ ÜYELERİ

Danışman

Üye

.....

.....

Üye

.....

İLKÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN MOTİVASYONUNU ARTIRAN VE İDAME ETTİREN FAKTÖRLER (KAĞITHANE-LEVENT UYGULAMASI)

Tuğba ÖZTÜRK

Özet

Eğitimde başarının; öğrenmeye hazır öğrencilerini yanı sıra, işine inanmış, bilinçli, ekip çalışması ve her türlü yaratıcılığa engel kaygılardan arınmış kısaca yüksek morale sahip öğretmenler ile mümkün olacağı açıktır. Nitelikli öğretmenler ile ayakta kalacağı ve görevlerini en iyi şekilde yapacağı değerlendirilen eğitim kurumları için motivasyon ve verimliliği etkileyen faktörlerin bulunarak ortaya konması ve etkili çözümlerin geliştirilmesinin büyük önem arz ettiği değerlendirilmektedir.

İlköğretim öğretmenlerinin; saygın olarak varlığını sürdürebilmesi için 21 nci yüzyılın karmaşık teknolojisini en üst düzeyde kullanabilecek bilgi ve beceriye sahip, üstün eğitimcilik vasıflarını bünyesinde toplamış, sağlam karakterli, çağdaş düşünceli, inisiyatif sahibi, mesleğinde başarılı olma ve ilerleme arzusuna sahip, sorumluluğunu bilen, morali yüksek ve motivasyonu tam kişiler olması gerekmektedir.

Bu gerçekten yola çıkılarak, personelin motivasyonunu ve verimliliğinin etkileyen faktörler konusunda yapılan bu çalışmada, motivasyonun sadece örgüt ve çalışanlarla ilgili değil, denetlenebilen ve denetlenemeyen faktörlerle de ilgili olduğu anlaşılmıştır. Tez çalışmasında çoğunluğun genel kanaati, çalışma ortamlarında motivasyonu etkileyen faktörler ve verimsizliğe yol açan konular ortaya çıkarılmıştır.

Anahtar Kelimeler : Eğitim, Moral, Teknoloji, İlköğretim öğretmenleri, Motivasyon

**FACTORS THAT BOOST THE MOTIVATION OF THE PRIMARY
SCHOOL TEACHERS AND KEEP THE MOTIVATION ALIVE
(SAMPLE OF KAĞITHANE-LEVENT REGIONS)**

Tuğba ÖZTÜRK

Abstract

As well as ready-to-learn students, success in education is possible with the teachers who are not anxious, dedicated, team worker, shortly morale loaded. For educational institutions, it is assessed that the factors affecting moral and fisibility has to be found and effective solutions is to be worked out.

For personel (primary school teachers) of Ministry of National Education survive in a respectful manner, they are supposed to bear some features. Those are being technology user, extremely good trainer, good charecter, contemporary, initiative user, having desire of achievement of job, high morale and motivated.

Having said the features of the teachers, in this work made about the morale and motivation affects the personel, it has been understood that the motivation is not only interested in company and workers but also factors that is being controlled and not controlled. In this work, controlled factors has been considered.

As a result considerations of majority, factors affecting the motivation have been derived from the results and reached the consequences.

Key Words : Education, Morale, Technology, Primary School Teachers, Motivation

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	
Tablolar Listesi.....	III
Şekiller Listesi.....	V
Kısaltmalar.....	VI
Giriş	1

I. BÖLÜM

MOTİVASYON TEMEL KAVRAMLARI VE ARAŞTIRMALAR

1. TANIM VE TARİHÇE	7
1.1. Teknolojik Gelişmeler ve Çalışma İsteksizliğinin Doğuşu.....	7
1.2. Birinci Endüstri Devrimindeki Gelişmeler.....	7
1.3. İkinci Endüstri Devrimindeki Gelişmeler.....	8
1.4. Motivasyon Kavramı.....	9
1.5. Motivasyon Kavramı ve Süreci.....	11
1.6. Motivasyon Araçları.....	12
1.7. Motivasyon Konusunda Yönetsel Yaklaşımlar.....	13
2. ÖĞRENİLMİŞ HEDEFLER	13
2.1. Öğrenilmiş Olumsuz Hedefler.....	13
2.2. Öğrenilmiş Olumlu Hedefler.....	13
2.3. Güdülerin Birleşmesi.....	14
2.4. Genelleme.....	14
2.5. Güdülerin İşbirliği ve Çatışması	14

3. BİLİNÇDİŐI MOTİVASYON	14
4. GÜDÜ TÜRLERİ	15
4.1. Birincil GÜdüler.....	15
4.2. Sosyal GÜdüler.....	17
4.3. Gereksinmelerin Zaman İçinde Değişimi.....	20
5. ARZU VE İHTİYAÇLARIN AYRINTILI İNCELENMESİ	21
5.1. Temel İnsan İhtiyaçları.....	21
5.2. İhtiyaçlar Dizisi.....	21
5.3. Tatmin Olanaklarını Etkileyen Etmenler.....	24
6. MOTİVASYONDA KAPSAM VE SÜREÇ KURAMLARI	25
6.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	25
6.2. Frederick Herzberg'in ift Faktör Kuramı.....	25
6.3. David Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı.....	26
6.4. Alderfel'in V-İ-G Kuramı.....	26
6.5. Süreç Kuramları.....	26
6.6. Motivasyonda Farklı Bir Yaklaşım : Japon Z Modeli.....	33
6.7. Bilişsel Değerlendirme Kuramı.....	35
6.8. Motivasyona Pratik Yaklaşımlar.....	35
7. PERSONEL YÖNETİMİ AÇISINDAN MOTİVASYON	36
7.1. İŞ ve Sosyal Niteliği.....	36
7.2. İŞ Tatmini.....	37

II. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

1. ÇALIŞMA ORTAMINA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR	39
2. SOSYAL İMKANLARA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR	52
3. TERFİ, ÖDÜL VE CEZA UYGULAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR	58

4. VERİLEN GÖREVLERE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR.....	62
5. İHTİYAÇ ÖNCELİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR.....	65
6. EĞİTİM SEVİYESİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR.....	66
7. DİĞER HUSUSLAR.....	71
Sonuç ve Öneriler.....	74
Kaynakça.....	87
Özgeçmiş.....	89
Uygulanan Anket Formu Örneği.....	91

TABLolar LİSTESİ

- Tablo-1 Herzberg'in Hijyen Faktörleri ve Motive Edici Etkenler
- Tablo-2 A Tipi ve Z Tipi Örgütlerin Karşılaştırılması
- Tablo-3 Teorilerin Motivasyona Katkıları
- Tablo-4 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (2 nci Soru)
- Tablo-5 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (3 ncü Soru)
- Tablo-6 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (8 nci Soru)
- Tablo-7 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (9 ncu Soru)
- Tablo-8 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (10 ncu Soru)
- Tablo-9 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (11 nci Soru)
- Tablo-10 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (12 nci Soru)
- Tablo-11 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (13 ncü Soru)
- Tablo-12 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (16 ncı Soru)
- Tablo-13 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (17 nci Soru)
- Tablo-14 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (24 ncü Soru)
- Tablo-15 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (28 nci Soru)
- Tablo-16 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (29 ncu Soru)
- Tablo-17 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (31 nci Soru)
- Tablo-18 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (4 ncü Soru)
- Tablo-19 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (5 nci Soru)
- Tablo-20 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (6 ncı Soru)
- Tablo-21 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (14 ncü Soru)
- Tablo-22 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (30 ncu Soru)
- Tablo-23 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (7 nci Soru)
- Tablo-24 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (15 nci Soru)
- Tablo-25 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (20 nci Soru)
- Tablo-26 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (21 nci Soru)
- Tablo-27 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (17 nci Soru)
- Tablo-28 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (22 nci Soru)
- Tablo-29 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (25nci Soru)
- Tablo-30 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (32 nci Soru)
- Tablo-31 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (1 nci Soru)

Tablo-32 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (18 nci Soru)

Tablo-33 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (23 ncü Soru)

Tablo-34 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (26 ncı Soru)

Tablo-35 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (27 nci Soru)

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1 Üretim Süreci

Şekil-2 Motivasyon Döngüsü

Şekil-3 Moral, Motivasyon, Tatmin ve İhtiyaç İlişkisi

Şekil -4 İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Şekil-5 Edimsel Koşullandırma

Şekil -6 Basit Beklenti Modeli

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
a.g.e.	Adı geçen eser
a.g.k.	Adı Geçen Kitap
a.g.m.	Adı Geçen Makale
bkz.	Bakınız
s	Sayfa
S	Sayı
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
TNR	Times New Roman
V-İ-G	Kuramı Varlığını sürdürme ihtiyaçları, İlişki ihtiyaçları, Gelişme ihtiyaçları
Kuramı	

GİRİŞ

Dünyada meydana gelen bütün teknolojik ve bilimsel gelişmelere rağmen insan faktörü önemini muhafaza etmektedir. Yapılan bütün işlerde kalitenin artan önemi insana verilen önemi de artırmış, kaliteli ürünün sadece mükemmel makineler ile sağlanamayacağı anlaşılmıştır. Eğitim ortamındaki değişkenlerin sürekli çoğalması ve eğitim verilecek konuların artmasının, üst düzey motivasyon ve niteliğe sahip öğretmenlere olan ihtiyacı zorunlu kılacağı, çocuklarımız ve gençlerimizin hayata daha iyi hazırlanabilmeleri için yetişmiş insan gücüne olan talebi artıracığı değerlendirilmektedir.

Eğitimde başarının; öğrenmeye hazır öğrencilerini yanı sıra, işine inanmış, bilinçli, ekip çalışması ve her türlü yaratıcılığa engel kaygılardan arınmış kısaca yüksek morale sahip öğretmenler ile mümkün olacağı açıktır. Nitelikli öğretmenler ile ayakta kalacağı ve görevlerini en iyi şekilde yapacağı değerlendirilen eğitim kurumları için motivasyon ve verimliliği etkileyen faktörlerin bulunarak ortaya konması ve etkili çözümlerin geliştirilmesi büyük önem arz etmektedir.

Bu çalışmada; öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen genel faktörlerin belirlenmesi, bunun karşılığında motivasyonun artırılmasını sağlayacak tedbirleri ve faaliyetleri tespit etmek amaçlanmıştır. Bu kapsamda; motivasyonla ilgili kuramsal çalışmaların incelenmesi neticesinde; çalışma ortamı, sosyal imkanlar, Terfi, ödül ve ceza uygulamaları, Verilen görevler, Eğitim seviyesi ve Öğretmen eğitiminin motivasyonu etkilediği değerlendirilmiş, araştırmanın genel amacı çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

Öğretmenler, kapasitelerinin tamamını kullanabilmekte midir?

Çalışma şartları (okulların laboratuvar vb. imkanları, ısınma durumu, sınıfların mevcudu, ders yardımcı araçlarının durumları vb.) verimliliği nasıl etkilemektedir?

Elde ettiği gelir, personelin kendisinin ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılayabilmekte midir?

Aldığı ödüller personelin verimliliğini artırmakta mıdır?

Personelin sonunda terfi sistemi mevcut mudur? Mevcut ise; uygun mudur?

Personele, genellikle kendi görevinden başka çok fazla ilave görev verilmekte midir?

Disiplin verimliliği nasıl etkilemektedir?

Görev yerleri ile ilgili bilgi ve beceri her zaman yeterli olmakta mıdır?

Başarılı olan personele, başarılı olduğundan dolayı daha çok görev verilmekte midir?

Üniversitelerde, görev yerleri ile ilgili yeterli eğitim seviyesi ve meslekle ilgili idealler kazandırılabilir mi?

Tayinlerin, personelin verimliliği üzerindeki etkisi nedir?

Çalışma ortamında, yeterli seviyede inisiyatif verilmekte midir?

Öğretmenlerin; sosyal imkanlarının (lojman, öğretmen evi vb.) iyileştirilmesi ve geliştirilmesi konularında yapılan çalışmalardan haberi var mıdır? Bu çalışmalar yeterli midir?

Motivasyon eksikliğine neden olan konular nelerdir?

Yöneticilerin en önemli görevi, etkin bir örgüt yaratmaktır. Etkili bir örgüt ise, yüksek düzeyde motive olmuş iş görenler ile sağlanabilir. Milli eğitim kurum/okullarında çalışanların her biri kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça, yönetsel etkinliklerden sonuç alınmaz. Motivasyonun rolü, bu isteği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmek olmalıdır. Bu anlamda ihtiyaçlar ve teşvik unsurlarınca uyarılma, tutum ve davranış sergileme ve sonuçta tatmine ve verimliliğe ulaşmanın oluşturduğu bir motivasyon süreci gündeme gelmektedir.¹ Günümüzde meydana gelen bütün teknolojik ve bilimsel gelişmeler, eğitim kalitesinin de buna paralel olarak geliştirilmesi ihtiyacını ortaya koymaktadır. Türk Milli Eğitim Sistemi; sırasıyla ilköğretim, ortaöğretim ve üniversiteyi içermektedir. Eğitim sisteminde ilk basamağı oluşturan ilköğretim ne kadar başarılı olursa, öğrencilerin diğer basamaklara o kadar hazır olacakları açıktır. İlköğretimin vazgeçilmez girdisi durumundaki öğretmenlerin motivasyonu ve etkinliği, önce ilköğretim basamağının da ha sonra genel eğitim sisteminin başarısını etkilemektedir. Bu nedenle, öğretmenlerin motivasyonunun sağlanmasındaki sorunların belirlenmesi ve bu sorunların giderilmesi için tedbir alınmasının milli eğitim sistemine önemli katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

¹ M.Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Konya 2003: Yaşar Ofset, s.129

Tez çalışması “Literatür Taraması”na dayalı olarak yapılmış, konu ile ilgili üniversite dokümanları, sosyal bilimler üzerine yerli ve yabancı bilim adamlarının görüşleri incelenmiştir. Ayrıca ilköğretim öğretmenleri ile kısa süreli mülakatlar yapılmış ve çalışmanın gerçekçi olması amaçlanmıştır. Tez çalışmasında “Motivasyon Temel Kavramları ve Araştırmalar” bölümünde belirtilen hususlar iyice etüt edilmiş, burada motivasyonun ana konuları belirlenmiş ve bu ana konuların dahil edildiği bir “anket” hazırlanmış, öğretmenlerin seçilmiş örnekleme kadrosunu oluşturduğu değerlendirilen 3 ilköğretim okulu belirlenmiş ve bu okullarda örnekleme usulü ile seçilen öğretmenlere, motivasyonu ve verimliliği etkileyen faktörler konusunda hazırlanan söz konusu anket yapılmış; yapılan anket sonuçları ile mevcut durum ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. İlköğretim basamağının çekirdek ve seçilmiş örnekleme kadrosunu oluşturduğu değerlendirilen, Türkiye’nin değişik bölgelerinde görev yapmış olan ve şu anda İstanbul’da görevlerine devam söz konusu öğretmenlerin görüş ve düşüncelerinin, ilköğretim öğretmenleri adına bir değerlendirme yapma açısından çok önemli sonuçlar ihtiva edeceği değerlendirilmektedir.

Araştırmada kullanılan anket formu örneği EK’tedir. Uygulanan ankette; “Likert Tipi” sayısal ölçek (1=Tamamen katılıyorum, 2=Katılıyorum.....5=Hiç katılmıyorum)² kullanılmış, konu başlıkları ile ilgili olarak kapalı uçlu soruların yanında, personelin ilave görüşlerini belirtmesi için her konu ile ilgili açık uçlu sorular da yöneltilmiştir.

Ankete ait sonuçlar; İstatistik paket programı³ kullanılarak analiz edilmiş, her soru bazında, ortalamaları ve standart sapmaları alınarak değerlendirilmiştir. Böylece çoğunluğun genel kanaati, görevleri esnasında motivasyonlarını etkileyen faktörler ortaya çıkarılmıştır.

Ankette sorulan;

- (1) 2, 3, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 16, 19, 24,28, 29, 31 ile çalışma ortamının,
- (2) 4,5, 6, 14, 30 ncu sorular ile sosyal imkanların,
- (3) 7, 15, 20, 21 nci sorular ile terfi, ödül ve ceza uygulamalarının,
- (4) 17, 22, 25 nci sorular ile verilen görevlerin,

² Türker BAŞ, **Anket Nasıl Hazırlanır, Uygulanır ve Değerlendirilir?**, 2001, s. 72

³ a.g.e., s. 88.

(5) 32 nci soru ile öğretmen ihtiyaç önceliklerinin,

(6) 1, 18, 23, 26, 27 sorular ile öğretmen eğitiminin,

(7) 33 ve 34 ncü sorular ile varsa diğer hususların motivasyona olan etkileri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmanın evrenini İstanbul Kağıthane'deki Metehan İlköğretim Okulu ve Ticaret Odası İlköğretim Okulu ile Levent'teki Şair Behçet Kemal Çağlar İlköğretim Okulu bünyesinde görev yapan ilköğretim öğretmenlerini kapsamaktadır. Örneklem grubunun, Milli Eğitim Bakanlığında görevli ilköğretim öğretmenlerini temsil ettiği, araştırmada kullanılan ölçme araçlarının ölçtükleri özellikler bakımından geçerli ve güvenli olduğu, araştırmaya katılan öğretmenlerin soruları aynı şekilde algıladıkları ve sorulara içtenlikle ve yansız cevap verdikleri varsayılmıştır.

Araştırmanın örneklemini İstanbul Kağıthane'deki Metehan İlköğretim Okulu ve Ticaret Odası İlköğretim Okulu ile Levent'teki Şair Behçet Kemal Çağlar İlköğretim Okulu bünyesinde görev yapan 30'ar ilköğretim öğretmeni sayısı ile sınırlıdır. Öğretmenlerin motivasyonu incelenirken, çalışma ortamı, sosyal imkanlar, terfi, ödül ve ceza uygulamaları, verilen görevler, eğitim seviyesi ve öğretmen eğitimi faktörleri ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmada Kullanılan Temel Kavramların Tanımları aşağıda sunulmuştur.

Verimlilik Bir üretim yada hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile, bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Bu nedenle verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların -emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilgi- etken kullanımınıdır.⁴

{ SHAPE * MERGEFORMAT }İŞLEV

Şekil-1 Üretim Süreci

Performans: Tanımlanan bir zaman aralığında bir işi yapan bireyin, bir grubun, bir çalışma biriminin/bölümünün ya da işletmenin/kuruluşun, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak ve planlanmış bir çaba sonucu elde edileni, nicel (miktar) ya da nitel (kalite) olarak

⁴ Joseph PROKOPENKO, **Verimlilik Yönetimi**, 2001, s. 3.

belirleyen bir kavramdır. Elde edilen sonuç mutlak ya da görelî olabilir. Bir atletin yüksek atlamadaki bireysel derecesi, bir önceki derecesine göre durumu ya da sıralamadaki sırası, bir üretim biriminde üretim miktarı ya da gerçekleşen üretimin planlanan üretime oranı gibi.

İşletme düzeyinde performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. İşletmeyi oluşturan tüm bileşenlerin (makinelere, çalışanlar, yönetim, varlıklar, çevre) etkileşimi ve ortak çabaları ile oluşan toplam sonuçtur. Diğer bir deyişle işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanabilir.⁵

Etkililik (Effectiveness): Etkililik kısaca, amaçları gerçekleştirebilme derecesidir. Diğer deyişle etkililik amaçlara, yani çıktılara yönelik bir performans göstergesidir. Bu özelliği ile etkililik, işletme düzeyinde önemli bir performans göstergesi olarak öne çıkar. Çünkü bir işletmede elde edilen sonuçlar yöneticilerin ve çalışanların davranışlarından, bilgi ve becerilerinden, kullanılan teknolojik kapasite ve yöntemlere, hatta dış çevre ile etkileşime bağlı toplam bir çabanın ürünüdür.⁶

Etkenlik (Efficiency): Bir performans göstergesi olarak etkenlik oranı, bir işletmede belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için tüketilmesi beklenen kaynaklar ile gerçekten tüketilen kaynaklar arasındaki ilişki olarak tanımlanır Diğer bir deyişle etkenlik, girdilerle ilişkili bir örgütsel performans ölçütüdür.⁷

Motivasyon: Motivasyon (Güdüleme) terimi Latince “MOVERE” den türetilmiştir. Movere, harekete geçme anlamındadır. Motive (Güdü) bir insanı belli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. Motive; harekete geçirici, harekete devam ettirici ve olumlu yöne yönlendirici gibi üç temel özelliğe sahip bir güçtür. Motivasyon ise; bir veya birden çok insanı, belirli bir gaye veya amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.⁸

“İnsanların belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmalarıdır.”⁹

⁵ Deniz BÜYÜKKILIÇ, *İşletmelerde Verimliliğin Ölçülmesi ve Yönetimi Eğitimi*, 2003, s. 10

⁶ Mehmet Silah, *Çalışma Psikolojisi*, 2000, s. 59

⁷ Joseph PROKOPENKO, *Verimlilik Yönetimi*, 2001, s. 7

⁸ Kara Harp Okulu, *Yöneticiler ve Liderler Açısından Motivasyon*, KHO, 1994, s. 2

⁹ Mehmet Silah, *Çalışma Psikolojisi*, 2000, s. 63

“İstedığımız bir şeyi elde etmeye veya gerçekleştirmeye yönelik eyleme geçmek konusunda kendimizi yeterince hazır hissedip hissetmememiz meselesidir.”¹⁰

“Genel olarak, insan organizmasını davranışa iten, bu davranışların şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli İç ve Dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını içermektedir.”¹¹

Moral: Bir tanıma göre moral; “bir şahsın zihinsel, duygusal ve ruhsal durumu, kendi duyguları hakkındaki değerlendirmesidir. Yüksek moral cesareti, enerjiyi ve görev azmini kuvvetlendirir.”

“Moral, bir personelin görevini yapmak ve bir kurumun vazifesinin yapılması için gösterdiği istek ile beliren zihni bir durum ve nihayet o şahsın kurumu ile övünmesi ve kıvanç duymasıdır.”

Moral İngilizce’de “Bir kişi veya insan topluluğunun güçlülere, çalışmaya, vs.ye karşı olan davranış ve his hali”, Almanca ve Fransızca’da da benzer şekilde “Ahlaki, tinsel, manevi, yürek gücü, ruh kuvveti, maneviyat “ anlamlarına gelmektedir.

Vizyon : Kolaylıkla göz önüne getirilebilen, somut, basit, açıkça anlatılmış büyük ve kapsamlı bir amaçtır. Çok yüksek bir hedeftir.¹²

¹⁰ Christine Ingham, **Kendi Kendini Motive Etmenin 101 Yolu**, Alfa Yayınevi, 1997, s. 1

¹¹ İsmail Alev Arık, **Motivasyon ve Heyecana Giriş**, Çantay Kitabevi, 1996, s. 15

¹² Mehmet Silah, **Çalışma Psikolojisi**, 2000, s. 64.

I. BÖLÜM

MOTİVASYON TEMEL KAVRAMLARI VE ARAŞTIRMALAR

1. TANIM VE TARİHÇE

Motivasyon konusu, makinalaşma sonucunda işveren-işgören ilişkilerinin yeni bir boyut kazanması ile yoğun olarak gündeme gelmiş ve bu konuda detaylı araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların, motivasyonun söz konusu olduğu alanlarda nazari temel olarak ele alınabileceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda; daha önce yapılmış araştırmalardan bazı bölümler incelenmiştir.

1.1. Teknolojik Gelişmeler ve Çalışma İsteksizliğinin Doğuşu

19 ncu Yüzyılın başından bu yana endüstrinin hızlı gelişme göstermesi üretimin görülmemiş boyutlara ulaşmasına yol açarken çalışan kesimde, daha ilk yıllarda huzursuzluk, hoşnutsuzluk ve işe karşı isteksizlik baş göstermiştir.

18 ncu Yüzyılın ikinci yarısında makineleşme ile başlayan teknolojik gelişmelerin ilk dönemini “birinci endüstri devrimi” olarak nitelemek, otomasyonun yoğunlaşmasıyla başlayan ikinci dönemini ise “ikinci endüstri devrimi” olarak tanımlamak yerinde olur.

1.2. Birinci Endüstri Devrimindeki Gelişmeler

18 nci Yüzyılın sonlarına doğru birinci endüstri devrimiyle uygulama alanına sokulan ve günümüzde hala devam etmekte olan teknolojik değişim dalgası üretim için gerekli

enerjiyi tedarik fonksiyonunun işgücünden makinelere geçmesi sonucunu doğurmuştur. Makineleşme ile daha önce iş görenin yaptığı işler buhar ve enerji gücüyle çalıştırılan bazı araç ve gereçlere devredilmiş, bu olay ise bazı olumsuz gelişmelere neden olmuştur. Ortaya çıkan ilk ve en önemli sorun makineleşme ve daha sonra otomasyonun sürekli gelişme göstermesi sonucu direkt üretim alanında birçok işçinin işinden olmasıdır. Teknolojik işsizlik diye bilinen bu gelişme makineleşmenin doğurduğu önemli sorundur. Makineleşmenin başladığı ilk yıllarda, insanları fabrikalarda çalışmak üzere toplamak, dengeli toplum üstünde ciddi bir yerinden etme etkisi yaptı. Kırsal bölgelerden kentlere kayıldı ve kişiler kendilerini gittikçe büyüyen toplumlar içinde buldular. Bu büyük toplumlarda kişinin artık eskiden olduğu gibi bir yeri yoktu. Büyük çapta sosyal uyumsuzluk baş gösterdi. Bu durum, toplumda karşılıklı ve huzursuzluk, birey düzeyinde ise zorluklar ve psikolojik şoklar biçiminde kendini gösterdi.

Ancak makineleşme olayının endüstriyel davranışlar açısından en ilgi çeken yönü insan unsurunun işsiz ve toplumda yalnız kalmasından çok amaçsız kalmasıdır. Artık üretilen malın mimarı insan değil, makinedir. Çalışma onuru ve arzusu eskiye göre azalmış, belki de insan giderek makinenin tutsağı durumuna dönüşmüştür. Bu nedenle, iş görenin kendisini makineye hizmet eden bir araç olarak görmeğe başlaması ile çalışma mutsuzluğunun doğması arasında bir ilişkinin varlığı çoğu kez makineleşme dalgasına bağlanır.

1.3. İkinci Endüstri Devrimindeki Gelişmeler

Birinci endüstri devrimini simgeleyen en önemli gelişme makineleşme (mekanizasyon) iken, ikinci endüstri devrimini oluşturan olay, otomasyon denilen gelişmedir. Makineleşmenin teknolojik uzantısı olarak tanımlanan otomasyon üretim sürecinde önemli yenilik ve değişikliklere yol açmıştır.

Makineleşmede insan unsuru bütünüyle silinmez. Makine-insan işbirliği belirli ölçüde sürdürülür. En azından insan makineyi yönetir, çalıştırır, gözetler ve denetler. Oysa otomasyonda insan unsurundan soyutlanma vardır. Otomasyon, üretimde insan fonksiyonunu kaldırmaktadır. Bu durumda makineler üzerindeki yönetim ve denetim fonksiyonu başka makineler tarafından gerçekleştirilir. Daha basit bir anlatımla otomasyon makineleşmenin fiziksel gücüne, düşünsel gücün eklenmesidir.

Otomasyonda temel ilke kendi kendini yöneten ve düzelter bir denetim sistemi aracılığı ile işlerin otomatik olarak ayarlanmasıdır. Böylece bazı denetim görevleri makineye

verilmiş olduğundan, işçilerin üretimi denetlemek için eskisine göre daha az iş yaptıkları görülür. Ancak, iş görenlerin daha az enerji harcayarak daha çok üretim elde etmeleri onları mutlu etmemiştir. Makinelerin yönetim ve denetimi başka makinelere devredilirken, yani otomasyon devreye girerken insan unsurunun biraz daha kenara itildiği bir gerçektir.

Teknolojide görülen bu hızlı gelişmeler kısa ve uzun dönemde kendisiyle birlikte önemli ekonomik ve toplumsal içerikli sorunlar getirmiştir. Ekonomik sorunların incelenmesi çalışma alanımızın dışında bırakılırsa, otomasyonun yarattığı sosyal ve psikolojik sorunlara bir ölçüde değinmek gerekir.

Otomasyon iş görenlerin çalışma düzeninde köklü değişiklikler getirirken onların çalışma alışkanlıkları, gelenekleri, davranışları ve ruhsal yapıları üzerinde çeşitli olumsuz etkiler yaratmıştır. İnsanlar, makineleri kendilerine hizmet eden araç olarak yaratırken, daha sonraları makinelerin tutsağı olmuşsa; bunun nedenini teknolojinin araç niteliğinden amaç niteliğine dönüşmesinde aramak gerekir. İnsanın kendi buluşlarının efendisi ya da kölesi olması, otomasyonun en önemli sorununu oluşturur.

Gerek yönetsel, gerekse teknik bölümlerde otomasyon nedeniyle ortaya çıkan genel sorun şudur: Daha az işçiye gerek duyulduğundan bunların bir kısmı ya işten çıkarılmakta, ya da başka atölyelere örneğin otomasyonun henüz geniş olarak uygulanmadığı bir bölüme aktarılmaktadır. İşçilerin transfer sorunları kendisiyle birlikte sosyo-psikolojik sorunları da getirmektedir. Çünkü bunların işsiz kalmaması için bazı durumlarda, başka şehirlerde veya bölgelerde bulunan fabrikalara aktarılması gerekli olur. Oysa bunları evlerinden, yerleşme bölgelerinden, ailelerinden uzaklaştırmanın sakıncaları büyük sorunlar yaratabilir. İnsanları makineye tutsak edecek ve işletmenin dışına itecek boyutlara ulaştığında bu gelişmeye karşı gerekli önlemlerin alınması da o ölçüde anlamlıdır. Bu önlemlerin başında iş görenleri motive etmek gelmektedir.

Motivasyon istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Güdüler organizmayı uyarır ve faaliyete geçirir, organizmanın davranışını, belirli bir amaca doğru yöneltir. Organizmanın davranışında bu iki özellik gözlemlendiği zaman organizmanın “motive edilmiş” olduğu söylenir.¹³

1.4. Motivasyon Kavramı

Motivasyon kelimesi “hareket etmek” anlamına gelen eski Latin “Movere” sözcüğünden gelmektedir.¹⁴ Daha anlaşılır bir tanımla Motivasyon, insan davranışını

¹³ Doğan Cüceloğlu **İnsan ve Davranışı** 2.Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1991, s.248

¹⁴ M.Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Konya, 2003, Yaşar Ofset, s.129

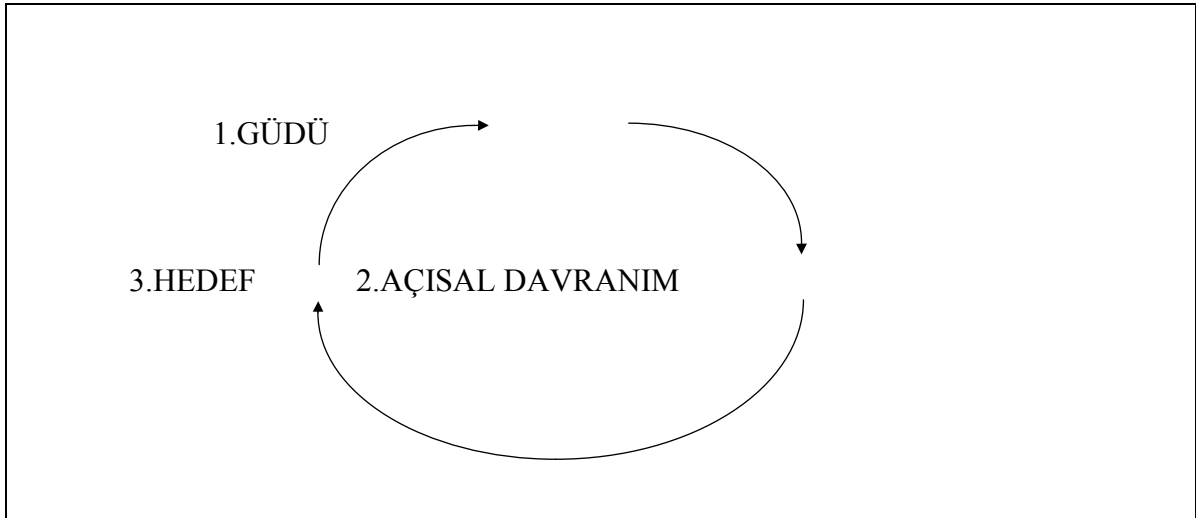
yönelten ve belirleyen bir enerji olarak tanımlanabilir. Bu tanım, motivasyonun iki önemli özelliğini vurgulaması açısından önemlidir. Birincisi motivasyon, bireyleri belirli yönlerde davranmaya yönelten bir enerji gücü olarak tanımlanır. İkinci olarak motivasyon amaçlara yönelmede etkilidir.

Motivasyon kavramı, çeşitli şekillerde bir çok kez açıklanmıştır. Bu tanımlamaların ortak yönü ise motivasyonun, bireyin davranışını etkileme ve bu etki doğrultusunda onu belirli hareketlere sevk etme anlamını taşımasıdır. Motivasyon terimi, gerçekte bireyi bir takım etkilere maruz bırakarak onun, bu etkiler olmadan önce göstereceği hareketten başka şekilde hareket etmesini sağlamayı ifade etmektedir. Yapılan tanımlardan anlaşıldığı gibi motivasyon; ihtiyaç ya da beklentiler, davranış, amaçlar ve geri bildirim konularından oluşmaktadır.

Motivasyon sürecinde belli başlı üç safha vardır:

- 1.4.1. Kişiyi belirli bir hedefe iten güdüleyici durum,
- 1.4.2. Hedefe ulaşmak için yapılan davranış ,
- 1.4.3. Hedefe ulaşmak.

Motivasyonun bu üç yönü bir döngü içinde oluşur. Güdüleyici durum, davranışa, davranış hedefe öncülük eder. Hedefe ulaşıldığında, güdü hiç değilse geçici olarak giderilir. Döngünün birinci devresi için kullanılan genel terim “güdü” dür.



Şekil-2 Motivasyon Döngüsü

Güdü, “hareket etmek” anlamındaki Latince sözcükten gelmektedir. Dolayısıyla güdü, davranışı harekete geçirici olarak düşünülebilir. Bunun yanı sıra güdü, bireyi çeşitli amaç elde edici davranışa yönelten, organizmanın işleyişini başlatan bütün iç etkenleri kaplayan ve onun içinde bulunan gereksinmeler, arzular gibi iç etkileri olduğu kadar toplumun bireye kazandırdığı arzuları, emelleri de gösteren geniş kapsamlı olarak da tanımlanabilir.¹⁵ Döngünün bu kısmı için kullanılan birçok sözcük vardır (örneğin, dürtü, gereksinim, istek, hırs, dilek, hedef, susuzluk, açlık, amaç, v.b.). Psikologlar tarafından en sık kullanılan iki terim “dürtü” ve “gereksinim”dir.

“Dürtü”ye, çoğunlukla açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik konularla ilgili tartışmalarda rastlanır. “Gereksinim” ise başarı, sevgi, sosyal onay, statü gibi daha karmaşık güdüler için kullanılmaktadır.

Güdüler, iç durumlar-organizmanın bir hedefe ulaşmak için çaba harcamasına neden olan kendi içindeki bir şey olarak sayılırlar da genellikle dış uyarıcılar tarafından uyandırılırlar. Örneğin, şiddetli bir şok, bundan uzaklaşmak için bir güdü uyandırır. Öğrenme yoluyla, çevredeki her türlü problem güdüleyici olabilir, çözülmesi için bir güdü uyandırabilir. Böylece, güdüler sadece kişinin içinde değil, çevredeki uyarıcılardan da doğabilirler. Ayrıca kişinin kişiye olan etkisi de önemlidir. Bu husus bilerek yada bilmeyerek doğal olarak meydana gelebilir. İşte bu olgu bilimsel metotlarla incelenerek kişileri istenilen hedeflere yönlendirecek güdüler bulunabilir.¹⁶

Motivasyon döngünün ikinci devresi, dürtü ya da gereksinim yüzünden, bir tür davranış ortaya koymadır. Bu davranış genellikle hedefe ulaşmada ve böylelikle altta yatan güdünün doyumunda araçsal bir özellik taşır. Örneğin, susamış bir kişi su aramak üzere harekete geçer.

Üçüncü devre ise hedefe ulaşmadır. Susamış kişinin suyu (hedef) bulduğunda içmesi ve susuzluğunu gidermesi ile motivasyon döngüsü o anlık sona erer.

Hedefi olumlu ve olumsuz olarak iki şekilde yorumlayabiliriz. Bir olumlu hedef güdünün sonucudur; aç olduğumuz için (güdü) yemek (olumlu hedef) yeriz. Olumsuz hedefler söz konusu ise hedef güdünün nedenidir; köpektan korkan çocuk köpek gördüğü zaman kaçar. Her iki durumda da olumlu hedefe ulaşmak ya da olumsuz hedeften kaçmak

¹⁵ Muzaffer Şerif ve C.Şerif, **An Outline of Social Psychology**, Newyork ,1956, s.367

¹⁶ Ronald Philipchalk, **Invitation to Social Psychology**, USA Braca College Publishers,1995, s.3

güdünün zayıflamasıyla (bir durumda açlık, diğerinde korku) motivasyon döngüsünü sonlandırır.

1.5. Motivasyon Kavramı ve Süreci

Motivasyonun bir yönetim fonksiyonu olarak önemi, örgütte insanın ihtiyaçları ile örgütsel ihtiyaçlar arasında bir çelişki olduğu fikri kabul edildikten sonra artmıştır. Bireyin davranışlarını etkileyen ve davranışlara yön veren arzu ve amaçların yanı sıra; çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar gibi bir takım çevresel unsurlar da bulunmaktadır.¹⁷ Birey, arzu ve ihtiyaçlarını tatmin edemedikçe, bir iç dengesizlik durumu ortaya çıkabilmektedir. Bireyin arzu ve ihtiyaçlarını belirleyen güdüler, kişiseldir ve bunlar sosyal çevre ve kültürün etkisiyle zaman içinde yön değiştirebilir, gücünü kaybedebilir veya artırabilir. Güdülerin yanı sıra özendirme araçları da bireyin davranışlarının yönlenmesine etki etmektedir. Arzu ve ihtiyaçları yönetimin kendisine sunduğu özendirme araçları sayesinde tatmin edilen bireyin iş yapma arzusu da bu sayede artacaktır. Bireyin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan bu araçlar, onun aynı zamanda örgüt amaçlarını da benimsemesini ve bu uğurda faaliyetlerini yoğunlaştırmasını sağlar.

Rasyonel bir motivasyon sistemi ruhbilim ve toplumbilim ilkelerine dayanmalıdır. Bu takdirde, motivasyon sistemi, çalışanlar ve işletme bakımından aşağıdaki yararları sağlayabilecektir.

1.5.1. Çalışanların temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya olanak hazırlayacaktır.

1.5.2. Çalışanların toplumsal ihtiyaçlarını (kültürel, çalışma saatleri, sosyal güvenlik, aile yardımları vb.) karşılamaya olanak hazırlayacaktır.

1.5.3. Çalışanların “ego”larını tatmine (toplantılara katılma olanakları, danışılma olanakları, kararlara katılma olanakları vb.) yönelecektir.

1.5.4. Çalışanların yeteneklerin geliştirecek önlemlerin araştırılmasına olanak hazırlayacaktır.

1.5.5. İşletmelerin, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine olanak hazırlayacaktır.

1.5.6. Bireylerin yaratıcılık ve önderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır.

¹⁷ M.Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Konya, 2003, Yaşar Ofset, s.130

1.5.7. Çalışanları, sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yönlterek, kişiler arası olumlu rekabeti geliştirecektir.

1.5.8. Değişen ekonomik, teknolojik ve toplumsal koşullara göre işletmeleri “esnek motivasyon” sistemlerini kabule zorlayacaktır.

1.5.9. Motivasyon, çalışanların amaçları ile organizasyonun amaçlarını uyumlaştırmak için uygulanan tüm yöntemleri içerir. Motivasyon, bir yandan işletme verimliliğinin yükseltilmesini, öte yandan çalışanların işletmeden bekledikleri doyumun artırılmasını amaçlar.

1.6. Motivasyon Araçları

1.6.1. Ekonomik Araçlar

1.6.1.1. Yüksek gelir elde etme,

1.6.1.2. İş görenler veya sendikalarca kabul edilen ücret artışı,

1.6.1.3. Primli ücret sisteminin uygulanması,

1.6.1.4. Kara katılma,

1.6.1.5. Ödüllendirme sistemleri.

1.6.2. Psiko-sosyal araçlar

1.6.2.1. Bağımsız çalışabilme,

1.6.2.2. Kişisel güç ve yetki sahibi olma,

1.6.2.3. Sosyal statüye kavuşma,

1.6.2.4. Kişiliğe ve özel yaşama saygı,

1.6.2.5. İlginç, yapılmaya değer ve toplumsal yarar sağlayacak bir işe yönelme,

1.6.2.6. İş güvenliği ve psikolojik güvence,

1.6.2.7. İş görenlerin önerilerini dikkate almaya yönelik tedbirler,

1.6.2.8. Sosyal uğraşlar, sosyal katılım ve çevreye uyum sağlama.

1.6.3. Örgütsel ve yönetsel araçlar

1.6.3.1. Amaç birliği,

1.6.3.2. İş gücü planlaması,

1.6.3.3. Yetki ve sorumluluk denkliği,

1.6.3.4. İşe bağlılık ve kararlara katılma,

1.6.3.5. Etkin bir iletişim sisteminin kurulmasıdır.¹⁸

¹⁸ M.Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Konya, 2003, Yaşar Ofset, s.133

1.7. Motivasyon Konusunda Yönetmel Yaklaşımlar

1.7.1. Geleksel yaklaşım

1.7.2. İnsan ilişkileri modeli (insan merkezli)

1.7.3. Modern ve post modern kaynakları modeli (verimlilik ve insan merkezli)'dir.¹⁹

2. ÖĞRENİLMİŞ HEDEFLER

Clifford T.Morgan'a göre, motivasyon döngüsünde yer alan hedefler doğuştan (innate) veya öğrenilmiş olabilir. Doğuştan gelen veya öğrenilmemiş hedefler davranışın içerilmiş olan diğer özellikleri gibi doğuştan var olur ya da olgunlaşma yoluyla ve öğrenmenin çok az bir katkısıyla ortaya çıkarlar. Diğer yandan hedefler öğrenme süreciyle kazanılırlar, örneğin birçoğumuz paraya değer vermeyi öğrenir, arkadaş edinmek, yaşamın bazı dönemlerinde başarı kazanma, sosyal onay görmek isteriz. Bütün bu güdüler, öğrenilmiş hedefler ile ilgilidir.²⁰

Hedefleri öğrenmek temelde basit bir süreçtir. Henüz hedef olmamış nötr bir uyarıcının öğrenilmemiş bir hedefle eşleşmesiyle ortaya çıkar. Para tek başına değeri olmayan bir metal veya kağıt parçasıdır. Ancak birincil hedeflerin doyumuyla eşleştiği ya da ilişkili olduğu için değer kazanır. Parayla, birincil hedef olan yiyecek, içecek ve diğer şeyler satın alınır.

Son olarak değinilen öğrenilmiş hedef örnekleri olumlu öğrenilmiş hedeflerdir. Öğrenilmiş hedefler de diğer hedefler gibi olumlu ya da olumsuz olabilir.

2.1. Öğrenilmiş Olumsuz Hedefler

Olumsuz hedefi öğrenme süreci insan korkularında da görülür. Bebekken korkmadığımız pek çok şeyden yetişkinlikte korkarız. Öğrenme yoluyla oluşan bu korkular giderek bizi, öğrenilmiş olumsuz hedeflerden kaçma ya da kaçınmamızı sağlayacak başka alışkanlıklar öğrenmemiz için motive ederler.

2.2. Öğrenilmiş Olumlu Hedefler

Yeni hedefler öğrenilirken, genellikle bazı şeyleri yapmanın yeni yollarını öğreniriz. Örneğin, paraya değer vermeyi öğrenirken toplumumuzda parayla ödüllendirilen çeşitli

¹⁹ a.g.e., s.134

²⁰ Clifford T. Morgan, **Psikolojiye Giriş Ders Kitabı**, 4.Çev. Sibel KARAKAŞ, İstanbul, [yayın sorumlusu] Meteksan Ltd., s.192.

becerileri öğreniriz. Başarı ve sosyal onay gibi şeyler için hedefler elde etmek için, bu hedeflerin ödül olduğu işleri yapmasını öğreniriz.

2.3. Güdülerin Birleşmesi

Güdülerin birleşmesi tek bir faaliyette çeşitli güdülerin olmasıdır. Başka bir deyişle, aynı iş, farklı zamanlarda, farklı güdülerin doyumunu sağlayabilir.

Öğrenilmiş olumlu hedefler, hedef özelliğini sadece birincil hedeflerin doyumunu ile eşleştiği sürece sürdürürler. Fakat bunlar, faaliyet yeni hedefleri doyurucu bir anlam kazandıkça değişebilirler.

2.4. Genelleme

Olumlu ve olumsuz hedefler “genelleme” (generalization) konusudur. Genelleme benzer nesne ve olaylara aynı şekilde davranış gösterme eğilimidir. Bu döngüsel bir tanımdır. Zira uygulamada koşulların benzer olduğunu, bir kişi bunlara aynı şekilde davranım gösterirse vardırıırız. Bir kişi yeni bir hedef öğrendiğinde, bu hedefe benzer diğer durumları da aynı biçimde değerlendirir. Hedeflerin genellemesi özellikle korkuda geçerlidir. Örneğin, insanları memnun etmeye çalışan bir kimse korkuyla motive edilmiş olabilir. Belki de ana-babası çok güç memnun olan ve memnun olmadıklarında da kolaylıkla cezalandırılabilen kimselerdir. Bu durumda ana-babayı memnun edememe korkusu diğer yetişkinlere genellenmiştir.

2.5. Güdülerin İşbirliği ve Çatışması

Çoğu zaman birçok insanda çeşitli güdüler aynı zamanda iş görürler. Bu güdüler, iş birliği veya çatışma halinde olabilir. Güdülerin iş birliğine örnek olarak, bir insanın kısmen para kazanma (öğrenilmiş olumlu hedef) için, kısmen de fakir olma korkusu (öğrenilmiş olumsuz hedef) yüzünden çalışması düşünülebilir. Güdülerin çatışmasına örnek olarak da kişinin başarı arzusunun (olumlu hedef), başarısızlık korkusuyla (olumsuz hedef) çatışması verilebilir. Üniversiteye girmek, bütün maçları izlemek ya da özel bir işte çalışmak isteyen bir kişide bu tür çatışmaya sıklıkla rastlanır. Gerçekten de yaşamda güdülerin çatışmasını uyandırmayacak çok az durum vardır.

3. BİLİNÇDİŞİ MOTİVASYON

Motivasyon hakkındaki bir diğer önemli nokta da insan güdülerinin genellikle bilinçdışı olduğudur. Çoğunlukla insan, gerçek güdüsünü ve bunun hedefinin ne olduğunu bilmez.

Kişi, davranışlarına bazı iyi nedenler bulabilir, fakat birçok kez bunlar gerçek nedenler değildir. Bilinçdışı motivasyonun bir açıklaması, güdü ve hedeflerinin çoğu zaman, içiçe oldukları ilkesine dayanır. Böylelikle herhangi bir kişiye, hatta o kimsenin yaşam öyküsünü bilen iyi yetişmiş bir gözlemciye, bir davranışın ardındaki güdü veya güdüleri doğru olarak saptamak zor gelebilir.

Bilinçdışı motivasyon için önerilen bir diğer olasılık da insanların birçoğunun farkında olmadıkları alışkanlıklar edinmeleridir. Örneğin, bir doktor hastalarının önünde tırnaklarını yiyebilir, kulaklarını çekiştirebilir, masanın üstüne vurabilir, bir aşağı bir yukarı dolaşabilir ve hastaları dikkati çekinceye dek bu alışkanlıklarının bilincinde olmayabilir. Karmaşık güdüler de aynı biçimde işlev görebilirler. Daha da ötesi, güdüler, alışkanlıklar kadar kolay gözlenemedikleri için kişinin bu yönden uyarılma olasılığı azdır.

Bilinçdışı motivasyonda üçüncü bir etken Freud'un ortaya attığı bir kavram olan bastırma (repression) olabilir. Bastırmada kişi istenmediği için, bir güdüyü fark etmez. Örneğin, bir adam ağabeyinin başarısıyla övünen annesini sevmeyebilir, kardeşinin başarısını kıskanabilir. Bunlar kabullenilmeyen güdülerdir. Böylece bu düşüncelerini reddeder, bastırır yani zihninin dışına iter.

4. GÜDÜ TÜRLERİ

Güdüler, öğrenilmiş veya öğrenilmemiş olmalarına göre ikiye ayrılabilirler. Öğrenilmiş güdüler, birincil hedefi olan ve böylece birincil güdüler de denilenlerdir. Öğrenilen güdülere ise sosyal güdüler diyebiliriz.

4.1. Birincil Güdüler

Birincil güdülerin bazıları açlık, susuzluk gibi, vücutta bilinen bazı fizyolojik değişikliklerden kaynaklanır ve genellikle fizyolojik dürtüler olarak adlandırılırlar. Bu alt bölümde ilk olarak bunlar ele alınacaktır. Daha sonra da bildiğimiz bir fizyolojik temeli olmayan, duysal uyarılma ve sevecenlik gibi öğrenilmemiş güdüler yer almaktadır.

4.1.1. Açlık ve Susuzluk

Açlık ve susuzluk fizyolojik dürtüleri birbirleriyle yakından ilişkilidir. Çünkü su, vücudun yiyecekte yararlanması için sindirim ve diğer biyokimyasal işlemlerde kullanılmak üzere vücutta tutulur. Gerçekte, organizmanın su alımını yaklaşık % 90'ı bu fizyolojik amaç içindir. Bir diğer anlatımla, yiyecek yoksunluğu çeken insan ya da hayvanlar sadece, düzenli olarak yedikleri zamankinin yaklaşık % 10'u kadar su içerler.

Beynin çeşitli bölgeleri açlık ve yemek yeme faaliyetlerini düzenler. En önemlisi olan hipotalamus, beyin tabanında yer alır. Burada iki merkez vardır ve birine beslenme merkezi diğere doyma merkezi denir. Bunlar kan dolaşımındaki koşullardan etkilenirler. Beslenme merkezi faal olduğu zaman insan ya da hayvanın acıkmasına ve yemesine neden olur. Doyma merkezi yeterli yiyecek alındığında yeme isteğini durdurur.

Su sürekli olarak akciğerler, derinin ter bezleri ve böbrekler yoluyla kaybedilir. Fakat vücut belirli bir miktar suyu, kanda ve dokularda tutmaya gereksinim duyar. İşte bu gereksinim susuzluk dürtüsü ile yansıtılır.

Açlık ve susuzluk birincil olarak iç fizyolojik etkenler tarafından kontrol edilir. Fakat dış psikolojik etkenlerin de bunlar üzerinde etkisi vardır. Bazen fizyolojik bir gereksinim duymadan da “tadı güzel olduğu için” su içeriz (örneğin; susamadığımız halde sadece tadı için meşrubat içtiğimiz gibi). Bu gibi psikolojik kökenli bir su içme davranışı, yiyecek elde etmek için iş yapmak zorunda bırakılan, ancak yiyeceği aralıklı elde eden insanlarda ortaya çıkarılabilir. Sonraki yiyeceği beklerken vücutlarının gereksinmesinden daha fazla su içerler.

4.1.2. Cinsellik ve Analık Dürtüleri

İnsandan daha alt düzeydeki hayvanlarda, cinsellik ve analık dürtülerini, kandaki hormonlara bağlı olduklarından, fizyolojik dürtü olarak düşünmek gerekir.

Cinsellik ve analık dürtülerinin hormonal açıklaması insanlara uygulanabilir mi? Yanıt, kesinlikle “hayır”dır. Alt düzeydeki hayvanlarda olduğu gibi insanlarda da cinsel motivasyonu hormonların başlattığını biliyoruz. Ancak hormonların salgılanması cinsel dürtünün sürdürülmesi için gerekli değildir. Örneğin, birçok kadında yaş dönüşümünden (menapoz), yumurtalıkların östrojen salgılaması durduktan sonra da bu dürtü devam eder. Benzer olarak, erkekler de, bazı diğere erkek hayvanlarda olduğu gibi erkeklik hormonlarını yitirseler de cinsel faaliyetlerine devam ederler.

4.1.3. Merak ve Duyusal Uyarılma

Güdü, duyusal uyarılmayı değiştirmek içindir. Bir süre sonra aynı duyusal durumdan bıkar, farklı bir uyarıcı kurulumu ararız. Bu şekilde ifade ettiğimiz güdü için merak terimi kullanılır. Eğer çevremize yeni bir şey katılırsa genellikle dikkatimizi ona çeviririz. Bu da yeniliğe davranım olarak bilinmektedir. “Merak” ve “yeniliğe davranım” terimlerinin ikisi de duyusal uyarılma ve uyarıcı değişikliği temel güdüsünü ifade ederler.

4.1.4. Faaliyet ve Kurcalama

Bedensel faaliyeti hedef alan benzer bir güdü vardır. İnsanlar ve hayvanlar gözlenen hiçbir neden olmaksızın hareket etmeye büyük zaman harcarlar. Nitekim, insanlar, evcil farelerine döndürmeleri için bir takım oyuncak tekerlekler alırlar. Bu hayvanlar da tekerlekleri her gün yüzlerce hatta binlerce kez döndürürler.

Bu faaliyet, sadece bir faaliyet gereksinimi ile mi güdülenir, yoksa fizyolojik bir temeli mi vardır? Yanıt, “her ikisi de” geçerlidir. Fizyolojik dürtüleri değiştirdiğimiz zaman eğer faaliyet de kaydediliyorsa ikisi arasında bir bağlantı görebiliriz.

4.1.5. Yeterli Olma Güdüsü

Bu alandaki öncü psikologlardan White (1959)’a göre, insan ya da hayvan organizması, görebildiklerini görmeye ve yapabildiklerini yapmaya motive olmuştur. Başka bir deyişle, tüm gizli güçlerini kullanmaya güduları vardır ve gizli güçlerini kullanmaktan da doyum sağlarlar. Görmek ve yapmak kendi başlarına birer ödüdür. (Dember ve Jenkins, 1970)

4.2. Sosyal Güdüler

İnsanlar içinde geliştikleri toplumun değerler düzenine göre biçimlenen ve hayvanlarınkinden son derece farklı olan gereksinme türleri gösterirler. Bu gereksinmelerin belli başlılarını aşağıda gözden geçireceğiz.²¹

4.2.1. İnsan Gereksinmelerinin Değişik Türleri

Başarma gereksinmesi gibi, hayvanlarda gözlemediğimiz bazı gereksinme türleri, insanların davranışında önemli rol oynar. Bu gereksinmeler dolaylı olarak biyolojik gereksinmelerle ilişkilidir. Ancak bu ilişki, bireyin içinde yetiştiği toplumun yaşayış tarzı ve değerler sisteminden büyük ölçüde etkilenmiştir. Etkilenmenin temelinde, toplum içinde oluşan öğrenme yaşantısı yer alır. Bu cins gereksinmelerin doyurulmaması ölüme yol açmaz, ancak bireyin yaşamını zorlaştırır ve psikolojik bakımdan bireyi sağlıksız kılar.

Karmaşık insan gereksinmeleri bir kültürden diğerine farklı ağırlıklar gösterebilir. Örneğin; Türk kültüründe sosyal kabul gereksinmesi, içinde bulunduğu sosyal çevreyi rahatsız etmeme ve oradaki insanlarla uyum içinde olma biçiminde kendini gösterir ve yüksek bir değere sahiptir. Öte yandan Amerikan kültüründe, kimseye muhtaç olmadan, yalnız kendi kaynaklarıyla kendi kendine yeterli olabilme biçiminde kendini gösteren bağımsızlık gereksinmesi daha kuvvetlidir. Kültürden kültüre değişen ağırlık farklılıklarını bir yana bırakarak, şimdi temel bazı insan gereksinmelerini gözden geçirelim.

Başarı: Mükemmellik standartlarına ulaşır, bu standartları aşmayı amaçlamak.

Sosyal Kabul: Diğer insanların davranışlarımızı uygun bularak kabul etmelerini ve onlar tarafından beğenilmeyi istemek.

Bağımsızlık: Hiç kimseye gereksinme duymadan kendi yaşamını kendi yetenekleriyle ve gücüyle biçimlendirmek.

Bağımlılık: Başkalarıyla işbirliği yaparak, onların yardımıyla, desteğiyle yaşamı sürdürmek.

Açgözlülük: Başkalarının zararına dahi olsa, gereksinmesinden fazla mal ve kudreti kendi denetimi altında tutma isteği.

Güçlü olma (Kudret): Başkalarının davranışlarını denetleyebilme, buna karşılık kendi davranışlarımızı istediğimiz gibi ve denetimsiz yapabilme isteği.

Uyma: İçinde bulunduğu grubunun normlarına uygun olsun diye kendi düşünüş, davranış ve duyuş biçimini değiştirme.

Belirginlik: Daha sonra ne olacağını bilmek, önceden ne olup biteceğini kestirmek, bilinmeyenden kaçınmak isteği.

Yardım etme: Yardıma muhtaç kimselere yardım edip, onların sorunlarını çözmeye etkin olma isteği.

Düzenlilik: Kişinin çevresindeki ve kendi iç dünyasındaki karmaşıklığa son verip bir düzen kurma isteği.

Oyun: Kişinin hoşlandığı için, sırf zevk olsun diye davranma isteği.

Saygı gösterme: Kişinin bir büyüğü veya önem verdiği bir kimseyi davranış ve sözleriyle yüceltmek, desteklemek, onun yolunu izlemek istemesi.

4.2.2. Başarma Gereksinmesi

Başarma gereksinmesi bir görevi yada davranışı mükemmellik standartlarına göre, hatta onun daha üstünde yapma isteğiyle kendini gösterir. Özellikle, endüstrileşmiş ve özel girişimci ekonomiyi temel kabul etmiş toplumlarda oldukça yüksektir. Bu gereksinme bağımsızlık gereksinmesiyle paralel gider.

Başarma gereksinmesi davranışı etkiler. Başarma gereksinmesi yüksek olan bireyler yaptıkları göreve daha dikkat ederler ve herkesten daha iyi yapmaya çalışırlar. Verilen testlerde yüksek başarı gereksinmesi gösteren kişiler, düşük başarı gereksinmesi gösteren kişilerden daha yüksek ders notu alırlar. Okulda daha yüksek not aldıkları gibi, toplumun üst kademelerine daha süratle tırmandıkları da gözlenmiştir.

²¹ Doğan Cüceloğlu, **İnsan Davranışı**, İstanbul, Remzi Kitapevi, 1991, s.250.

Araştırmacılar, ana-babanın etkisinin, başka bir deyişle çocuğun yetiştiriliş tarzının başarma gereksinmesinin kaynağı önemli rol oynadığına inanırlar. Sürekli itaat etmesi beklenen, kendi başına hiçbir konuda karar verme özgürlüğü olmayan çocuklarda başarma gereksinmesi düşüktür. Bu psikologlara göre, çocuğun ilk yaşlardaki yaşam deneyimleri onun başarılı bir insan olup olmamasını böylece belirler.

Başarısızlık korkusu ve başarma şevki arasındaki ilişki de dikkate değerdir. Bir kişi belirli bir görevi kusursuz bir biçimde yapıp bitirdiğinde, davranışının altında birbirinden farklı iki gereksinme yatabilir.

Başarısızlık korkusu,
Başarma şevki.

Bu iki gereksinmeyi bazı durumlarda ayırt etmek zordur. Örneğin, sınıfta yüksek not alan bir öğrenci hangi gereksinmeyle bu notu aldı?

Fakat bazı durumlarda iki gereksinmeyi birbirinden ayırt etmek kolaydır. Örneğin, başarısızlık korkusuyla motive olan birey, kolay kolay yeni atılımlara girişmez, başarı garantisi olmadıkça herhangi yeni bir görevi üstlenmez. Öte yandan, başarı şevkiyle güdülenen kişi, yeni görevleri yüklenmekte pek sakınca görmez. Bu kişi için başarısızlık, başarılı olabilmek için gerekli adımlardan biridir ve geçici adıma pek önem vermemek gerekir. Önemli olan her başarısız denemede, “niçin başarısız olduğunu” öğrenebilmektir. Sonunda mutlaka başarılı olacağına inanan kişi, başarısız olduğu zamanlarda, suçluluk duygusu hissetmez ve bu nedenle de, başarısızlıklarından dolayı hiç kimseden özür dilemek gereğini duymaz.

4.2.3. İlişki Kurup Yakınlaşma Gereksinmesi

Diğer insanlarla ilişki kurarak yakınlaşma gereksinmesi, kendisini her toplumda gösterir. Bu gereksinmenin temelinde biyolojik bir yön vardır. Ne var ki her toplum ve toplum içindeki her aile ortamı, bu gereksinmeyi değişik biçimlerde ve derecelerde ortaya koyar.

Bazı bireyler diğer insanlarla beraber olmaktan hoşlanmaz ve mümkün olduğu kadar kendi başlarına yalnız kalmayı tercih ederler. Diğer yandan, bir an bile yalnız kalmaktan nefret eden, sürekli diğer kimselerle ilişki içinde olmak isteyen insanlar vardır.

Bireysel farklılıkların kaynağı kesin olarak bilinmemektedir. Genel olarak kabul edilen görüş, hem biyolojik temelin, bir başka deyişle katılım yoluyla bireyin ana babasından getirmiş olduğu kişilik özelliklerinin, hem de bebeklikten itibaren içinde yetiştiği aile ortamının etkin olduğu yönündedir.

4.2.4. Bilişsel Tutarlılık Gereksinmesi

Leon Festinger (1957) bilişsel tutarlılık (cognitive consistency) konusunda yayınlarıyla ün yapmıştır. Onun gözlemlerine göre insanlar dünya görüşleri, düşünceleri, duyguları, sözleri ve davranışları arasında sürekli bir tutarlılık ararlar.

Tutarlılığın kaynağı “bilme”, “algılama”, ve ”düşünme” ile ilgili olduğundan Festinger buna bilişsel adını vermiştir. Tutarlılık şu veya bu nedenle bozulursa, kişi gerginleşir ve gerginliği gidermek için birey ya çevresinde, ya da kendi düşünce biçiminde bir değişiklik yapma yoluna gider.

Festinger şöyle bir örnek verir: Kopya çekmenin hırsızlıktan farksız olduğuna inanan bir öğrenci, sınavda kopya çekme fırsatı bulmuş ve kötü not almaktan korktuğu için, kopya çekmiştir. Bu andan itibaren öğrencide, inandığının aksini yapmış olmaktan kaynaklanan bir gerginlik başlar ve bu gerginlik bir güdü görevini görür. Bu öğrenci, ya gidip öğretmenle konuşur ve o sorudan aldığı notun geçersiz sayılmasını ister, veya kopya ile ilgili değer yargısını değiştirerek “belirli koşullar altında kopya çekmek normaldir” diye düşünmeye başlar. Her iki davranış türü de, öğrencinin gerginliğini azaltır.

4.2.5. Denetim Altında Tutma Gereksinmesi

Bireyin çevresinde olup bitenleri denetleme isteği, kuvvetli bir gereksinim olarak kendini gösterir. Bu gereksinme bazı kimselerde daha kuvvetlidir. Bu tür kişiler her şeyin kendi denetimleri altında istedikleri yönde gitmesini isterler. Bazı kimseler ise ne olursa kabullenme eğilimindedirler: “Bekleyelim bakalım ne olacak” görüşüne göre hareket ederler.

1977 yılında Rodin ve Longer adlı iki araştırmacı yaşları 65 ile 90 arasında değişen yaşlı kimselerin kaldığı huzurevinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada yaşlılar gelişigüzel iki gruba ayrılmış, birinci gruba huzurevinde kendi yaşamlarıyla ilgili bazı konularda düzenleme yapma hakkı verilmiş ve böylece çevrelerini bir dereceye kadar denetleme olanağı sağlanmıştır. İkinci gruba ise böyle bir olanak sağlanmamıştır.

Birinci gruptakiler, haftada bir gösterilen film seanslarından hangi filmi görmek istediklerine kendileri karar vermişlerdir. Ayrıca, bu gruptakilerin istedikleri bir bitki veya çiçeğe bakmalarına izin verilmiştir. Bir süre sonra iki grup arasındaki farklılık belirgin şekilde gözlenmiştir. Birinci grupta bir dereceye kadar kendi çevrelerini denetleyebilen bireyler daha aktif olmaya başlamışlar ve moralleri yükselerek kendilerini daha iyi hissetmişlerdir. Araştırmanın en fazla dikkati çeken yönü, birinci gruptakilerin diğer gruptakilerden, daha uzun yaşamaları olmuştur.

4.3. Gereksinmelerin Zaman İçinde Değişimi

Toplum ve kültür zaman içinde değiştiğiçe, bireylerin gereksinmelerinin de değişeceğini düşünmek doğaldır. Veroff, Depner, Kulka ve Douvan (1980) iki farklı grubun 1957’de ve 1976’da gereksinme ölçülerini almışlardır. Ölçülen gereksinmeler başarıma, diğer insanlarla ilişkiler kurup yakınlaşma, başkalarını denetleme ve başkaları tarafından denetlemekten sakınma gereksinmeleridir.

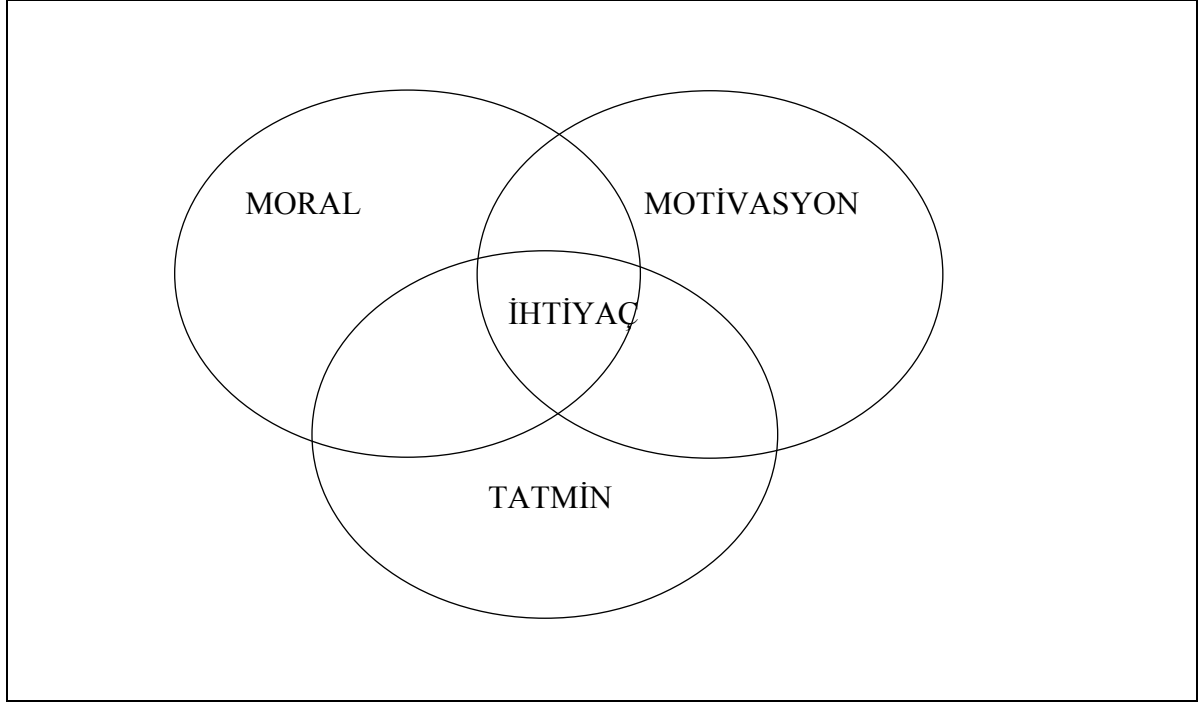
Araştırmanın sonuçlarını cinsiyete göre gruplara ayırdıklarında şu sonuçları elde etmişlerdir; erkeklerde başarıma gereksinmesi aynı kalmış, başkalarıyla yakınlaşıp ilişki kurma gereksinmesinde bir azalma olmuş, ve diğer iki gereksinme, yani başkalarını denetleme fakat başkaları tarafından denetlenmeme gereksinmeleri artmıştır. Kadınlarda, başarıma ve başkaları tarafından denetlenmekten kaçınma gereksinmelerinde bir artma olmuş, diğer iki gereksinme, yani başkalarını denetleme ve ilişki kurarak yakınlaşma gereksinmeleri aynı düzeyde kalmıştır.

5. ARZU VE İHTİYAÇLARIN AYRINTILI İNCELENMESİ

5.1. Temel İnsan İhtiyaçları

Şekil-3’de görüldüğü üzere, moral, motivasyon ve işten tatmin olma elemanlarının bileşimi ihtiyaçtır. Seneler boyunca birçok davranış bilimcisi ve analizci insan ihtiyaçları üzerine teoriler geliştirdiler. Bu teoriler günümüz personel yönetimi fonksiyon ve düşüncesinde başlangıç noktasını oluşturmuşlardır.²²

²² Jack Halloran, **Personnel And Human Resource Management**, Santa Barbara City, Prentice - Hall Inc. 1986, s.50



Şekil-3 Moral, Motivasyon, Tatmin ve İhtiyaç İlişkisi

5.2. İhtiyaçlar Dizisi

İnsanların birinci (temel) ve ikinci (tamamlayıcı) derecedeki ihtiyaçlarının daha iyi bilinmesi ve tatmin edilebilmesi için ihtiyaçları önem sırasına göre sıralamak ve bir hiyerarşi kurmak gerekmektedir. Bunu kesin şekilde belirlemek her ne kadar kolay olmasa da, bazı psikologlar, kişilerin bazı ihtiyaçlarına diğerlerine kıyasla daha fazla öncelik verdiklerini öne sürmüşlerdir. Onlara göre birinci sırayı karşılamadan üçüncü sırayı oluşturan ihtiyaçlar ortaya çıkmazlar. Böylece, önde gelen bir ihtiyaç tatmin edilmeden sonra gelen bir ihtiyacın tatmini de gecikmiş olacaktır.²³

A.H.Maslow isimli düşünür, motivasyon kuramında önem sırasına göre bir ihtiyaçlar dizisinin bulunduğuna ilişkin görüşü (Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Kapsam Kuramlarından biridir.) ile ün kazanmıştır. Maslow' a göre bütün insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içinde incelenebilir.

- 5.2.1. Fizyolojik ihtiyaçlar (yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme...)
- 5.2.2. Güvenlik ihtiyaçları (hastalık, yaşlılık, hallerinde geleceği garantiye alma...)
- 5.2.3. Ait olma ve sevgi ihtiyaçları (kendi kendini anlama, şefkat...)
- 5.2.4. Saygınlık İhtiyaçları (kendine güven ve saygı duyma ve saygı bekleme)

²³ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta 1996, s.359

5.2.5. Vücuda getirme (yaratma ve başarma) ihtiyaçları (yapma ve tamamlama arzusu, kişisel tatmin, kişisel başarı, bilimsel buluşlar...)24

Fizyolojik gereksinimler birbirinden bağımsızdır. Refah seviyesinin yüksek olduğu toplumlarda bu tür gereksinimler tipik teşvik unsuru olmaktan çok, ender rastlanır türdür. Bu tür ihtiyaçların sürekli bir şekilde ve kısa aralıklarla karşılanması zorunludur (Günde üç kez yemek yeme gibi).25 Güvenlik gereksinimi insanın kendini güvenlik içinde duyma gereksinimidir ve iki türdür:

Fiziksel güvenlik : Çalışma ortamında fiziksel güvenlik önlemlerinin alınması (Örneğin aşırı gürültülü ortamlarda işitme kaybının önlenmesi için kulaklıkların kullanılması).

Ekonomik güvenlik : İş güvencesi, emeklilik, sigorta gibi hakların sağlanması.

Ait olma ve sevgi ihtiyaçları sosyal gereksinimler olup, bireyin bulunduğu toplum tarafından kabul görme isteği ile ilgilidir. Bireyin başkaları tarafından sevilme, sevmeye, arkadaş edinme gibi duygusal ve sosyal gereksinimleridir.

Saygınlık gereksinimi basamağına ulaşan kişi, bir yandan kendine saygı duyarken, diğer yandan başkalarının beğeni ve saygısını arar. Bu gereksinim türüne örnek olarak, kendine güven, rekabet edebilme, bağımsız olma gibi gereksinimler verilebilir.

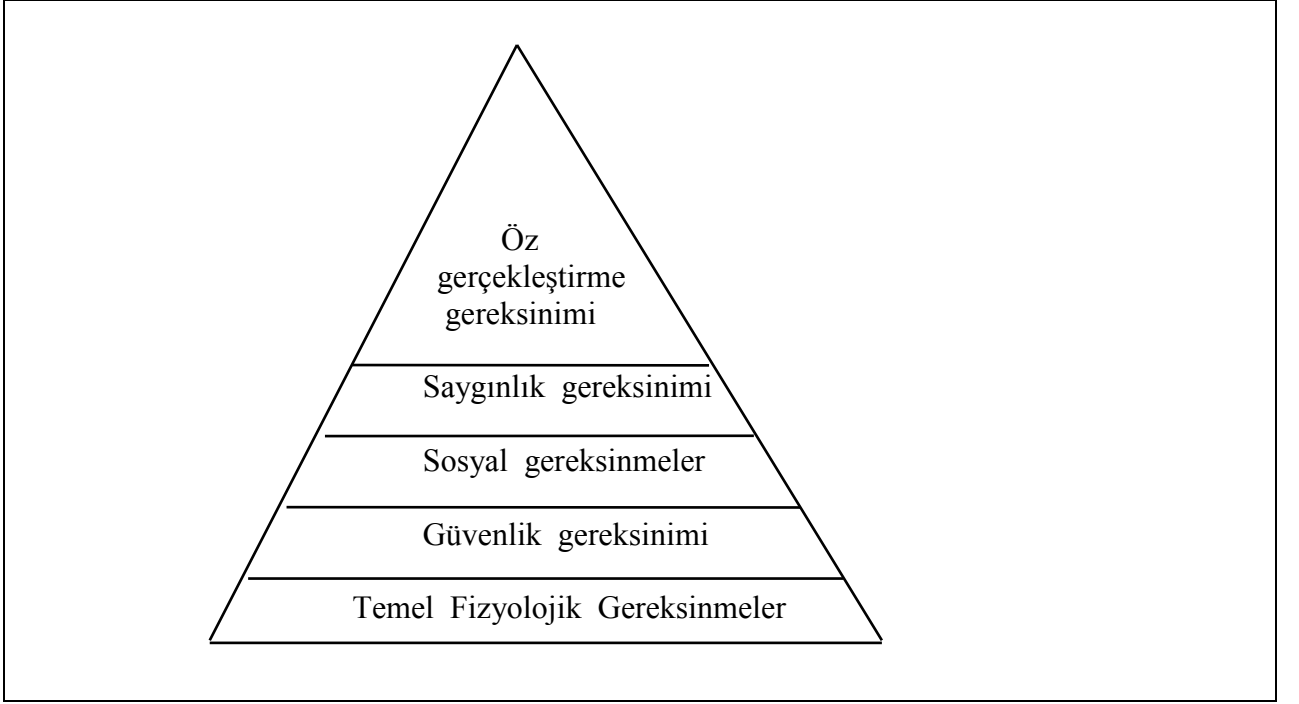
Vücuda getirme gereksiniminde birey, potansiyel yeteneklerinin farkına varır, yaratıcı olabilmek için kendisini sürekli bir gelişmeye tabi tutar. (Örneğin ünlü bir atlet olmak, bir kuram geliştirmek, vb).

Bu analiz sonucunda ortaya iki önemli hususun çıktığını görüyoruz. Bu hususlardan biri insanın ihtiyaçlarla dolu bir organizma olduğudur. Ancak var olan ihtiyaçlarımız tatmin edildikçe ortaya birtakım yeni ihtiyaçlar çıkmakta ve bu süreç devam edip gitmektedir. Bu nedenle tamamen tatmin olmuş bir insan yoktur.

Yine ortaya çıkan önemli bir husus da ihtiyaçların daha önce saydığımız biçimde bir sıraya uygun olarak çıktığı, bunların insan bilincinde hep aynı sıradan geçerek belirlendikleridir. Başka bir deyişle, bağlılık ya da sevgi ihtiyacı kendinden önce gelen güvenlik ihtiyacı tatmin olunmadan insana motive edici bir etmen olarak etki etmeyecektir. Yani kişi etkisinde kaldığı ihtiyacı tamamen tatmin etmeden ondan daha yüksek seviyedeki bir başka ihtiyacı tatmin etmek arzusunu duymayacaktır.

²⁴ Abraham Maslow, **Motivation and Personality**, New York, 1975, s. 39

²⁵ İlder Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, İstanbul, Beta 1994, s. 35



Şekil -4 İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Çoğu insan, tatmin etmek istedikleri özellikle üst düzeydeki ihtiyaçlarını (değer ve yaratma gibi) doyummuş değillerdir. Bir çok kimse belli bir organizasyona ait olma arzusunu kısmen de olsa tatmin etmiştir. Fakat işbirliğinin iyi bir şekilde sağlanamadığı toplumlarda, kişi organizasyona ait olmaktan haz değil elem duyabilir. Kendisinin bu ihtiyacını giderecek başka iş yerleri ya da gruplar aramaya koyulabilir. Bu yüzden biçimsel organizasyona karşı biçimsel olmayan (gayri resmi) organizasyon türleri gelişmiş ve insan ihtiyaçlarının tatmininde önemli görevler yüklenmiş bulunmaktadır.

Motivasyon konusunda ele alınarak incelenmesi gereken bir önemli unsur da, genel endüstri hayatının (büyük ölçüdeki iktisadi şartlardaki değişiklikler) çalışanların ihtiyaçlarını ve davranışlarını etkilemesidir. Piyasada iş fırsatlarının bol ve ücretlerin yüksek olarak saptandığı

devrelerde, sosyal ihtiyaçlar ve değer ihtiyaçları önem kazanmaktadır. Buna karşılık , işsizliğin arttığı bir dönemde, işi kaybetme tehlikesi nedeniyle işçiler sürekli ve düzenli ücret veren iş yerlerini tercih edecekler, alt kademe ihtiyaçları (bilhassa güvenlik ihtiyaçları) önem kazanmış olacaktır. Böyle olduğu için denilebilir ki, maddi çıkarlar (ücret gibi) herhangi bir iş faktörünün çekici gözüküp gözükmemesi, aynı süre içindeki iş koşulları ve olanakları ile bunları tatmin etme derecesine bağlıdır. İşçi tatmin edici bir işte çalıştığı zaman, amirinin kendisine karşı tutumu, karar verme ve kontrol etme yetkisinin oranı ve ifa etmiş olduğu işin niteliği ile daha çok ilgilenecektir. Fakat bir kimse yüksek

gelir getiren bir işi kaybedince, yeni bir işe girmek için başta gelen kaygısı, diğer ayrıntılardan önce sürekli ve iyi bir ücret sağlamak olacaktır. Şu halde, motivasyonda önemli bir ilke de, aniden tatmini kesilen bir alt kademe ihtiyacının bütün şiddetiyle yeniden tatmin edilmek istenmesidir. Kişi, bunu yeniden tatmin etmek için diğer bazı ihtiyaçlarından feragat edecektir.

5.3. Tatmin Olanaklarını Etkileyen Etmenler

İnsanları çalışmaya sevk eden önemli bir etmen de gösterdikleri çabalar sonucunda elde edecekleri başarı umutlarıdır. Bu umutlar gerçekleştirildiği ölçüde tatmin olacaklardır. Genellikle, ortaya konmuş olan arzu ve ihtiyaçlar her şeyden önce insanın kendi benliği (egosu) ile daha yakından ilişkilidir. Bu yüzden, bir işyerinde yaşama gücü duygusu, başka işyerinde elde edilecek umutlar ile devam ettirilemez. Yani kişi mutlaka yaşadığı ortamda (Bulunduğu koşullar altında) sevmediği bir iş dahi olsa çalışmaya devam ediyor ya da arzulu bulunuyorsa, bu işyerinde kendisini tatmin eden bir şey bulabiliyor demektir. Şu halde kişi içinde bulunduğu sosyal ortamda kendini avutacak, tatmin arzusunun şiddetini azaltacak bazı özellikler bulmaya çalışacaktır. Örneğin, bir hastabakıcının basit temizlik işleri ile meşgul olması yanında hastalara yardım ettiğini, onların iyileşmelerinde payı olduğunu düşünerek bir başarı hissi duyması olasıdır.

İhtiyaçlar dizisinde tatmini etkileyen ya da sınırlayan başlıca etmenlerden birisi de toplumsal çevredir. Böyle olunca, bir iş çevresinde, iş görenlerin kendileri için önemli gördükleri ihtiyaçların bir kısmı, toplumsal çevrenin ihtiyaçlara verdiği önem ölçüsünde değişikliğe uğrayacaktır. Araştırmalar göstermiştir ki, hangi ülke ya da grup olursa olsun, en yüksek değere sahip ihtiyaçlar en kıt tatmin olunan ihtiyaçlardır. Yani “nefretten kıymet doğar” kanunu burada da geçerlidir. Şu halde ihtiyaçları sınırlayan en önemli etken toplumun değer yargılarıdır. Bunlar ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye ve hatta gruptan gruba da değişiklikler gösterebilirler.

İleri sanayi ülkelerinde, sırasıyla, fizyolojik, güvenlik ve ait olma ihtiyaçları karşılanmış olduğu için, şimdi bu ihtiyaçların üstünde olanlar tatmin edilmek istenmekte ve bu, toplumun değer verdiği ihtiyaçlar arasında gelmektedir. İş alanlarının dar, iş bulma olanaklarının kıt olduğu az gelişmiş toplumlar, güvenli ve ait olma ihtiyaçlarını ve hatta kişilerin fizyolojik ihtiyaçlarını dahi tatmin edememekle karşı karşıya bulunmaktadır.

Başka bir hususta, paranın tatmin olanakları üzerinde yapmış olduğu etkilerdir. İlk bakışta, işçi sendikaları ve buna benzer işçi örgütleri iş yavaşlatmalarının ve grevlerinin nedenlerinin elde edilen maddi çıkarlarının azlığına bağlarlar. Fakat gerçek bu kadar

yüzeysel değildir. Bu belirli yargıya varmanın en önemli nedenlerinden biri, işçilerin karşılanmayan ihtiyaç noksanlarının para ile karşılanması yolundaki düşüncelerdir. Paranın çekiciliğinin başka bir nedeni de, insana sembolik olarak verdiği ekonomik tatmindir. Psikolojik olarak insan ne kadar paraya sahip olursa, her türlü arzusunu o kadar çabuk gerçekleştirebileceğini düşünür. Paranın ya da ekonomik gücün insan ihtiyaçlarını tamamen tatmin eden bir etmen olarak düşünülmesi doğru değildir. Bu sözümüz, işçilikle zengin olmanın güçlüğü de aksettirir. Fakat başlı başına ekonomik gücün de sosyal prestij, değer ve takdir kaynağı olduğunu unutmamak gerekir.

6. MOTİVASYONDA KAPSAM VE SÜREÇ KURAMLARI

6.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı (Kapsam Kuramı)

Bu kuram, yukarıda ihtiyaçlar dizisi başlığı altında incelenmiştir.

6.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Kapsam Kuramı)

En çok bilinen ve tartışma konusu olan kuramdır. Herzberg'e göre motive olmada iki grup etmen söz konusudur.²⁶ Bunlardan ilki ücret, saygınlık, emniyet, iş koşulları, yan ödemeler, siyasetler, yönetim uygulamaları ve kişiler arası ilişkileri içine alan sağlık etmenleridir. Sağlık etmenleri içindeki koşullar iyi olmazsa çalışanlar tatminsiz kalırlar. Ama bunların iyi olması motivasyonla sonuçlanmaz. Yalnızca tatminsizlik duygusunu ortadan kaldırır.

Buna karşılık, anlamlı ve zevk verici bir işte çalışma, başarısının görülmesi, başarı duygusundan zevk alma, sorumluluk üstlenme, işte gelişme ve yükselme olanakları bulma gibi konuları içeren etmenler ise motive edici etmenlerdir. Kişi işinde bunları bulamazsa işten tatmin duymayacaktır. Buna karşılık işinin bu olanakları vermesi iş tatminini arttıracığından kişiyi motive edecektir.

²⁶ Orhan Gökçe, N. Ata Atabey, Gülise Gökçe, Ali Şahin, **Davranış Bilimleri**, Konya, 2003, Dizgi Ofset, s.231

Tatminsizlik	Tatmin Olma
<p>Hijyen veya Bakım Faktörleri</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Şirket Politikası ve Yönetim 2. Nezaret 3. Nezaretçiyle İlişki 4. Eş ile İlişki 5. Çalışma Şartları 6. Ücret 7. Astlarla İlişkiler 	<p>Motive Edici Faktörler</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elde Edebilme İmkkanı 2. Tanınma İmkkanı 3. İş 4. Sorumluluk 5. Gelişme 6. Şahsi Büyüme

Tablo-1 Herzberg'in Hijyen Faktörleri ve Motive Edici Etkenler²⁷

Tablo-1'de de belirttiğimiz gibi model, kullanılan araştırma yöntemi, herkese uyarlanabilirliğinin bulunmayışı ve bireyin başarı düzeyinden çok, tatmin ve tatminsizlik üzerinde odaklanmış olması yönlerinden eleştirilere uğramıştır. Bununla birlikte Herzberg, yöneticilerin motivasyonu anlamaları konusunda önemli katkılarda bulunmuştur.

Herzberg üzerine son sözler ise şunlar olabilir: Belki, motive edici ve onarıcı faktörler teorisi kapsamında, çalışanların motivasyonu onların maaşlarına zam yaparak yükseltmeye teşebbüs eden işverenlerin hayal kırıklığına uğradıkları şeklinde görebilirsiniz.

Yeni gelir düzeyine alışan çalışanlar bunu onarıcı / düzeltici bir faktör olarak görme temayülündedir. Maaş artırımını belirli periyotlarda yapılan bir alışkanlık haline gelirse, bunun ek motivasyon sağlama yönünde pek bir etkisi olmaz. İnsanlar zaten elde ettikleri hak ve imtiyazlardan daha fazlasını alınca motive olur duruma gelirler.²⁸

6.3. David Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı (Kapsam Kuramı)

Mc Clelland, diğerlerinden farklı olarak ihtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılacağını savunur²⁹. Modelinin temeli, üç temel güdünün -başarı, güç ve arkadaşlık- oluşması için insan davranışlarıyla çevresel etmenlerin nasıl birleştirilebileceği

²⁷ Samuel C.Certo, Steven H Appelbaum, Irene Devine, **Principles of Modern Management**, Canada 1993, s.390.

²⁸ Stan Kossen, **The Human Side of Organizations**, 5. Edt. [B.Y. bilinmiyor], Harper Collins. 1991, ss. 185-186

²⁹ Thomas R.Wotruba, Edwin K.Simpson, **Sales Management**, Canada, 1993, s. 423

konusundadır. Yazar işe bu temel güdülerini (ihtiyacı) tanımlamakla başlar³⁰. Mc Clelland'a göre,

Başarı güdüsü olan bireyler;

Sorunlara çözüm bulmakta kişisel sorumluluk almak isterler,
Amaca yöneliktirler,
Gerçekçi ve elde edilebilir amaçlar için belli bir dereceye kadar riske girerler,
Yaptıkları işin sonucunu görmek isterler,
Yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler.

Güç kazanma ihtiyacında olan bireyler;

Diğer kişiler üzerinde güç ya da etki sahibi olmayı isterler,
Kendilerine bu gücü sağlayacak durumlarda diğerleriyle yarışmayı severler,
Diğerleriyle karşılaşmadan zevk alırlar.

Arkadaşlık (Özdeşleşme) ihtiyacında olan bireyler ise;

Diğerleriyle arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler,
Diğerleri tarafından seilmekten hoşlanırlar,
Parti, kokteyl gibi sosyal faaliyetlerden zevk alırlar,
Bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler.

Mc Clelland bu güdülerin her birinin farklı tip tatmin duygusu doğuracağını söyler. Modele göre bireyin bir işi etkili ve verimli bir biçimde başarması olasılığı; diğer ihtiyaçlara oranla belirli güdünün gücünün, görevi yerine getirmede başarı olasılığının ve o görev için konulan ödülün değerinin bir bileşimine bağlıdır.

6.4. Alderfer'in V-İ-G Kuramı (Kapsam Kuramı)

Alderfer, Maslow'un modelinin örgütlerdeki çalışma ortamına uygulanmasının mümkün olmadığı görüşünü savunmaktadır.³¹ Bu nedenle, kendisi Maslow'un görüşlerinden hareketle yapmış olduğu araştırmalar sonucu yeni bir model geliştirmiştir. Bu model, Maslow'un ihtiyaçlar sınırlamasından farklı olarak sadece üç temel ihtiyaç grubundan oluşmaktadır. Çünkü Alderfer'e göre Maslow'un "Emniyet (Güvenlik)", "Sosyal" ve "Saygınlık" ihtiyaçları benzerlik arz etmekte ve kesin çizgiler ile birbirlerinden ayrılmamaktadır. Bu nedenle , Alderfer şu üç temel ihtiyaç grubundan hareket etmektedir.

³⁰ Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncu, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Ankara, Siyasal kitapevi, ss. 325-326

³¹ Orhan Gökçe, N. Ata Atabey, Gülise Gökçe, Ali Şahin, **Davranış Bilimleri**, Konya, 2003, Dizgi Ofset, s.231

6.4.1. Varlığını sürdürme ihtiyaçları

6.4.2. İlişki ihtiyaçları

6.4.3. Gelişme ihtiyaçları

V-İ-G Kuramı, üst seviyedeki ihtiyaçların tatmini için alt seviyedeki ihtiyaçların tatmin edilmesini şart koşmamaktadır. Bunun ötesinde ihtiyaçlar hiyerarşisinin ters yönde de çalışabileceğine işaret etmektedir. İhtiyaçlar sıralamasının her bir basamağının tatmini artan bir biçimde soyut bir görünüm almaktadır. Bazıları bu ihtiyaçlar sıralamasında ilerlerken, bazıları da bunalım ve hayal kırıklığı yaşamaktadırlar. Buna göre, eğer üst basamaktaki ihtiyaçların karşılanması bireyler için kapalı ve zor ise, bu durumda bireyler alt basamaktaki diğer bir ihtiyaca yönelerek çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırmaktadır.

6.5. Süreç Kuramları

6.5.1. Güçlendirme Kuramı ve Davranış Değişirme

Süreç kuramları motivasyon sürecinin bir örgütsel ortamda nasıl işlediğini bulmaya çalışır. Bu kuramları açıklamak için her şeyden önce motivasyon sürecini anlamamıza yardımcı olacak öğrenme sürecini bilmek gerekir. Çünkü insan davranışını etkileyen temel etmenlerden birisi, öğrenme sürecidir. Örgütlerdeki davranışların çoğunluğu öğrenilmiş davranışlardır. Algular, tutumlar, amaçlar ve coşkusal tepkiler öğrenmenin ürünüdür.

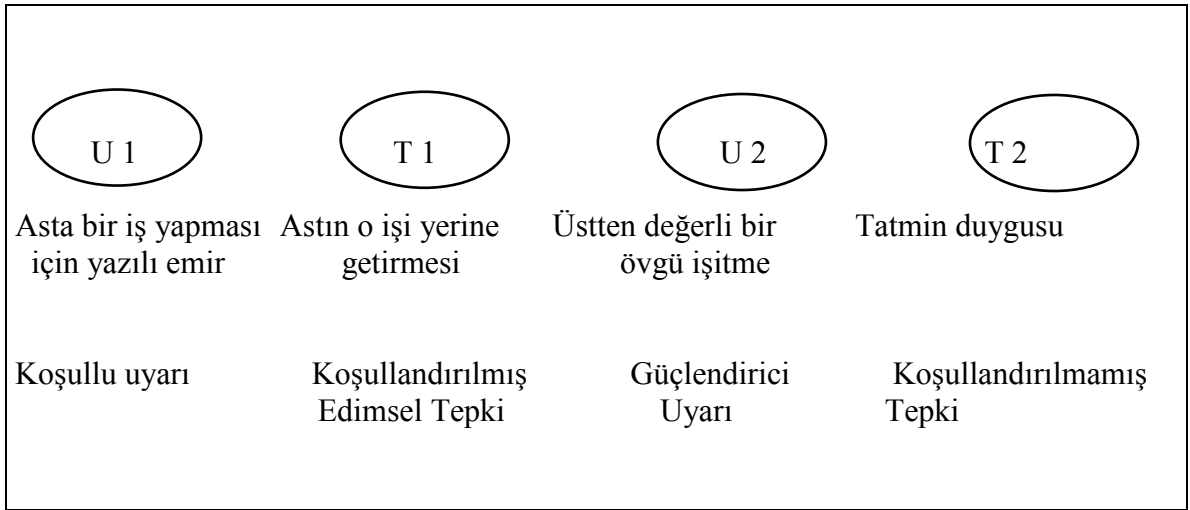
Öğrenme gerek biçimsel eğitim gerekse deneyimler sonucu davranışlarda değişiklik sağlama sürecidir. Davranışı geliştirme ve değiştirmede önemli olan öğrenme süreci üç türdür.

Bunlardan ilki Pavlov'un klasik koşullandırma yöntemidir. Pavlov köpekler üzerinde yaptığı araştırmasında, köpeklerin salyalarının yalnızca yiyecek gördüklerinde akmadığını, diğer bazı uyarıcıların da salya akmasına neden olduğunu görmüştür. O'na göre salyanın, yiyecek görünce akmakta olması öğrenilmeyen bir reflekstir. Bu nedenle bu duruma, koşullanmamış uyarı ve koşullandırılmamış tepki denilmektedir. Köpeğe her yiyecek verişte zil çalan Pavlov, bir süre sonra yiyecek vermediği halde zil sesini duyan köpeğin salya salgıladığı görür. Pavlov'a göre bu durum öğrenilmiş bir durumdur. Köpek zil ile birlikte yiyecek verileceğini öğrenmiştir. Koşullandırılmış tepki, belli bir uyarıya koşullandırılmıştır. Bugün sirklerde hayvanların yaptığı birçok gösteri böylesine koşullandırılmış bir öğrenme süreciyle gerçekleşmektedir.

Öğrenmenin ikinci türü gözlemde bulunarak öğrenmedir. Örneğin futbol maçlarında oyuncular bilmedikleri rakiplerin oyunlarını, zayıf ve üstün yönlerini, rakiplerin yaptığı

maçların filmlerini seyrederek öğrenirler. Keza birçok oyuncu iyi çalım atmayı ve topa sert vurmaya, bu konuda usta oyuncularını gözlemleyip, yaptıklarını tekrarlayarak öğrenmektedirler. Örgütlerde de özellikle eğitim programlarıyla bu tür öğrenmenin rolü büyüktür. Bu programlarla iş görenlere ve yöneticilere birçok konu gösterilerek ve bunları uygulattırarak öğretilir.

Üçüncü tür öğrenme edimsel koşullandırma durumudur. Ünlü davranış bilimci Skinner tarafından geliştirilen bu kurama (Skinner'in Sonuçsal Şartlandırma Kuramı, bir süreç kuramıdır.) göre koşullandırma, bir davranışın sonucu olarak öğrenme ile mümkündür. Klasik koşullandırmada olaylar dizisi, davranıştan bağımsızdır. Bir diğer deyişle öğrenilecek tepki (salya) köpekte zaten vardır ve uygun bir koşullandırmayla (yiyecek) harekete geçirilir. Edimsel koşullandırmada ise davranış, edim adı verilen araçlarla kontrol edilir. Edim, kendisini izleyen olayların bir işlevi sonucu güçlendirilir ya da zayıflatılır. Yani kişiler elde ettikleri olumlu ya da olumsuz sonuçlara göre bir davranışı yeniden gösterebilirler ya da bir daha o davranışta bulunmazlar. Örgütlerdeki davranışların çoğu edimseldir. İşe zamanında gelme, işe ilişkin görevleri yapma ve bir raporu okuma edimsel davranışa örnektir. Bu durumlardan otomatik olarak tepki (davranış) doğuracak uyarılar söz konusu değildir. (Şekil -5)



Şekil-5 Edimsel Koşullandırma

Ana varsayımı “davranış, sonuçlarından dolayı koşullandırılır” olan edimsel koşullandırma kuramı, yönetim bilminde davranış değiştirme modeli (OB Mod-Organizational Behavior Modification) kullanılmaktadır. Buna göre yapılması istenen davranış ödüllendirilmeli, istenmeyen davranış ise pekiştirilmemeli (güçlendirilmemeli) ya

da cezalandırılmalıdır. Yöneticinin davranışları etkilemede kullanacağı bazı ilkeler vardır. Thorndike'ın Etki Kanunu'na dayanan bu ilkelerden ilki pekiştirme ve öğrenmede çok önemli bir ilkedir. Motivasyon davranışın iç nedeni olurken, pekiştirme davranışın dışsal nedeni olarak kullanılmalıdır. Bireyler olumlu tepki gördükleri davranışı tekrarlar. Bu nedenle davranışı etkilemede olumlu pekiştiricilere (ödül) ağırlık verilmelidir. Bireyler kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yönelirler. O nedenle bireylerin davranışı, olumlu pekiştiricilerin yani ödüllerin kontrol altında tutulmasıyla, istenen yönde geliştirilebilir ya da değiştirilebilirler.

İkinci ilke olumsuz pekiştirme. Bir tepki (davranış) sonucu olumsuz pekiştirici ortadan kaldırıldığında tepkinin sıklığı artıyorsa olumsuz pekiştirici söz konusudur. Örneğin sıcak havada klimanın çalıştırılması (davranış) sıcak havayı (olumsuz pekiştirici) azaltır ya da ortadan kaldırır. Bu durum sıcak yaz aylarında klima çalıştırma olasılığını artırır. İş yaşamında da bir işi bitirmek için çok çalışma, hoşlanmadığımız amirin dırıldırından kurtulmak yoluyla olur.

Üçüncü ilke belirli davranışın rahatsız edici sonucu olan cezalandırmadır. Öğrenmede pek istenmeyen bir yol olmakla birlikte davranış değiştirmede etkilidir. Başka yollar var oldukça cezalandırmaya pek başvurmamak gerekir. Davranış geliştirme ve değiştirmede son bir ilke kayıtsız kalmadır. Birinin davranışını bir süre görmezlikten geldiğimizde, kişi o davranışı tekrarlamada pek yarar görmeyecektir.

Bu modelde ödüller güçlendiriciler durumundadır. Çünkü amaç ödüllendirilen davranışın sürekliliğini sağlamaktır. Bu ödülleri yönetici deneme - görme ve tecrübe yöntemleri ile bulur. İhtiyaçlar farklı olacağından kişilerin almak isteyecekleri ödüller de farklı olacaktır. Aferin ödülü bunlardan en çok kullanılanıdır. Ancak sık sık kullanılırsa değeri kalmaz. Para, şilt, ücretli izin ve saygınlık sağlayan yükseltmeler diğer güçlendirici ödüllerdendir.

6.5.2. Vroom'un Bekleyiş Kuramı (Süreç Kuramı)

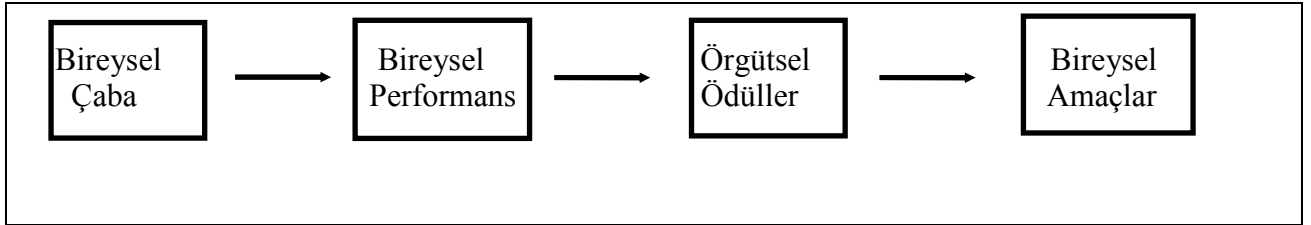
Önceleri Victor Vroom tarafından geliştirilen beklenti modeli, insan davranışlarını, bireyin amaç ve seçimleriyle, bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışır. Yazara göre, kişiler hangi sonuçları tercih edeceklerini belirlerler ve onları elde etmek için gerçekçi tahminlerde bulunurlar.³² Kuramı daha iyi anlamak için Vroom'un kullandığı bazı sözcükleri ve onların işleyişini açıklamak gerekir.

³² V.Vroom, **Work and Motivation**, New York, 1964, ss. 29-45

Yazarın üzerinde durduğu kavramlardan ilki, birinci ve ikinci derecedeki sonuçlardır. Bir davranıştan elde edilen temel (birinci derecedeki) sonuçlar, o işi yapma ile doğrudan ilişkilidir. Bunlar verimlilik, devamsızlık, iş gücü devri ve verimliliğin niteliğidir. İkinci derecedeki sonuçlar ise birinci derecedeki sonuçların doğuracağı ödül ve cezalardır: ücret artışı, yükselme ve grup tarafından kabul edilme ya da reddedilme gibi.³³

Vroom'un üzerinde durduğu ikinci kavram araçsallıktır. Araçsallık, birinci derecedeki sonuçların, ikinci derecedeki sonuçlarla ilişkisi konusunda bireyin algısıdır. “Şunu yaparsam şu sonucu elde ederim” anlamındaki araçsallık + 1’den - 1’ e uzanan değerdedir. Eğer ücret artışı verimlilik sağlıyorsa araçsallığın değeri + 1 olacaktır. İkinci derecedeki sonuçlar, birinci derecedeki sonuçlar olmadan mümkün görülüyorsa araçsallık - 1 değerinde olacaktır. Bu kuramın bir diğer önemli kavramı çekiciliktir. Çekicilik bireyin gözünde sonuçların değeri ve bunlar hakkındaki tercihidir. Örneğin belli bir eylemi yaparken onun sonucu elde edilecek şey, bireyi ilgilendirmiyorsa, o davranışın çekiciliği sıfır olacaktır.

Son önemli kavram beklentidir. Bu, bir davranışa yöneldiğinde belli bir sonuç elde edilebileceği konusunda bireyin inancı demektir. Bir diğer sözcükle beklenti olasılıkları belirler. Basit Beklenti Modeli Şekil-6’de görülmektedir.³⁴



Şekil -6 Basit Beklenti Modeli

Bunlardan birisi yoksa kişi o konuda motive olmayacaktır. Örneğin, işçinin ücret artışı yönünden beklentisi az ise, ama parayı çok seviyorsa, o sonucu elde etmedeki olasılık veya şansı düşük olduğundan, ücret artışı sağlamak için çok çalışmaya motive olmayacaktır. Çalışanların tümünün aynı amaçlara sahip oldukları ve belirli şeylere aynı derecede önem verdiklerini söyleyemeyiz. Bu modeldeki temel etmen, yöneticinin, işçiler hakkında beklenti ve çekicilik yönünden nelere önem vermeleri gerektiği değil, işçilerin gerçekteki beklentilerini ve neleri çekici bulduklarını anlamaktır. Bu nedenle yönetici, emri altındaki kişilerin geçmişlerini, amaçlarını, tecrübelerini ve diğer özelliklerini ayrıntılı bir biçimde öğrenmeye çalışmalıdır. Beklenti modeli, daha sonraki yıllarda Porter ve Lawler'in

³³ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 1996, ss. 164-165

³⁴ John M. İvancevich, **Michel T. Matterson**, USA, Richard D. Irvin, 1990, s.134.

çalışmalarıyla pekiştirilmiştir (Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı). Lawler, daha sonra Porter'la kurduğu modeli genişleterek, kişilerin amaç ve niyetlerinin neleri etkilediğini sunmaktadır.³⁵

Beklenti modelinin temel katkısı kişilerin amaçlarıyla işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır. Bu modeli kullanmayı isteyen yönetici şu konulara ağırlık vermelidir.

6.5.2.1. Çalışanların atandıkları görevi başarmaları için yeterli eğitimi sağlamak,

6.5.2.2. Başarı sağlamaları için örgütsel engelleri ortadan kaldırmak,

6.5.2.3. Başaracağı konusunda çalışanlara güven duygusu aşılacak,

6.5.2.4. Çalışanların belirli ihtiyaçlarını karşılayacak örgütsel ödülleri bulmak,

6.5.2.5. Ödüller ile iş arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmak,

6.5.2.6. İş ile ödüller arasında ilişki olduğu konusunda çalışanların algılarını geliştirecek bir ödül sistemini uyum ve eşitlik içinde yönetmek.

Muhtemelen, Vroom modelinin, önemli bir çalışma motivasyonu teorisi olarak ortaya çıkmasının ve bir çok araştırma meydana getirmesinin ana sebebi, konuya karmaşık olarak yaklaşmamasıdır. Tatminkar teoriler insan motivasyonunu basite indirgerler. Tatminkar teorilerin hala son derece popüler olmasının ve yöneticiler tarafından pratik olarak kullanılmasının sebebi, fikrin anlaşılmasının ve kendi durumlarına uygulamanın kolay olmasıdır. Bir başka yönden, Beklenti teorisi çalışma motivasyonunun karışıklığını anlar fakat, nispeten anlaşılması ve uygulaması zordur.³⁶

Bu, teori bakımından, Beklenti modeli, motivasyonun karışıklığını değerlendirme açısından yöneticilere yardımcı gözükmele beraber, motivasyon problemlerinin çözümünde pratik yardımlar yapmamaktadır.

Vroom'un beklenen teorisi bazı açılardan ekonominin marjinal analizine benzemektedir. İşadamları, gerçek anlamda marjinal masraf ile marjinal kazanç noktasını hesaplamazlar, fakat bu hala firmanın teorisi için kullanışlı bir usuldür. Beklenen model, sadece karışık motivasyon yöntemlerini yansıtmaya çalışmaktadır. Motivasyon kararlarının nasıl yapılacağını veya yöneticinin karşı karşıya kaldığı gerçek motivasyon problemlerinin nasıl çözüleceği konusunda bir çalışması yoktur.

³⁵ Edward Lawler III, **Manegerial Attitudes and Performance**, New York, 1965, ss. 160-181

³⁶ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 1996, ss. 164-165

6.5.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Bu modele göre insanlar çabaları ve bu çabaları karşılığı elde ettikleri ödüller ile benzer iş durumunda diğer kişilerin çaba-ödül durumlarını karşılaştırırlar. Adams tarafından geliştirilen modelde, insan güdülenmesinin temelinde, insanların işte kendilerine eşit davranılması isteği yatar. Kuram dört temel kavrama dayanır. Bunlar:

Birey: Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi,

Diğerleriyle karşılaştırma: Yapılan işlere karşılık verilen ödüller anlamında kişinin karşılaştırma yaptığı diğer bireyler ya da gruplar,

Girdiler: Kişinin işinde taşıdığı bireysel özellikler. Örneğin beceri, deneyim, yaş, cinsiyet vb.

Çıktılar ya da Sonuçlar: Kişinin işinden elde ettiği ödüller, tanınma, ücret, yan gelirler gibi.

Bireyin örgüte getirdiği girdiler ile elde ettiği sonuçlar arasındaki oran, benzer işlerdeki kişilerin oranına eşitse denklik var demektir. İki grup arasındaki oranların karşılaştırmasında, biri diğerinden küçük ya da büyükse eşitlik bozulmuş demektir.

Adams bu eşitliğin sağlanması için bazı seçenekler önerir. Bunlardan ilki bireyin daha az zaman ya da çaba harcayarak girdilerini değiştirmesidir. Kaytarma, daha az çalışma gibi. İkinci yol, parça başı ödeme planının olduğu işlerde kişinin daha fazla çalışarak çıktıları değiştirme yoluna gitmesidir. Yazara göre eşitliği sağlayacak üçüncü bir yol tutumları değiştirmektir. Burada girdiler ya da çıktıları değiştirme yerine kişi sahip olduğu tutumları değiştirir. Bu kadar paraya bu kadar çalışılır gibi. Eşitliği sağlayacak bir diğer yol ise karşılaştırılan kişinin değiştirilmesidir. Bir diğer eşitlik sağlama yolu, karşılaştırılan iş arkadaşı ise onun girdi ve çıktıları değiştirme yoluna gitmesidir. Kişi bu yollarla eşitliği sağlamıyorsa son bir yol olarak işi terk ederek durumunu değiştirir. Bütün bu yollar eşitsizliğin yarattığı gerilim ve rahatsızlık duygusunu azaltmak amacına yöneliktir.

6.5.4. Edwin Locke'ın Amaç Kuramı

1968 yılında Locke tarafından geliştirilen Amaç modeli, davranışın temel nedeninin bireylerin bilinçli amaç ve niyetlerinde yattığını öne sürer. Yazara göre bir kişi bir işe ya da herhangi bir şeye başladığında amacına ulaşınca kadar çalışır. Amaç modelinde niyetler özel bir önem taşır. Ayrıca kişiyi motive eden şeyin bilinçli amaçlar olduğu vurgulanır.

Modele göre, bir amaç, bir eylemin nesnesidir. Örneğin belli miktarda mal üretmek, belli bir zamanda belli bir miktar karayolunu asfaltlamak, devamsızlıkları azaltmak ya da masrafları kısmak birer amaçtır. Friedrich Taylor'dan büyük ölçüde etkilenen Locke, amaç

belirlemenin özellikleri üzerinde de durur. Ona göre bu özellikler; amaç belirginliği, amaç güçlüğü ve amaç yoğunluğudur. Belirginlik, amacın sayısal ölçülebilirlik derecesidir. Güçlük, amacı elde edebilmede yeterlik derecesi ya da ne düzeyde iş başarımında bulunulacağıdır. Yoğunluk ise, amacı koyma ve ona nasıl ulaşacağını belirlemedir. Önceleri yoğunluk olarak belirtilen bu özellik daha sonraları amacı elde etmek için harcanan çaba miktarını belirten bağlanma sözcüğüyle değiştirilmiştir.

Locke amaç belirlemenin beş temel aşamada gerçekleşeceğini söyler. İlk aşama, bireyin, örgütün ya da teknolojinin amaç belirlemeye uygun durumda olup olmadığını saptama süreci olan amaç belirlemeye hazır olmanın anlaşılması devresidir. Bu devrede örgüt, birey ya da teknolojinin amaç belirleme için uygun olduğu anlaşılırsa çalışanlar, karşılıklı etkileşim, iletişim, eğitim ve eylem planları yoluyla amaç belirlemeye hazır hale getirilir. İkinci aşamada yönetici ve astların, amaçların özelliklerini anlamalarına ağırlık verilir. Bundan sonraki devrelerde belirlenen amaçlar için gerekli düzeltmeler yapmak için ara gözden geçirmeler yapılır. Son aşamada ise belirlenen amaçların değiştirildiği veya başarıldığını kontrol için son bir gözden geçirmede bulunulur.

Yazara göre belirli amaçlar iş başarımını artırır. Amaçlar güç oldukça daha fazla verim elde edilir. Bu verimi arttırmanın bir diğer koşulu da ilgililere geri bildirim sağlanmasıdır. Modele göre, çalışanlara kendi amaçlarını belirleme sürecine katılma olasılığı sağlanırsa daha fazla çalışacaklardır. Gerçi bazı araştırmalarda buna karşı kanıtlar elde edilmişse de, katılmanın en büyük yararı amaçların benimsenmesini sağlamasıdır.

6.6. Motivasyonda Farklı Bir Yaklaşım, Japon (Z) Modeli

Son yıllarda birçok Amerikan yönetim bilimcisi, Japon örgütlerini incelemeye ve onları kendi ülkeleri ile karşılaştırmaya yönelmişlerdir.³⁷ Bu çalışmalar sonucunda 1981 yılında Amerikalı yönetim bilimci William Ouchi, her iki ülkenin örgütlerinin özelliklerini inceleyerek bunları Z kuramı adında birleştirmiştir. Ouchi'nin Z modeli, geleneksel değerlerle kalkınmayı gerçekleştiren Japonya'da uygulama alanı bulan sistemleri simgelemektedir.

Genelde Batı ülkelerinde uygulama gören X ve Y kuramlarının etkisinde kaldığını belirten Ouchi, bunun sonucu olarak kendi kuramını adlandırırken Z kuramını tercih ettiğini söylemektedir.

³⁷ Orhan Gökçe, N. Ata Atabey, Gülise Gökçe, Ali Şahin, **Davranış Bilimleri**, Konya 2003, Dizgi Ofset, s.250

Ouchi, çalışmalarında aşağıdaki konular incelenmiştir.

Çalışan işçilerin işte kalma süreleri,

Kararların verilmiş biçimleri,

Sorumluluk kaynakları,

Çalışanların değerlendirilme ve yükselme sıklıkları,

Kullanılan kontrol araçlarının türü,

Çalışanların kariyer yolunda uzmanlaşma dereceleri,

Örgütün çalışanlara karşı gösterdiği ilginin türü.

Bu temel kategorilerde Japon ve Amerikan örgütlerindeki özellikleri saptayan Ouchi, sonuçta etkili bir biçimde kendi ülkesinde de uygulanabilecek Z tipi örgüt modelini geliştirmiştir.

Amerikan örgütlerini A tipi, Japon örgütlerini de Z tipi örgütler olarak adlandıran Ouchi, bu örgütlerin temel özelliklerini şu şekilde belirtmektedir.

Z tipi örgüt modelinin dayandığı en önemli özellik örgüt kültürüne sahip olunması ve bu kültürün her kademedede çalışan kişiler tarafından benimsenmiş ve özümsemiş bulunmasıdır. Bu da, bu tip örgütler ile, örgütte çalışanlar arasında duygusal bir bağlılığın kurulmasını sağlamakta, ömür boyu istihdam, müşterek karar verme vb. unsurlarla adeta bireyle örgüt özdeşleşmektedir. Bu tip örgütler aileye benzemekte ve Ouchi tarafından endüstriyel klan olarak adlandırılmaktadır.

A Tipi Örgütler	Z Tipi Örgütler
Kısa süreli istihdam	Uzun süreli istihdam
Bireysel karar alma	Kolektif karar alma
Bireysel sorumluluk	Bireysel sorumluluk
Hızlı değerlendirme ve yükselme	Yavaş değerlendirme ve yükselme
Açık kontrol mekanizmaları	Üstü örtülü kontrol mekanizmaları
Uzmanlığa dayalı kariyer	Uzmanlığa dayanmayan kariyer
İşçiye yalnızca işçi olarak bakma	İşçiye insan olarak bakan bütüncül görüş

Tablo-2 A Tipi ve Z Tipi Örgütlerin Karşılaştırılması

Bu iki örgüt tipi arasındaki ilişki, “Z tipi şirketlerde çalışanlar A tipi şirketlere kıyasla daha yüksek otonomiye ve özgürlüğe sahiptir. Japon şirketlerinde bu duygulara sahip

kişiler, batılı iş arkadaşlarına kıyasla daha hevesli ve daha istekli çalışırlar.” şeklinde ifade edilebilir.

6.7. Bilişsel Değerlendirme Kuramı

1960’lı yılların sonlarında De Charms adında bir sosyal bilimci, önceleri işten bir zevk alma gibi içsel ödüllerle desteklenmiş davranışların ödeme gibi dışsal ödüllerle desteklenmesi durumunda güdülenme düzeyinin azalacağını öne sürmüştür. Örneğin zevk için bir işi yapan kişiye bu işi yapması için para verilmesi durumunda kişisel tatminin, dolayısıyla toplam motivasyon düzeyinin azalacağı görülmüştür. DeCharms’ın bu önerisi daha sonra Deci ve arkadaşları tarafından geniş çalışmalara neden olmuş ve Bilişsel Değerlendirme modeli oluşturulmuştur.

Tarihsel olarak, motivasyon kuramcıları; başarı, sorumluluk ve yeterlilik gibi içsel motive araçlarının, ücret, iyi çalışma koşulları ve yükselme gibi dışsal motive araçlarından bağımsız olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yani birinci gruptakilerden birinin kullanılmasının diğerine etkisinin olmayacağını belirtmişlerdir. Bilişsel değerlendirme kuramı, bunun böyle olmadığını göstermiştir. Modele göre bunun nedeni bireyin, davranışı üzerinde kontrolü kaybetmesinde yatmaktadır. Örneğin bir öğretmenin öğrenciye haftada bir kitap okuma zorunluluğu getirmesi durumunda, kitap okuma davranışının nedeni dış kaynak olmaktadır. Halbuki yaz tatilinde haftada bir kitap okumaya devam ettiğimizde davranışımızı, “Biz roman okumayı seviyoruz” diye iç kaynakla açıklamaya çalışırız.

6.8. Motivasyona Pratik Yaklaşımlar

Yazar Sang H.KIM, “Motivasyon bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan bir kuvvettir. Bu kuvvetin pozitif veya negatif olması arasında motivasyon sağlama bakımından bir görev farklılığı yoktur. Bu kuvvet bizi rahatlatan bir olay olabileceği gibi, bize hayal kırıklığı tattıran bir olay da olabilir. Motivasyon harekete geçmemize sebep olan karışık ve güçlü bir kuvvettir.³⁸ Onu hareketlerden bağımsız olarak fark edemeyiz. Motivasyon davranışlarımızın arkasındaki kuvvettir.” demektedir.

Bu ifadeleri müteakip yazar kitabında;

6.8.1. Müşterileri motive etmenin 50 yolu,

6.8.2. Takıkmı motive etmenin 75 yolu,

6.8.3. Öğrencileri motive etmenin 54 yolu,

6.8.4. İşçileri motive etmenin 111 yolu,

6.8.5. Yöneticileri motive etmenin 60 yolu,

³⁸ Sang H.Kim, **Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu**, Timaş Basım, İstanbul, 1997, s. 13

- 6.8.6. Emsalleri motive etmenin 56 yolu,
- 6.8.7. Kendinizi motive etmenin 160 yolu,
- 6.8.8. Verimliliği motive etmenin 95 yolu,
- 6.8.9. Karar vermeyi motive etmenin 44 yolu,
- 6.8.10. Değişimi motive etmenin 75 yolu,
- 6.8.11. Çatışmaların çözümünü motive etmenin 50 yolu,
- 6.8.12. Başarıyı motive etmenin 95 yolu,
- 6.8.13. Liderliği motive etmenin 39 yolu,
- 6.8.14. Yaratıcılığı motive etmenin 56 pratik yolunu tarif etmektedir.

7. PERSONEL YÖNETİMİ AÇISINDAN MOTİVASYON

Daha önceleri de belirlendiği gibi, “Beşeri İlişkiler” ve “Organizasyonel Davranış” ilke ve yorumları çağdaş yöneticinin elinde sağlıklı bir organizasyon ve verimli bir üretim süreci gerçekleştirmek için bir araçtır. Bu araçtan işletme ve personel yönetimi süreçlerinde etkin bir biçimde yararlanmak her yöneticinin görevi ve konuya yaklaşım biçimi olmalıdır. E.Christoph Hellge, meslekte hoşnutsuzluk ve memnuniyet etmenleri modelini geliştirmiştir.³⁹

İş göreni, organizasyon içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal gereksinimleri, giderecek motivleri iyi anlayan, yorumlayabilen yönetici, ondan, verimliliği maksimize etme yönünde gerektiği gibi yararlanma yollarını da bulacaktır.

Şunu yineleyerek belirlemekte yarar vardır. Beşeri ilişkiler ve organizasyonel davranış yaklaşımları organizasyonun sosyal yönüne dönüktür. Bu, onun oluşumunda var olan bir gereklilik halidir. Başka deyimle, daha kesin olarak, Beşeri ilişkiler ve giderek organizasyonel davranış, organizasyonun sosyal yönüdür.

Bu olgu böylece ortaya konduktan sonra, işletme ya da organizasyon ve orada görevli iş görenler için temel öge ve uğraş olan iş’ in kendisine de değinilmelidir.

Zaten iş kendi bütünlüğü içinde iktisadi olduğu kadar sosyal bir olgu değil midir? Başka deyimle, birincil olarak sosyal bir olgu değil midir?

7.1. İş ve Sosyal Niteliği

Fizikteki enerji transferi; psikoloji ve fizyolojide kas gücüyle gerçekleştirilen bir eylem gibi anlamların ötesinde, işletme iktisadı açısından iş, “mal ve hizmet üretimi için, düzenli

³⁹ E. Christoph Hellge, **Conditions for Management Motivation**, Berlin,1975, s. 32

olarak konulmuş bir fonksiyonlar silsilesinin bu fonksiyonları yerine getirmeyi yüklenmiş bir kimsenin göstereceği performans oranında gerçekleşmiş durumudur”

Tanımın ışığında rahatlıkla şu yorum yapılabilir: Mal ve hizmet üretimi, sosyal fayda amaçlanarak gerçekleştirilmek istenen ekonomik bir süreçtir. Şu halde işin kendisi sosyal bir olgudur. Bu yorum doğrudan işin kendisi çıkış noktası alınarak yapılmıştır.

Ancak iş gören açısından da iş aynı amaca yönelik sosyal bir nitelik taşır. “İş sosyaldir” derken, bir noktada kastedilmek istenen, “Bireyin kendini işi sayesinde içinde yaşadığı topluma yönelik hissettiğidir”. İçinde yaşadığı toplum için o da ortaya bir şeyler koymakta ve toplumun yarattığı değerlerden kendine yarayacak olanı almaktadır. Bu, ise bir arada yaşamanın gerektirdiği bir sosyal dayanışma sürecidir.

İş kavramının yukarıda vermeğe çalıştığımız yaklaşım içinde bir bakıma bir sosyal gereksinme anlamına dönüştüğü fark edilmiştir. Açıklarsak, birey topluma kendini kabul ettirmek için bir beceriyi, toplumun yararlanacağı bir fonksiyonu, yerine getirmekle yükümlüdür. Aksi taktirde, bu yönde bilinçlenmiş bireylerce dışlanacaktır. O halde birey, toplum içindeki yerini korumak için bir iş görmeğe yönelecek, bunun gereksinmesini duyacaktır.

Ayrıca, iş yapma ya da çalışma gereksinmesi, bireyin diğer gereksinmelerini tatmin etmekte kullanmak zorunda olduğu bir araçtır. Başka deyimle, ekonomik, sosyal ve psikolojik gereksinmelerini gidermek için başvuracağı bir araç niteliğindedir.

İş, birey için bu denli önem taşıdığına göre onu seçmede, uygulamada ve sonuç almada da kişisel mantık ve duygu yapısını dilediğince kullanmada özgür olması kaçınılmaz bir gerektir. Bu, daha açık ifade etmek istendiğinde, birey yapmaktan hoşnut olacağı ve kendini öngördüğü açılardan tatmin edebileceğine inandığı bir işi üstlenmede mutluluğunu bulacaktır.

7.2. İş Tatmini

Yukarıdaki yaklaşımda verilmeye çalışılan olgu, literatüre “iş tatmini” olarak yerleşen kavramın nedensel yorumundan başka bir şey değildir. Ne var ki günümüz yöneticilerinin bütünü, iş kavramına yapılan bu yaklaşımı tam olarak onaylar değillerdir.

Uygulamada, söz konusu yöneticiler iş ne olursa olsun, iş göreni onu yerine getirmekle yükümlü görme eğiliminden çoğu kez sıyrılmamaktadırlar. Sığınılan gerekçe ise şudur: Her iş gören birey için, ona tam uyacak, gereksinme ve arzularını kapsayacak bir iş bulmak olanaksızdır. Çünkü, çağdaş iş yaşamının gerektirdiği ve yarattığı koşullar buna elvermemektedir.

Yeterli ve dikkatle incelenirse, yukarıda vermeğe çalışılan tartışma, gerçekte olması gereken ile olan arasındaki çekişmeyi ortaya koymaktadır. Ya da ilerici ile tutucu, yaratıcı ile uyuşuk arasındaki niteliksel farkların soyut bir biçimlenmesidir.

Yukarıdaki tartışmayı değerlememizi daha tutarlı bir zemine oturtmak için iş tatmininin determinantlarını, ancak, önce de belirlenmeye çalışıldığı gibi, temelinde bireyin fizyolojik, psikolojik, sosyal gereksinimlerinin yattığı determinantları ortaya koymak gereklidir.

Öncelikle şunun belirlenmesi gerekir. İş tatmini, yalnızca tekil olarak işten, bireyden veya çevreden bağımlı değildir. İş tatmini analizinde tüm bu etkenlerin bir bileşkesi söz konusudur.

İş tatmininin önemli ya da önemsiz olduğu konusundaki tartışmaları kısaca toparlamak bizi ilginç yargılara götürebilecektir. Bu bütünlük açısından bakıldığında, determinantlar arasında örnek vermek gerekirse; iş seçimi, işin kendisi, yeri, fizik koşulları, türü, gerektirdiği bilgi düzeyi, amacı, ücreti, iş görenler arası ilişkiler, güvenlik v.b. etkenler sayılabilir.

Gerçekte, iş görenin psiko-sosyal oluşumunda, yukarıda sayılan determinantların hangi bireysel gereksinmelere cevap verdiği birinci derecede önemlidir. Bu yargıyla da, rahatlıkla önerilebilir ki, iş tatmininde ana determinanı bireysel gereksinmeler oluşturmaktadır. O halde denilebilecektir ki: İş tatmini, bir iş ortamında, bireyin tatmin edilebilecek gereksinmelerinin hangi dereceye kadar tatmin edilmiş olmasına göre değişik varyasyonlar gösterir.

Yönetimin iş tatmini konusunda beklediği, her birey için tam anlamda kusursuz bir tatminin gerçekleştirilmesi gibi bir saplantı değildir. Açıktır ki iş, bireysel gereksinmeler ve sosyal çevrenin belli bir optimumdaki bileşimi, her bireyin, bu bileşim içinde yeterli tatmini elde edeceği anlamını taşımaz. Ancak ortamın, çoğunluğun tatminini sağlamaya dönük bir bakış açısı ile oluşturmaya çalışması da, organizasyonel sağlık açısından yönetimin ödün veremeyeceği bir konu olmalıdır.

Teori	Ağırlık noktası ve katkısı
İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Kişiler belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranır.
Çift Faktör Teorisi	İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Ancak bazı faktörler motive etmez fakat motivasyonun varlığı için gereklidir.
Başarma İhtiyacı Teorisi	Bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir.
Sonuçsal Şartlandırma Teorisi	Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir.
Bekleyiş Teorisi	Kişiler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca sarf edecekleri gayret ile iş başarma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli bekleyişlere sahiptir.
Eşitlik Teorisi	Kişiler kendi sarf ettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkalarınınkini ile karşılaştırır.
Amaç Teorisi	Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.

Tablo- 3 Teorilerin Motivasyona Katkıları

Yukarıdaki açıklamalarımızda, motivasyon konusunda mevcut olan ve yöneticilerin kullanabileceği başlıca araçları (teorileri, modelleri) ana çizgileri itibariyle belirtilmiştir. Bu teorileri toplu bir şekilde motivasyon konusuna yaptıkları katkı itibariyle Tablo 3’de olduğu gibi özetlemek mümkündür.

II. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Öğretmenlere uygulanan anket formu örneği EK’te sunulmuştur. Anket sorularına verilen cevapların incelenmesi sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlar, konu başlıkları ile aşağıya çıkarılmıştır:

1. ÇALIŞMA ORTAMINA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

(1) “Çalıştığım ortamda insan ilişkileri (yönetici-öğretmen-hizmetli ilişkileri ve yönetici tutumu) motivasyonumu direkt olarak etkilemektedir.” görüşüne, ankete katılan personelin Metehan İlköğretim Okulunda % 67’si katıldığını, % 17’si kararsız olduğunu, % 17’si katılmadığını; Ticaret İlköğretim Okulunda % 40’ı katıldığını, % 40’ı kararsız olduğunu, % 20’si katılmadığını; Şair Behçet İlköğretim Okulunda % 66’sı katıldığını, % 11’i kararsız olduğunu, % 22’si katılmadığını belirtmiştir. Metehan ve Şair Behçet İlköğretim okullarında öğretmenlerin yarısından fazlası bu görüşe katılırken, Ticaret İlköğretim Okulunda kararsızların sayısı dikkat çekicidir.

{ EMBED Excel.Chart.8 \s }

Tablo- 4 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (2 nci Soru)

Bu konuda görüş bildirenler, aşağıdaki hususu yazmıştır:

(a) Müdür/öğretmen olarak atananlar; gerekli özellikleri taşıdıklarından dolayı değil de kadro gereği atanmaktadırlar.

Anket yapılan personelin yarısından fazlası bu görüşe katıldığını belirtmiştir. Ticaret İlköğretim Okulunda kararsızların sayısı dikkat çekicidir. Ticaret İlköğretim Okulunda kararsızların sayısının dikkat çekici olması, bu okulda insan ilişkilerinin motivasyona etkisinin diğer okullara göre daha az olduğunu göstermektedir. İnsan ilişkileri ve örgütlenmenin yapısı, verimlilikteki değişimleri derinden etkileyen etkenlerdendir. Burada geçen örgüt kavramı, üretim amacıyla bir araya getirilmiş ve bu amaç

doğrultusunda yönlendirilmiş insanlar ve donanım birliği olarak tanımlanabilir. İnsan ilişkileri ve örgütlenme yapısının üretime ve dolayısıyla da verimliliğe bir katkısı olup olmadığını saptayabilmek için uygulanacak olan yöntem, öteki etkenler değişmezken bu faktörlerin biçimini değiştirmek ve eski ile yeni yapının sonuçlarını karşılaştırmaktır. Sonuçlar arasında anlamlı ölçüde bir fark varsa, bu durum ancak insan ilişkileri ve örgütlenme ile açıklanabilir.

Örgütlerin çoğunda görülen düşük motivasyonun nedeni, örgütlenmenin katılığıdır. Bu tür örgütler pazardaki değişimleri anlayıp yanıt veremez ve emek gücündeki yeni kapasitelerin, teknolojiye yeni gelişmelerin ve diğer dış(çevresel) faktörlerin farkına varamazlar. Katı örgütler iyi bir yatay iletişiminden yoksundur. Bu durum, karar alma sürecini yavaşlatıp verimsizlik ve bürokrasiyi artırarak esas eylemin gerçekleştirileceği kademedede yetki devrini engeller.

Karşılaştığımız bu gerçekler karşısında, görev esnasında ve görev yerinde, insan ilişkileri ve ortamın özelliklerinin verimlilik üzerinde direkt olarak çok önemli bir etkisi olduğu değerlendirilmektedir.

(2) “Çalıştığım ortamda “ego”larımı (toplantılara katılma olanakları, danışılma olanakları, kararlara katılma olanakları vb.) tatmin edebiliyorum.” görüşüne; ankete katılan personelin Metehan İlköğretim Okulunda % 33’ü katıldığını, % 33’ü kararsız olduğunu, % 33’ü katılmadığını; Ticaret İlköğretim Okulunda % 40’ı katıldığını, % 40’ı kararsız olduğunu, % 20’si katılmadığını; Şair Behçet İlköğretim Okulunda % 66’sı katıldığını, % 11’i kararsız olduğunu, % 22’si katılmadığını belirtmiştir. “Ego”larımı (toplantılara katılma olanakları, danışılma olanakları, kararlara katılma olanakları vb.) tatmin edebiliyorum görüşüne Şair Behçet İlköğretim okulunda öğretmenlerin yarısından fazlası katılırken, Metehan İlköğretim ve Ticaret İlköğretim Okulunda kararsızların sayısı dikkat çekicidir.

{ EMBED Excel.Chart.8 \s }

Tablo- 5 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (3 ncü Soru)

Belirtilen görüşler şu şekilde sıralanabilir:

(a)Sınıfımla ilgili kararların benim tarafımdan alınmadığı durumlarda motivasyonum düşer.

(b)Bu durum çoğunlukla müdürün ana fikrine göre netlik kazanmaktadır.

Anket yapılan personelin büyük bölümü bu görüşe katılmadığını belirtmiştir. Şair Behçet İlköğretim okulunda öğretmenlerin yarısından fazlası bu görüşe katılırken, Metehan İlköğretim ve Ticaret İlköğretim Okulunda katılmayan ve kararsızların sayısı dikkat çekicidir. Bunun sebebinin, bu okullarda öğretmenlerin egolarını tatmin etmekte güçlük çekmeleri olduğu değerlendirilmektedir. Öğretmenlerin konularında söz sahibi olması, egolarını tatmin edebilmesi şüphesiz eğitime olumlu katkı yapmaktadır. Kendisinin görüşlerine değer verilmeyen eğitici personelin hem kendisinin, hem de öğrencilerin motivasyonunu sağlaması güç gözükmektedir.

(3) “Öğretmenlerin toplum içerisindeki statüsü hak ettiği yerdedir.” görüşüne verilen yanıtlar incelendiğinde; ankete katılan personelin Metehan İlköğretim Okulunda % 83’ü katılmadığını, % 17’si kararsız olduğunu; Ticaret İlköğretim Okulunda % 100’ü katılmadığını; Şair Behçet İlköğretim Okulunda % 9’u kararsız olduğunu, % 81’si katılmadığını belirtmiştir.

{ EMBED Excel.Chart.8 \s }

Tablo- 6 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (8 nci Soru)

Bu konuda görüş bildirenler, aşağıdaki hususları yazmıştır:

(a)Öğretmenler sadece özel günlerde hatırlanmaktadırlar.

(b)Eğitim ile ilgili önemli kararların alınmasında öğretmenlerin söz hakkı olmadığını değerlendirenler bulunmaktadır.

Her üç okulda da anket yapılan personelin tamamına yakını, öğretmenlerin toplum içerisindeki statüsünün hak ettiği yerde olmadığını değerlendirmektedir. Bu durum ise mesleğe olan saygınlığı düşürmekte ve personelin motivasyonuna olumsuz etki yapmaktadır. Öğretmenlerin statüsünün iyileştirilmesine ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

(4) “Çalıştığım okullarda çoğunlukla “Amaç birliği” sağlanmaktadır. Bu durum motivasyonumu olumlu etkilemektedir. ” görüşüne, ankete katılan personelin Metehan İlköğretim Okulunda % 17’sü katıldığını, % 33’ü kararsız olduğunu, % 33’ü katılmadığını; Ticaret İlköğretim Okulunda % 40’si katıldığını, % 17’si kararsız olduğunu, % 67’si katılmadığını; Şair Behçet İlköğretim Okulunda % 50’si katıldığını, % 40’ı

kararsız olduğunu, % 10'u katılmadığını belirtmiştir. Her üç okula bakıldığında, Metehan İlköğretim Okulunda amaç birliğinin sağlanmasında problem olabileceği değerlendirilmektedir.

{ EMBED Excel.Chart.8 \s }

Tablo- 7 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (9 ncu Soru)

Bu konuda görüş bildirenler, aşağıdaki hususları yazmıştır:

(a) Amaç birliğinin sağlanabilmesi için öncelikle öğretmen yetiştiren kurumlar arasında etkin bir koordinasyon yapılması gerekir.

(b) Meslek içi eğitim önem arz etmektedir.

(c) Amaç birliğinin sağlanabilmesi maksadıyla yöneticilerin öğretmen, öğrenci, aile ve yönetim arasında çok iyi köprü kurması gerekir.

(ç) Milletimizin değerleri iyi bilinmelidir.

Amaç birliğinin sağlanabilmesi için eğitimle ilgili personelde sürekli gelişim için tedbirler alınması ve motivasyonun artırılarak amaç birliğinin sağlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

(5) “Öğretmenlerin haftalık ders saatleri uygun planlanmaktadır. Bu ise motivasyonumu olumlu etkilemektedir. ” görüşüne verilen yanıtları incelediğimizde; ankete katılan personelin Metehan İlköğretim Okulunda % 83'ü katıldığını, % 17'si kararsız olduğunu; Ticaret İlköğretim Okulunda % 40'si katıldığını, % 30'u kararsız olduğunu, % 30'u katılmadığını; Şair Behçet İlköğretim Okulunda % 78'i katıldığını, % 11'i kararsız olduğunu, % 11'i katılmadığını belirtmiştir. Her üç okula bakıldığında, Ticaret İlköğretim Okulunda haftalık ders saatlerinin uygun planlandığına inanan öğretmen sayısı ankete katılanların yarısından azdır. Bu konuda görüş bildirenler, aşağıdaki hususları yazmıştır:

{ EMBED Excel.Chart.8 \s }

Tablo- 8 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (10 ncu Soru)

(a) Ders saatlerinin planlanmasında, Ticaret İlköğretim Okulu haricinde, genel olarak problem yaşanmamaktadır.

(b) İlk öğretimde öğretmenlerin belirli bir sınıftan sorumlu olmaları nedeniyle planlamada sorun olmadığı değerlendirilmektedir.

(6) “Okul politikası ve yönetimi, üstler ve astlar ile karşılıklı ilişkiler, çalışma koşulları, maaş, iş güvenliği, özel yaşam ve statü benim için temel ihtiyaçlardır. Motivasyon faktörleri ise; başarı, tanınma, ilerleme, işin kendisi, sorumluluk ve gelişmedir. ” görüşüne verilen yanıtları incelediğimizde; ankete katılan personelin Metehan İlköğretim Okulunda % 66’sı katıldığını, % 17’si kararsız olduğunu; Ticaret İlköğretim Okulunda % 80’i katıldığını, % 10’u kararsız olduğunu, % 10’u katılmadığını; Şair Behçet İlköğretim Okulunda % 77’si katıldığını, % 22’si katılmadığını belirtmiştir. Her üç okulda da öğretmenlerin yarısından fazlasının kuramda belirtilen motivasyon faktörlerine inandığını göstermektedir.

{ EMBED Excel.Chart.8 \s }

Tablo- 9 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (11 nci Soru)

(7) “Öğretmenlerin “Yetki ve sorumlulukları” uygundur. ” görüşüne verilen yanıtları incelediğimizde; ankete katılan personelin Metehan İlköğretim Okulunda % 33’sü katıldığını, % 50’si kararsız olduğunu, % 17’si katılmadığını; Ticaret İlköğretim Okulunda % 10’u katıldığını, % 50’si kararsız olduğunu, % 40’ı katılmadığını; Şair Behçet İlköğretim Okulunda % 22’si katıldığını, % 33’ü kararsız olduğunu, % 44’ü katılmadığını belirtmiştir. Her üç okulda da bu görüşe katılımın düşük olduğu, kararsız öğretmenlerin sayısının fazla olduğu görülmektedir.

{ EMBED Excel.Chart.8 \s }

Tablo- 10 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (12 nci Soru)

(8) “Çalıştığım okullarda genellikle öğretmen ile yönetim arasında etkin bir iletişim sistemi mevcuttur.” görüşüne verilen yanıtları incelediğimizde; ankete katılan personelin Metehan İlköğretim Okulunda % 33’sü katıldığını, % 50’si kararsız olduğunu, % 17’si

katılmadığını; Ticaret İlköğretim Okulunda % 40'ı katıldığını, % 40'ı kararsız olduğunu, % 20'si katılmadığını; Şair Behçet İlköğretim Okulunda % 67'i katıldığını, % 11'i kararsız olduğunu, % 22'si katılmadığını belirtmiştir. Yalnızca Şair Behçet İlköğretim okulunda öğretmenlerin yarısından fazlasının yönetim ile etkin bir iletişim sisteminin mevcut olduğu beyan edilmektedir.

{ EMBED Excel.Chart.8 \s }

Tablo- 11 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (13 ncü Soru)

(9) “Görev yerimdeki eğitim teçhizat - malzemelerinin yetersiz ve teknolojik olarak eski olması motivasyonumu olumsuz etkilemektedir.” görüşüne verilen yanıtları incelediğimizde; ; ankete katılan personelin Metehan İlköğretim Okulunda % 100'ü katıldığını; Ticaret İlköğretim Okulunda % 100'ü; Şair Behçet İlköğretim Okulunda % 44'ü katıldığını, % 22'si kararsız olduğunu, % 33'ü katılmadığını belirtmiştir. Şair Behçet İlköğretim okulunda öğretmenlerin yarısından azı bu görüşe katılırken, Metehan İlköğretim ve Ticaret İlköğretim Okulunda eğitim teçhizat - malzemelerinin yetersizliğinin söz konusu olduğu değerlendirilebilir.

{ EMBED Excel.Chart.8 \s }

Tablo- 12 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (16 ncı Soru)

Belirtilen görüşler şu şekilde sıralanabilir:

(a) Eski ve yetersiz teçhizat ile yapılan faaliyetler; zaman, personel ve ekonomik kaynak israfına neden olmaktadır.

(b) Araç-gereçteki yetersizlikler sonuca ulaşmayı zorlaştırmakta ve gecikmelere, iş ve zaman kaybına neden olmaktadır.

(c) Görev ve eğitim teçhizatı/malzemesinin bakım sorumluluğunun öğretmene yüklenmesi verimliliği olumsuz etkilemektedir.

Şair Behçet İlköğretim okulunda öğretmenlerin yarısından azı bu görüşe katılırken, Metehan İlköğretim ve Ticaret İlköğretim Okulunda öğretmenlerin tamamına yakını bu görüşe katılmaktadır. Okulların/İşletmelerin mevcut durumda rekabet güçlerini koruyabilmelerini ve geleceğe yönelik stratejiler geliştirebilmelerini sağlayan en önemli araçları, kullandıkları teknolojidir. Mevcut tesisin kullanımına ilişkin bilgiler de teknolojik düzeyin değerlendirilmesinde bir parametre olarak göz önünde bulundurulmalıdır. Bu geniş kapsamıyla düşünüldüğünde teknoloji ve teknolojik teçhizat, öğrencilerin istenilen seviyede yetiştirilmesi için olmazsa olmaz koşuldur.

Eski ve demode olmuş teçhizat ve malzemenin idamesi ve bakımı iş gücü, zaman ve ekonomik kaynak israfına neden olduğundan, yapılan görevin etkinliğini ve öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebileceği değerlendirilmektedir.

(10) “Belirli kuralların uygulandığı disiplinli bir ortamda daha verimli ve huzurlu çalışırım.” görüşüne verilen yanıtları incelediğimizde; ankete katılan her üç okuldaki öğretmenlerin tamamına yakını bu görüşe katıldığını belirtmiştir.

{ EMBED Excel.Chart.8 \s }

Tablo- 13 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (17 nci Soru)

Bu konuda görüş bildirenler, aşağıdaki hususları yazmıştır:

(a) Özellikle görev disiplini, personelin eşit ve verimli çalışmasına katkı sağlayacaktır.

(b) Disiplin kavramının; iş disiplini olması, zaman ve performansa yönelik olması şartıyla bu görüşe katılıyorum.

(c) Disiplin kurallarının; insanın doğasına uygun olduğu sürece faydalı olacağı kanaatindeyim.

(ç) Disiplin ve belirli kuralların, konularını abartmamak kaydıyla faydalı olacağını değerlendiriyorum.

(d) Kurallar ayırt edici olmalı; ödül olduğu kadar ceza da işletilmelidir.

Ankete katılan personelin tamamına yakını bu görüşü desteklemektedir. Belirli bir disiplin anlayışı olan, belirli kuralları bulunan bir ortamda çalışmanın belirsizlikleri azaltacağı ve personelin motivasyonu üzerinde olumlu yönde etki sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Disiplin anlayışı ve uygulamalarının; insan tabiatına aykırı olmaması ve ortamı çekilmez hale getirmemesi, özellikle de şekil disiplinin görev disiplinin önüne geçmesine izin verilmemesinin büyük önem taşıdığı değerlendirilmektedir.

(11) “İş hayatındaki başarımlarım ve tatmin olma derecem, çalıştığım ortam ile ilgili algıladığım eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır.” görüşüne verilen yanıtları incelediğimizde; bu görüşe ankete katılan personelin Metehan İlköğretim Okulunda % 34’ü katıldığını, % 66’sı kararsız olduğunu; Ticaret İlköğretim Okulunda % 60’ı katıldığını, % 40’ı kararsız olduğunu; Şair Behçet İlköğretim Okulunda % 55’i katıldığını, % 44’ü kararsız olduğunu belirtmiştir. Motivasyon kuramlarından eşitlik kuramı çerçevesinde, öğretmenlerin önemli bir kısmının, her üç okulda da kararsız kaldığı görülmektedir.

{ EMBED Excel.Chart.8 \s }

Tablo- 14 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (24 ncü Soru)

(12) “İstemediğim tayin yerlerinde, verimli olarak çalışmam çok zordur.” görüşüne verilen yanıtları incelediğimizde; bu görüşe ankete katılan personelin Metehan İlköğretim Okulunda % 83’ü katıldığını, % 17’si katılmadığını; Ticaret İlköğretim Okulunda % 90’ı katıldığını, % 10’u kararsız olduğunu; Şair Behçet İlköğretim Okulunda % 44’ü katıldığını, % 22’si kararsız olduğunu, % 33’ü katılmadığını belirtmiştir. Metehan ve Ticaret İlköğretim Okullarında öğretmenlerin çoğunluğu tayin yerinin önemine dikkat çekerken, Şair Behçet İlköğretim Okulunda görevli öğretmenlerin yarısından fazlası kararsız kalmış, görüşe katılmamıştır.

{ EMBED Excel.Chart.8 \s }

Tablo- 15 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (28 nci Soru)

Bu konuda görüş bildirenler, aşağıdaki hususları yazmıştır:

(a) Önemli olan beraber çalışılan kişilerdir.

(b) Atamalarda, kişilerin atama istek formundaki yerlerine atandığında motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğini gördüm.

(c) Gerekli birikim varsa, görev her şeyden üstündür.

(ç) Önemli olan tayin yeri değil; bilgili ve tecrübeli insanların bulunduğu ortamda çalışmaktır.

Ankete katılan Metehan ve Ticaret İlköğretim Okullarında görevli öğretmenlerin çoğunluğu tayin yerinin önemine dikkat çekerken, Şair Behçet İlköğretim Okulunda öğretmenlerin yarısından fazlası kararsız kalmış, görüşe katılmadığını belirtmiştir. Milli Eğitimde görevin kutsal olduğu ve her şeyden üstün tutulması gerektiği bilinen bir gerçektir. Vazife, her nerede ve her ne şartta olursa olsun yapılmalıdır. Bununla beraber; personelin kişisel tercihleri, bilgi ve birikim seviyesi, ortamın fiziki ve psikolojik özellikleri, sosyal imkanlar, personelin ailevi özellikleri, eşinin iş durumu, çocuklarının eğitim-öğretim durumu vb. parametreler göz önüne alındığında istenen veya tayin formuna yazılan yerlere tayin olabilmek önemlidir. Tayin politikası uygulanırken, personelin yukarıda geçen bütün özelliklerinin göz önüne alınmasının, gerekirse personel ile bire bir görüşülmesinin ve istek listesinde yer alan tayin yerlerine gönderilmesine azami gayret gösterilmesinin motivasyonu olumlu yönde etkileyeceği değerlendirilmektedir.

(13) “Çalıştığım yerlerde öğretmenlere yeterince inisiyatif verilmemekte, merkezi kontrol uygulanmaktadır. ” görüşüne verilen yanıtları incelediğimizde; bu görüşe ; ankete katılan personelin Metehan İlköğretim Okulunda % 50’si katıldığını, % 17’si kararsız olduğunu, % 33’ü katılmadığını; Ticaret İlköğretim Okulunda % 70’i katıldığını, % 30’u katılmadığını; Şair Behçet İlköğretim Okulunda % 55’i katıldığını, % 44’ü kararsız olduğunu belirtmiştir. Her üç okulda da öğretmenlerin yarısı/yarısından fazlası öğretmenlere inisiyatif verilmediğini belirtmektedir.

{ EMBED Excel.Chart.8 \s }

Tablo- 16 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (29 ncu Soru)

Bu konuda görüş bildirenler, aşağıdaki hususları yazmıştır:

(a) İnisiyatif öğretmene verilmeli ve verilen inisiyatif kadar sorumlu tutulmalıdır.

(b) Bu durum, genellikle okul yöneticilerinin karakterine göre değişiklik göstermektedir.

(c) Okullara göre değişmektedir.

Ankete katılan personelin yaklaşık yarısının bu görüşü desteklediğini belirtmiştir. Belirli bir seviyeye kadar inisiyatifini kullanabilen öğretmen; kendini görevine daha fazla vermekte, daha istekli ve özgür hareket edebilmekte ve daha yaratıcı olabilmektedir. Merkezi kontrol altındaki personel ise, kendisini baskı altında hissetmekte ve rahat hareket edememektedir. Öğretmenlere “ne yapılması gerektiği” iletildikten sonra, “nasıl yapılacağı” kendisine bırakılmasının, belirli bir seviyeye kadar öğretmenlere inisiyatif kullanmalarına müsaade edilmesinin, uygulamalarda verimliliği artıracığı ve yaratıcılığı geliştirerek motivasyonu üst seviyeye çıkaracağı değerlendirilmektedir.

(14) “Çalıştığım yerlerde, öğretmenlerin yaratıcılık ve diğer niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlanmaktadır.” görüşüne verilen yanıtları incelediğimizde; bu görüşe ankete katılan personelin Metehan İlköğretim Okulunda % 33’ü katıldığını, % 33’ü kararsız olduğunu, % 33’ü katılmadığını; Ticaret İlköğretim Okulunda % 10’u kararsız olduğunu, % 90’ı katılmadığını; Şair Behçet İlköğretim Okulunda % 22’si katıldığını, % 22’i kararsız olduğunu, % 56’sı katılmadığını belirtmiştir. Her üç okulda da, ilköğretim öğretmenlerinin önemli bir kısmı yaratıcılıkla ilgili zemin hazırlanmadığını belirtmektedir. Yaratıcılık ile daha uygun eğitim ortamı sağlanabilir ve öğretmen kendisindeki yetenekleri açığa çıkarabilir.

{ EMBED Excel.Chart.8 \s }

Tablo- 17 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (31 nci Soru)

2. SOSYAL İMKANLARA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

(1) “Elde ettiğim gelir, kendimin ve ailemin temel ekonomik ihtiyaçlarımı karşılıyor. Motivasyonuma olumsuz bir katkısı bulunmamaktadır.” görüşüne verilen yanıtları incelediğimizde; bu görüşe ankete katılan personelin Metehan İlköğretim Okulunda % 17’si katıldığını, % 17’si kararsız olduğunu, % 33’ü katılmadığını; Ticaret İlköğretim Okulunda, % 20’si kararsız olduğunu, % 80’si katılmadığını; Şair Behçet İlköğretim Okulunda % 6’sı katıldığını, % 12’si kararsız olduğunu, % 82’si katılmadığını belirtmiştir.

Bu konuda görüş bildirenler, aşağıdaki hususları yazmıştır:

{ EMBED Excel.Chart.8 \s }

Tablo- 18 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (4 ncü Soru)

(a) Özellikle eşi çalışmayan personel, hayatını idame ettirmede zorlanmaktadır.

(b) Gelirim azlığı, eşimin çalışmasını bir zorunluluk haline getirmektedir.

(c) Maddi yetersizlikler, insanların iş ve aile hayatını dolaylı olarak olumsuz yönde etkilemektedir.

Her üç okulda da, anket yapılan personelin 4/5’i bu görüşü desteklemediğini ifade etmiştir. Günümüzde ülkemizin ekonomik şartlarını göz önüne aldığımızda, özellikle büyük şehirlerde yaşanan hayat pahalılığı nedeni ile, tek maaşı bulunan bir öğretmen ailesinin; çocukların eğitim-öğretim ve ailenin sosyal ve kültürel etkinliklerinin masraflarını da düşündüğümüzde, geçiminin zor olabileceği ve ek gelir ihtiyacının hasıl olabileceği değerlendirilmektedir.

(2)“ Elde ettiğim gelir, kendimin ve ailemin toplumsal ihtiyaçlarını (kültürel, çalışma saatleri, aile yardımları vb.) karşılıyor. Motivasyonuma olumsuz bir katkısı bulunmamaktadır.” görüşüne verilen yanıtları incelediğimizde; bu görüşe ankete katılan personelin Metehan İlköğretim Okulunda % 17’si katıldığını, % 17’si kararsız olduğunu, % 67’si katılmadığını; Ticaret İlköğretim Okulunda % 20’si kararsız olduğunu, % 80’i katılmadığını; Şair Behçet İlköğretim Okulunda % 6’sı katıldığını, % 12’si kararsız olduğunu, % 82’si katılmadığını belirtmiştir. Her üç okuldaki öğretmenlerin tamamına yakını gelirlerinin yetmediğini beyan etmektedir.

{ EMBED Excel.Chart.8 \s }

Tablo- 19 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (5 nci Soru)

Bu konuda görüş bildirenler, aşağıdaki hususları yazmıştır:

Elde ettiğim gelir ile çocuğumun eğitim-öğretim ve ailesel kültürel ve sosyal faaliyetlerin masraflarını karşılamada zorlandığımdan, işime motivasyonum düşmektedir.

Öğretmenlerin kişisel gelişimlerini devam ettirmeleri, toplumdaki sanatsal, kültürel vb. faaliyetleri takip etmeleri, öğrencileri bu türlü faaliyetlere yönlendirmeleri için iyi bir yaşam standardı sağlanmasının gerekli olduğu kıymetlendirilmektedir.

(3) “Elde ettiğim gelirin, değişik sistemler (Primli ücret sisteminin uygulanması, ödüllendirme sistemleri, döner sermaye vb.) kullanılarak performansım kadar artırılabilirliğini düşünüyorum. ” görüşüne verilen yanıtları incelediğimizde; bu görüşe ankete katılan personelin Metehan İlköğretim Okulunda % 17’sü katıldığını, % 17’si kararsız olduğunu, % 67’si katılmadığını; Ticaret İlköğretim Okulunda % 20’si kararsız olduğunu, % 80’i katılmadığını; Şair Behçet İlköğretim Okulunda % 100’ü katılmadığını belirtmiştir. Her üç okulda da büyük çoğunluk, elde ettiği gelirin değişik sistemler kullanılarak performansı kadar artırılabilirliğini düşünmemektedir.

{ EMBED Excel.Chart.8 \s }

Tablo- 20 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (6 ncı Soru)

Bu konuda görüş bildirenler, aşağıdaki hususları yazmıştır:

Öğretmenlerin, kendilerini mesleklerine tamamen adanmaları için gerçekten gelirin artırılması gerekir.

Öğretmen maaşlarının senelik olarak çok az miktarda maaş artışları ile iyileştirilmesi yerine, değişik prim sistemlerinin geliştirilmesinin gerekli olduğu değerlendirilmektedir.

(4) “Genel olarak motivasyonum için ihtiyaçlarım; ilişki ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarı ihtiyacıdır. ” görüşüne verilen yanıtları incelediğimizde; bu görüşe ankete katılan personelin Metehan İlköğretim Okulunda % 67’iü katıldığını, % 33’ü kararsız olduğunu; Ticaret İlköğretim Okulunda % 90’ı katıldığını, % 10’u kararsız olduğunu ; Şair Behçet İlköğretim Okulunda % 55’i katıldığını, % 33’ü kararsız olduğunu, % 11’si katılmadığını belirtmiştir. Her üç okulda da öğretmenlerin yarısından fazlası bu görüşe katılmaktadır.

{ EMBED Excel.Chart.8 \s }

Tablo- 21 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (14 ncü Soru)

Anket sonucunda, başarı, güç ve arkadaşlık kavramlarının öğretmenlik mesleğinde de geçerli olduğu görülmektedir.

(5) “ Milli Eğitimin sağladığı sosyal güvenlik haklarımı (emeklilik maaşı, lojman, öğretmen evi vb.) yeterli buluyor ve motivasyonumu artırdığını düşünüyorum. ” görüşüne verilen yanıtları incelediğimizde; bu görüşe ankete katılan personelin Metehan İlköğretim Okulunda % 17’si katıldığını, % 17’si kararsız olduğunu, % 66’sı katılmadığını; Ticaret İlköğretim Okulunda % 100’ü katılmadığını; Şair Behçet İlköğretim Okulunda % 11’i katıldığını, % 11’i kararsız olduğunu, % 77’si katılmadığını belirtmiştir. Her üç okulda da çoğunluğu bu görüşe katılmamaktadır.

Bu konuda görüş bildirenler, aşağıdaki hususları yazmıştır:

{ EMBED Excel.Chart.8 \s }

Tablo- 22 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (30 ncu Soru)

(a) Yeni emeklilik yasası ile emekli olma süreleri uzatılmıştır.

(b) Emeklilik ikramiyesi ve maaşları yetersizdir.

(c) İmkanlar yetersiz ve bu yerlerdeki hizmet anlayışı kötüdür.

(ç) Kıdemsiz öğretmenler imkanlardan daha az yararlanmaktadır.

(e) Mevcut lojmanların sayısı, durumu ve lojmana girenlerin buralara yapmak zorunda oldukları masraflar, dikkatle incelenmesi ve değerlendirilmesi gereken bir konudur.

(ç) Bu kurumlarda (lojman, öğretmen evi, kamp vb.), işletme konusunda profesyonellerin görevlendirilmesinin, kaliteyi ve dolaylı olarak verimliliği artıracaklarını düşünüyorum.

(d) Sağlık konusunda yetersizlikler bulunmakta; doktorlar özel muayenehane-lerinde para karşılında tedavi hizmeti verme yoluna başvurumaktadırlar.

(e) Öğretmenlerin önce sağlık ocaklarına sevk edilmeleri, müteakiben

hastanelere gidebilmeleri zaman ve motivasyon kayıplarına neden olmaktadır.

Ankete katılan personelin tamamına yakını bu görüşe katılmadığını belirtmiştir. Personelin görevini yaparken, kendisinin ve ailesinin geleceği, sağlık, hizmetler, lojman, kantin, vb. konusunda problem yaşamaması, zihnen rahat olması ve endişelerinin bulunmaması çok önemlidir. Personel böylece kendini tamamen görevine verebilecek, bütün iş gücü, zihin gücü, enerji ve zamanını o yöne kanalize edebilecek ve böylece motivasyon artacaktır.

3. TERFİ, ÖDÜL VE CEZA UYGULAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

(1) “Değerlendirme ve terfide, ödül ve cezaların verilmesinde adilane davranıldığını, hak edenlerin aldığını düşünüyorum.” görüşüne verilen yanıtları incelediğimizde; bu görüşe ankete katılan personelin Metehan İlköğretim Okulunda % 33’ü kararsız olduğunu, % 67’si katılmadığını; Ticaret İlköğretim Okulunda % 10’u katıldığını, % 50’si kararsız olduğunu, % 40’ı katılmadığını; Şair Behçet İlköğretim Okulunda % 11’i katıldığını, % 11’i kararsız olduğunu, % 78’i katılmadığını belirtmiştir. Metehan İlköğretim Okulu ve Şair Behçet İlköğretim okulunda öğretmenlerin çoğunluğu katılmadığını beyan ederken, Ticaret İlköğretim Okulunda kararsızlar ve katılmayanların çokluğu, bu okulda diğer iki okula göre daha adilane davranıldığını göstermektedir.

{ EMBED Excel.Chart.8 \s }

Tablo- 23 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (7 nci Soru)

Bu konuda görüş bildirenler, aşağıdaki hususları yazmıştır:

(a) Göreve yönelik objektif performans ölçümü yapıldığında, sonuç farklı olacaktır.

(b) Performans ölçümü sisteminin, diğer kurumlara göre daha zayıf çalıştığını değerlendiriyorum.

(c) Genelde üst kademeler ile arası iyi olanlar daha çok ödüllendirilmekte; kendini işine veren fakat satışı olmayan kişilere değer verilmemektedir. Bu durum da diğer personelin motivasyon ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

(ç) Müfettişlerin, görev yerlerine göre farklı değerlendirmeler yaptığını, değerlendirilen personelin eşit şartlarda değerlendirilmesi gerektiğini düşünüyorum.

(d) Öğretmen değerlendirmesi konusunda, aile ve öğrencilerin de söz sahibi olması gerektiğini düşünüyorum.

Metehan İlköğretim Okulu ve Şair Behçet İlköğretim okulunda öğretmenlerin çoğunluğu katılmadığını beyan ederken, Ticaret İlköğretim Okulunda kararsızlar ve katılmayanların çokluğu, bu okulda diğer iki okula göre daha adilane davranıldığını göstermektedir. Objektif değerlendirme yapılması, ödül ve ceza dağıtımında adilane davranılması büyük önem arz etmektedir. Ayrıca öğretmen değerlendirmesi konusunda aile ve öğrencilerin de söz hakkı olması gerektiği gerçeği, gün geçtikçe daha fazla üzerinde durulan bir konu haline gelmiştir. Değerlendirme, ödül ve ceza konularında meydana gelen farklı ve adil olmayan uygulamaların personelin verimliliğini ve motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebileceği değerlendirilmektedir.

(2) “Her öğretmenin belirli süre sonunda derece ve kademe ilerlemesi yapmasını uygun buluyorum.” görüşüne verilen yanıtları incelediğimizde; bu görüşe ankete katılan personelin Metehan İlköğretim Okulunda % 83’ü katıldığını, % 17’si kararsız olduğunu; Ticaret İlköğretim Okulunda % 100’ü katıldığını; Şair Behçet İlköğretim Okulunda % 77’si katıldığını, % 22’si kararsız olduğunu belirtmiştir. Her üç okuldaki öğretmenlerin büyük çoğunluğu Her öğretmenin belirli süre sonunda derece ve kademe ilerlemesi yapmasını uygun bulduklarını beyan etmişlerdir.

{ EMBED Excel.Chart.8 \s }

Tablo- 24 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (15 nci Soru)

Bu konuda görüş bildirenler, aşağıdaki hususları yazmıştır:

(a) Esnek bir terfi sistemi kurulmalıdır.

(b) Objektif kriterler olması ve adaletli davranılması şartıyla yeni bir sistemi uygun buluyorum.

(c) Görevini suistimal edenler ve ahlakı bozulanlar derece ve kademe ilerlemesi yapmamalıdır.

(ç) Derece ve kademeler arasında maaş yönünden esaslı fark olmalıdır. Hak edenlerin daha iyi görevlere getirilmesi gerekir.

(d) Öğretmenlere nazari ve teorik sınavlar uygulanmalıdır.

(e) Milli Eğitimde adam kayırma engellenmelidir.

Ankete katılan personelin tamamına yakını bu görüşe katılmaktadır. Süresini dolduran her personelin, derece ve kademe ilerlemesi yapması; daha fazla çalışan, daha fazla başarılı olan ve kendini işine adanmış personel üzerinde negatif yönde etki yapabileceği, verimliliğini, çalışma hevesini ve motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebileceği değerlendirilmektedir. Öğretmenler arasında nitelik yönünden bir ayırım yapılması büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte anket yapılan personelin, “otomatik” derece ve kademe ilerlemesi yapılmasını uygun bulmalarının, gelecek kaygısından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

(3) “Öğretmenlerden beklenen davranışlar ödüllendirilirse; bunların tekrarlanma olasılığı yükselir. ” görüşüne verilen yanıtları incelediğimizde; bu görüşe ankete katılan personelin tamamı görüşe katıldığını beyan etmiştir.

{ EMBED Excel.Chart.8 \s }

Tablo- 25 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (20 nci Soru)

Süreç kuramlarında, öğrenme ve motivasyon sağlamak maksadıyla ödüllendirmenin önemli bir yeri bulunmaktadır. Anket sonuçları da ödülün önemini teyit etmektedir. Buna göre yapılması istenen davranış ödüllendirilmeli, istenmeyen davranış ise pekiştirilmemeli (güçlendirilmemeli) ya da cezalandırılmalıdır. Bireyler olumlu tepki gördükleri davranışı tekrarlar. Bu nedenle davranışı etkilemede olumlu pekiştiricilere (ödül) ağırlık verilmelidir. Bireyler kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yönelirler. O nedenle bireylerin davranışı, olumlu pekiştiricilerin yani ödüllerin kontrol altında tutulmasıyla, istenen yönde geliştirilebilir ya da değiştirilebilirler.

(4) “Benden beklenen belirli yöndeki davranışların (yani çabanın), ihtiyaçlarımı karşılayacak ödüllere ulaşacağına inanırsam, benden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğime inanırım. ” görüşüne verilen yanıtları incelediğimizde; bu görüşe ankete katılan ilk öğretim öğretmenlerinin yarısından fazlası katıldığını ifade etmiştir.

{ EMBED Excel.Chart.8 \s }

Tablo- 26 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (21 nci Soru)

4. VERİLEN GÖREVLERE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

(1) “Genellikle, asil görevimin dışında verilen ilave görevler, verimli bir şekilde çalışmamı engeller.” görüşüne verilen yanıtları incelediğimizde; bu görüşe ankete katılan personelin Metehan İlköğretim Okulunda % 33’ü katıldığını, % 17’si kararsız olduğunu, % 50’si katılmadığını; Ticaret İlköğretim Okulunda % 30’u katıldığını, % 40’ı kararsız olduğunu, % 30’u katılmadığını; Şair Behçet İlköğretim Okulunda % 66’sı katıldığını, % 33’ü kararsız olduğunu belirtmiştir. Şair Behçet İlköğretim okulunda öğretmenlerin çoğunluğunun bu görüşe katılması, geri kalanlarının ise kararsız olması, bu okulda ilave görevlerin diğerlerine göre daha fazla olduğunu gösterebilir.

{ EMBED Excel.Chart.8 \s }

Tablo- 27 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (17 nci Soru)

Bu konuda görüş bildirenler, aşağıdaki hususları yazmıştır:

(b) Verilen ilave görevler nedeni ile, asli göreve ayrılan iş gücü ve zaman bölünmektedir.

(c) Görev envanterinde belirtilmeyen veya esas görev olmayan görevler, birçok okulda ön plana çıkmaktadır.

(ç) Devamlı istenen raporlar, gereğinden fazla toplantılar ve bürokratik prosedürler, asli görevin yapılmasını engellemektedir.

Şair Behçet İlköğretim okulunda öğretmenlerin çoğunluğunun bu görüşe katılmış, geri kalanlarının ise kararsız kalmıştır. Asli görevinden başka ilave ve ek görevler ile uğraşmanın; dikkati dağıttığı, iş gücü ve zamanı böldüğü ve personelin her iki görevi de etkinlikle yerine getirmesini engelleyebileceği değerlendirilmektedir. Bu konu ile ilgili olarak, eksik öğretmen kadrolarının tamamlanmasının ve her görev/makam için “görev tanımlamasının” yapılmasının hayati önemi haiz olduğu kıymetlendirilmektedir.

(2) “Çalıştığım okullarda, genellikle idari işlerin yoğunluğu, verimli olarak asli görevimi yapmamı olumsuz etkilemektedir. ” görüşüne verilen yanıtları incelediğimizde; bu görüşe ankete katılan personelin Metehan İlköğretim Okulunda % 50’si katıldığını,

%17'si kararsız olduğunu, % 34'ü katılmadığını; Ticaret İlköğretim Okulunda % 40'ı katıldığını, % 40'ı kararsız olduğunu, % 20'si katılmadığını; Şair Behçet İlköğretim Okulunda % 44'ü katıldığını, % 56'sı katılmadığını belirtmiştir. Her üç okulda da öğretmenlerin ortalama yarısı idari işlerden yakınmaktadır.

{ EMBED Excel.Chart.8 \s }

Tablo- 28 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (22 nci Soru)

Bu konuda görüş bildirenler, aşağıdaki hususları yazmıştır

(a)Yazı-çizi ve dosya hazırlama işlerinin yoğunluğu verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir.

(b) Derse hazır olmak için şahsi hazırlığa daha az zaman kalmaktadır.

(c) Devamlı istenen raporlar, gereğinden fazla toplantılar ve bürokratik prosedürler, asli görevin yapılmasını engellemektedir.

Ankete katılan personelin yarısı bu görüşe katılmaktadır. Her personelin sadece kendi alanı ile ilgili ve asli görevlerine yoğunlaşmasının motivasyonu artıracağı daha önce ifade edilmiştir. Verilen idari görevler, devamlı talep edilen raporlar gibi konular, personelin asli görevine ayırması gereken iş gücü, zaman ve gayreti düşürmektedir. Bu durumun, motivasyonu ve etkinliği olumsuz yönde etkileyeceği değerlendirilmektedir.

(3) “Ne kadar çok başarılı olursam, o kadar çok görev verilir.” görüşüne verilen yanıtları incelediğimizde; bu görüşe ankete katılan ilk öğretim öğretmenlerinin yarısının katıldığını, Şair Behçet İlköğretim Okulunda ise % 78'inin katıldığı görülmüştür.

{ EMBED Excel.Chart.8 \s }

Tablo- 29 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (25 nci Soru)

Bu konuda görüş bildirenler, aşağıdaki hususları yazmıştır:

(a) Başarılı personel için ödül sistemi, bu çerçevede yeniden ele alınmalıdır.

(b) Özellikle aynı kıdemdeki öğretmenler arasında bu duruma daha çok rastlanmaktadır.

(c) Bu durum bir süre sonra yılgınlığa yol açmaktadır.

(ç) Her okulda “olmazsa olmaz” görülen bir personel mutlaka vardır.

(d) Kurallar ayırt edici olmalı; ödül olduğu kadar ceza da işletilmelidir.

Ankete katılan personelin yaklaşık yarısı (Şair Behçet İlköğretim Okulunda ise % 78'i) bu görüşe katıldığını belirtmiştir. Milli Eğitimde başarılı personele daha çok görev verilmesi her seviyede geçerli olan bir konudur. Görev dağılımı yapılırken, elbette işe göre adam veya adamına göre iş vermek gerektiği bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat verilen görevleri başarıyla icra eden bir personele, diğerlerine az görev verirken, sürekli olarak çok iş vermek, elbette başarılı personelin verimliliğini düşürecektir.

Görevlerinde başarılı olanlara devamlı görevler verilmesi belirli bir süre sonra yılgınlığa yol açmaktadır. Ayrıca bu durumda, ödül sisteminin de, başarılı olan ve çok görev verilen personelden yana kullanılmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir. Bu durumun sadece geçici bir çözüm olabileceği, yakın vadede, bütün personelin kendisine tevdi edilen görevi başarı ile yerine getirebilecek seviyeye getirilmesi gerekmektedir.

5. İHTİYAÇ ÖNCELİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

(1) “İhtiyaç önceliklerim;

- Fizyolojik ihtiyaçlar (yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme...)
- Güvenlik ihtiyaçları (hastalık, yaşlılık, hallerinde geleceği garantiye alma...)
- Ait olma ve sevgi ihtiyaçları (kendi kendini anlama, şefkat...)
- Saygınlık İhtiyaçları (kendine güven ve saygı duyma ve saygı bekleme)
- Vücuda getirme (yaratma ve başarma) ihtiyaçları (yapma ve tamamlama arzusu, kişisel tatmin, kişisel başarı, bilimsel buluşlar, ünlü bir öğretmen olma)

İhtiyaçlarımın önceliği yukarıdaki sıraya uygundur. Örneğin; Güvenlik ihtiyaçları, kendinden önce gelen fizyolojik ihtiyaçlar tatmin olmadan bana motive edici olarak etki etmez. ” görüşüne verilen yanıtları incelediğimizde; bu görüşe ankete katılan ilk öğretim öğretmenlerinin tamamına yakınının katıldığı görülmüştür.

{ EMBED Excel.Chart.8 \s }

Tablo- 30 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (32 nci Soru)

6. EĞİTİM SEVİYESİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

(1) “Milli Eğitimde kapasitemin tamamını kullanarak çalıştığımı söyleyebilirim.” görüşüne verilen yanıtları incelediğimizde; bu görüşe, ankete katılan personelin Metehan İlköğretim Okulunda % 50’si katıldığını, % 33’ü katılmadığını; Ticaret İlköğretim Okulunda % 90’ı katıldığını, % 10’si katılmadığını; Şair Behçet İlköğretim Okulunda % 89’u katıldığını, % 11’i kararsız olduğunu belirtmiştir. Metehan İlköğretim Okulunda öğretmenlerin ancak yarısı bu görüşe katılırken, diğer iki okulda bu tema yakındır.

Bu konuda görüş bildirenler, bunun nedenleri olarak aşağıdaki hususları yazmışlardır:

(a) Asli görevler dışında, idari ve ek görevler verilmektedir.

(b) Kapasite kullanımının artırılması için, branşlaşma ve ihtisaslaşmaya gidilmesi ve kendimizi geliştirmek için kaynak ayrılması gerekmektedir.

(c) Maaş yeterli olmadığı için tam kapasite kullanılamamaktadır.

(ç) Kendimi işe tamamen veremediğimden dolayı, kapasitemi tam olarak kullanamıyorum.

(d) Motivasyon eksikliği, kapasitemi tam kullanmamı olumsuz olarak etkilemektedir.

(e) Meslek içi eğitim yetersizdir.

(f) Mevcut maddi imkanlarımla günümüzdeki teknolojik imkanları takip edemiyorum.

Metehan İlköğretim Okulunda öğretmenlerin ancak yarısı bu görüşe katılırken, diğer iki okulda bu tema yakındır. Düşük kapasite kullanımı işletmeler açısından kaynak israfını artıran bir etkiye sahiptir. Bu personele asli görevi esnasında verilen ilave ve ek görevlerin, belirli bir seviyeye kadar ihtisaslaşma ve branşlaşmanın olmamasının, görev esnasında yaşanan motivasyon eksikliğinin ve yoğun iş yükünün kapasitenin tam olarak kullanımını olumsuz yönde etkileyebileceği değerlendirilmektedir.

{ EMBED Excel.Chart.8 \s }

Tablo- 31 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (1 nci Soru)

(2) “İhtisaslaşmaya gidilmesinin, herkesin sadece kendi görevini yapmasının (ilköğretimde , tespit edilecek dersler için branş öğretmenlerinin görevlendirilmesi vb.) motivasyonu artıracığını düşünüyorum. ” görüşüne verilen yanıtları incelediğimizde; bu görüşe ankete katılan ilk öğretim öğretmenlerinin tamamen katıldığı görülmüştür.

{ EMBED Excel.Chart.8 \s }

Tablo- 32 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (18 nci Soru)

Bu konuda görüş bildirenler, aşağıdaki hususları yazmıştır:

(a) Ancak kişilere tercih hakkı tanındığı zaman faydalı olur.

(b) İhtisaslaşma olmadığından dolayı, yeni göreve intibak 2-3 ay sürmekte; son 2-3 ay içinde de görev, yeni gelen personele bırakılmaktadır.

(ç)Eksik öğretmen kadroları tamamlanmadan, uygulanamayacağını düşünüyorum.

Ankete katılan personelin tamamı bu görüşü desteklediğini ifade etmiştir. Görev tanımlaması yapılırken, ihtisaslaşma ve branşlaşmaya gidilmesinin; iş gücü, zaman ve kaynak israfını engelleyeceği, her personelin sadece kendi alanı ile ilgili görevlere yoğunlaşmasına imkan vereceğinden, görevlerin azami motivasyon ile yerine getirilebileceği kıymetlendirilmektedir.

(3) “Çalışmakta olduğum ve önceki okullarda, görev yerimle ilgili bilgi ve becerim her zaman yeterli olmuştur. ” görüşüne verilen yanıtları incelediğimizde; bu görüşe ankete katılan personelin Metehan İlköğretim Okulunda % 34’ü katıldığını, % 50’si kararsız olduğunu, % 17’si katılmadığını; Ticaret İlköğretim Okulunda % 60’ı katıldığını, % 30’u kararsız olduğunu, % 10’u katılmadığını; Şair Behçet İlköğretim Okulunda % 89’unun katıldığını, % 11’inin kararsız olduğunu belirtmiştir. Genel olarak, Metehan İlköğretim Okulu hariç, öğretmenlerin bilgi ve becerilerinin yeterli olduğu değerlendirilmektedir.

{ EMBED Excel.Chart.8 \s }

Tablo- 33 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (23 ncü Soru)

Bu konuda görüş bildirenler, aşağıdaki hususları yazmıştır:

- (a) İlgisiz yerlere tayin olduğumda, bu problemi yaşıyorum.
- (b) Personel atandığı görev ile ilgili kurs görmelidir.
- (c) Aynı görevde en az 3 yıl kalınmasının uygun olacağını değerlendiriyorum.
- (ç) Görev öncesi kurs verilmesinin uygun olacağını düşünüyorum.
- (d) Göreve atanmadan önce, kişilerin geçmişine bakılarak kurslar tertip edilmelidir.
- (e) Görev öncesi verilen kursların yararsız ve verimsiz; öğretmenlerin ciddiyetsiz olduğunu düşünüyorum.

Genel olarak, Metehan İlköğretim Okulu hariç, öğretmenlerin bilgi ve becerilerinin yeterli olduğu değerlendirilmektedir. Milli Eğitimde personelin görev yerine göre eğitilmesi ve hazırlanması sağlanmaktadır. Fakat; yapılacak görev yönünden çok farklı yerlere tayin olanların, herhangi bir şekilde eğitim alma fırsatı bulamayanların ve görev öncesi verilen kursun faydasını görmeyen personelin bu durumdan olumsuz yönde etkileneceği ve o personelin verimliliğini olumsuz yönde etkileyeceği değerlendirilmektedir.

(4) “Üniversitelerde; öğretmenlik için yeterli eğitim ve bilgiyi kazandım.” görüşüne verilen yanıtları incelediğimizde; bu görüşe ankete katılan personelin Metehan İlköğretim Okulunda % 33’sü katıldığını, % 17’si kararsız olduğunu, % 50’si katılmadığını; Ticaret İlköğretim Okulunda % 40’ı katıldığını, % 30’u kararsız olduğunu, % 30’u katılmadığını; Şair Behçet İlköğretim Okulunda % 44’ü katıldığını, % 22’si kararsız olduğunu, % 33’ü katılmadığını belirtmiştir. Bu durumun mezun olunan üniversiteye göre değişkenlik gösterdiği görülmüştür.

{ EMBED Excel.Chart.8 \s }

Tablo- 34 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (26 ncı Soru)

Bu konuda görüş bildirenler, aşağıdaki hususları yazmıştır:

(a) Genellikle bilgi alınıyor; ama uzmanlaşma olmuyor.

(b) Aldığımız bilgiler, çoğunluğu itibari ile, görev yerimiz için demode idi.

(c) Üniversitede verilen eğitim, mesleki yaşamda kullanılabilir bir eğitim değil.

(ç) Esas eğitim okullarda olmakla beraber, bir problem ile karşılaşmadan önce gerekli teorik bilgilerin eğitim kurumlarında verilmesi; maliyeti azaltır ve etkinliği artırır.

(d) Hedef ve amaçlar daha açık olmalı ve hususlar iyi belirtilmelidir.

Ankete katılan personelin yaklaşık yarısı bu görüşe katılmadığını belirtmiştir. Üniversitelerdeki eğitim daha çok akademik ağırlıklı olduğundan dolayı, pratikte kullanılmasının sınırlı olduğu görülmektedir. Üniversite ile okullar arasındaki bu farkın, gün geçtikçe daha da açıldığı değerlendirilmektedir. Eğitimin genel hatlar ile yapılması, uzmanlaşma ve branşlaşmanın olmaması ve verilen bilgilerin bazılarının demode olması, personeli okul görevine hazırlamada yetersiz kalmaktadır.

(5) “Üniversiteden sonra; meslek hayatım boyunca Milli Eğitim tarafından mesleki gelişiminin sağlanması ve yeteneklerimin geliştirilmesi için gerekli tedbirlerin alındığına inanıyorum.” görüşüne verilen yanıtları incelediğimizde; bu görüşe, ankete katılan ilk öğretim öğretmenlerinin yarısından fazlasının katılmadığı görülmüştür.

{ EMBED Excel.Chart.8 \s }

Tablo- 35 Üç Okuldaki Öğretmenlerin Cevap Yüzdeleri Grafiği (27 nci Soru)

7. DİĞER HUSUSLAR

(1) “Şu anda ayrılıysaydım sebepleri şunlar olurdu.” sorusuna, anket formunda boşluk bırakılarak görüşlerin yazılması istenmiştir. Belirtilen hususlar aşağıda sıralanmıştır:

(a) İş ve mesleki tatminsizliği, işinden zevk almamak.

(b) Yöneticiler ile geçimsizlik.

(c) İnsana değer verilmemesi.

(ç) Aşırı iş yükü ve stres.

- (d) Haksız uygulamalar (Ödül, ceza, terfi vb.).
- (e) Sürekli iyi olmayan tayin yerleri.
- (f) Ekonomik sebepler, maaşın yetersizliği ve geçim sıkıntısı.
- (g) Daha iyi iş imkanları, farklı ortamda çalışma isteği.
- (ğ) Kişisel veya ailevi sebepler.
- (h) Sosyal güvencenin yetersizliği,sağlık problemleri.
- (ı) Milli Eğitimin amaç ve hedeflerinden sapması, devletin öğretmenleri önemsemediği düşüncesi.
- (i) Motivasyon eksikliği.
- (j) Veliler.
- (k) Siyasi müdahaleler.
- (l) Okulların yetersizlikleri, teçhizat eksiklikleri, sınıfların kalabalık olması.
- (m)Mesleği toplumun benimsememesi.
- (n)Fiziksel engeller.

(2) “ Size göre, göreviniz esnasında motivasyonunuzu azaltan / arttıran hususlar nelerdir” sorusuna, anket formunda boşluk bırakılarak görüşlerin yazılması istenmiştir. Belirtilen hususlar aşağıda sıralanmıştır:

(a)İş tatminin olmadığı bir ortamda çalışmak, motivasyonu olumsuz yönde etkilemektedir.

(b) Uzmanlığımız dışında görevler yapmak motivasyonu düşürmektedir.

(c) İnsana değer verilmesi, çalışma ortamının stresten uzak olması, uyumlu olunması, bilgiye değer verilmesi, amaç birliği sağlanması, iş-aile dengesinin sağlanması, birlik ve beraberliğin sağlanması maddi tatminin olması ve insan ilişkilerinin iyi olması motivasyonu artırmaktadır.

(ç) Yöneticilerin samimi davranmamaları motivasyonu azaltmaktadır.

(d) Kişisel uygulamalar ve anlamsız kurallar motivasyonu olumsuz yönde etkilemektedir.

(e) Adaletli bir yönetim ve objektif bir değerlendirme ve terfi yönetmeliğinin uygulanması verimliliği ve motivasyonu artırmaktadır.

(f) İnisiyatif sahibi olarak müstakil görev yapabilme motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir.

(g) Yerinde ve seçici ödüllendirme ve cezalandırma moral ve motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir. Bu kapsamda başarı belgeleri etkin olarak kullanılmalıdır.

(ğ) Gösteriş ve göz boyamaya yönelik faaliyetlere yönelme motivasyonu olumsuz yönde etkilemektedir.

(h) Liyakatsiz öğretmenlerin üst makamlara yükselmesi motivasyon ve verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir.

(ı) Personelin yaşadığı kişisel ve ailevi problemler, görevindeki motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.

(i) İnsanı yönetmede, geleneksel yöntemler yerine bilimsel tekniklerin kullanılması motivasyonu artırmaktadır.

(j) Okulların fiziki durum ve teçhizat eksiklikleri motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.

(k) Öğrenci ile iletişimin oyun ağırlıklı dersler ve geziler ile artırılabilceği değerlendirilmektedir.

(l) Velilerin evlatları ile daha yakından ilgilenmesi öğretmenin motivasyonunu artırmaktadır.

(m) Öğretmenlere asli görevi aksatacak ilave görevler verilmesi motivasyonu azaltmaktadır.

(n) Yöneticiler tarafından öğretmenlere eşit davranılmalıdır.

(o) Diğer dış etkenler de motivasyonu olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Motivasyon konusu hem organizasyonları hem de tüm ülkenin genelini ilgilendiren bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda, Milli Eğitim mensubu ilk öğretim öğretmenlerinin motivasyonunun artırılması konusunda alınacak tedbirlerin, hem Milli Eğitimin geneli ile ilgili, hem de ülkenin sosyo-ekonomik yapısıyla ilgili olacağı gerçeği karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada her üç okulun mukayesesi yapılmış ve şu hususlar tespit edilmiştir. “Ego”larını (toplantılara katılma olanakları, danışılma olanakları, kararlara katılma olanakları vb.) tatmin edebiliyorum görüşüne Şair Behçet İlköğretim okulunda öğretmenlerin yarısından fazlası katılırken, Metehan İlköğretim ve Ticaret İlköğretim Okulunda kararsızların sayısı dikkat çekicidir. Her üç okulda da anket yapılan personelin tamamına yakını, öğretmenlerin toplum içerisindeki statüsünün hak ettiği yerde olmadığını değerlendirmektedir. Her üç okula bakıldığında, Metehan İlköğretim Okulunda amaç birliğinin sağlanmasında problem olabileceği değerlendirilmektedir.

Her üç okula bakıldığında, Ticaret İlköğretim Okulunda haftalık ders saatlerinin uygun planlandığına inanan öğretmen sayısı ankete katılanların yarısından azdır. Her üç okulda da öğretmenlerin yarısından fazlasının kuramda belirtilen motivasyon faktörlerine inandığını göstermektedir. Yalnızca Şair Behçet İlköğretim okulunda öğretmenlerin yarısından fazlasının yönetim ile etkin bir iletişim sisteminin mevcut olduğu beyan edilmektedir. Şair Behçet İlköğretim okulunda öğretmenlerin yarısından azı bu görüşe katılırken, Metehan

İlköğretim ve Ticaret İlköğretim Okulunda eğitim teçhizat - malzemelerinin yetersizliğinin söz konusu olduğu değerlendirilebilir. “Belirli kuralların uygulandığı disiplinli bir ortamda daha verimli ve huzurlu çalışırım.” görüşüne verilen yanıtları incelediğimizde; ankete katılan her üç okuldaki öğretmenlerin tamamına yakını bu görüşe katıldığını belirtmiştir. Metehan ve Ticaret İlköğretim Okullarında öğretmenlerin çoğunluğu tayin yerinin önemine dikkat çekerken, Şair Behçet İlköğretim Okulunda görevli öğretmenlerin yarısından fazlası kararsız kalmış, görüşe katılmamıştır. Her üç okulda da öğretmenlerin yarısı/yarısından fazlası öğretmenlere inisiyatif verilmediğini belirtmektedir. Metehan İlköğretim Okulu ve Şair Behçet İlköğretim okulunda öğretmenlerin çoğunluğu katılmadığını beyan ederken, Ticaret İlköğretim Okulunda kararsızlar ve katılmayanların çokluğu, bu okulda diğer iki okula göre daha adilane davranıldığını göstermektedir. Şair Behçet İlköğretim okulunda öğretmenlerin çoğunluğunun bu görüşe katılması, geri kalanlarının ise kararsız olması, bu okulda ilave görevlerin diğerlerine göre daha fazla olduğunu gösterebilir. Bu hususların dışında aşağıdaki ortak hususlar tespit edilmiştir.

Anket yapılan personelin okullarda müdürlerin tutumu ve okulun bulunduğu çevreye bağlı olarak yaklaşık olarak tamamı, çalışma ortamındaki insan ilişkilerinin(Yönetici/öğretmen ilişkileri, yöneticilerin tutumu) motivasyonu etkilediği görüşüne katıldığını belirtmiştir. Görev esnasında ve görev yerinde, insan ilişkileri ve ortamın özelliklerinin verimlilik üzerinde direkt olarak çok önemli bir etkisi olduğu değerlendirilmektedir.

İnsan ilişkilerinin samimi olmadığı bir ortamda güven ve huzurun bulunmayacağı bir gerçektir. Böyle bir ortamda çalışan personelin verimliliğin yüksek olması beklenemez. Esnek bir yönetim yapısının bulunmadığı ve katı kuralların uygulandığı bir ortamda görev yapan personel, devamlı olarak kendisini baskı ve stres altında hissedeceğinden dolayı kendini işine tam olarak veremeyecektir. Otoriter bir müdürün yönetimindeki personel ise, görevini inandığı için değil de, ceza almamak ve kötü bir duruma düşmemek için yerine getirmeyi amaç edinebilecektir. Çalışma şartları ne kadar zor ve meşakkatli olursa olsun, karşılıklı anlayış, güven, huzur ve değer verme yargılarının bulunduğu bir ortamda motivasyon ile ve etkin görev yapılabileceği değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda, gerek üniversitelerde, gerekse meslek içi eğitimler esnasında; öğretmenlerin insan ilişkileri, yönetici-öğretmen ilişkileri ve yönetim-organizasyon konularında, bilimsel yaklaşımlar hakkında bilgilendirilmesi ve bilinçlendirilmesini

sağlamak maksadıyla, konferans, seminer ve kursların planlanmasının, bu eğitimin uzaktan eğitim kapsamında görsel veya yazılı olarak meslek boyunca desteklenmesi için gerekli düzenlemelerin yapılmasının gerekli olduğu değerlendirilmiştir.

“Ego”larımı (toplantılara katılma olanakları, danışılma olanakları, kararlara katılma olanakları vb.) tatmin edebiliyorum görüşüne Şair Behçet İlköğretim okulunda öğretmenlerin yarısından fazlası katılırken, Metehan İlköğretim ve Ticaret İlköğretim Okulunda kararsızların sayısı dikkat çekicidir. Görüşüne katıldığının bildirmektedir. Öğretmenlerin konularında söz sahibi olması, egolarını tatmin edebilmesi şüphesiz eğitime olumlu katkı yapmaktadır. Kendisinin görüşlerine değer verilmeyen eğitici personelin hem kendisinin, hem de öğrencilerin motivasyonunu sağlaması güç gözükmektedir.

Anket yapılan personelin tamamına yakını “Öğretmenlerin toplum içerisindeki statüsü hak ettiği yerdedir.” görüşüne katılmadığını belirtmiştir. Bu durum ise mesleğe olan saygınlığı düşürmekte ve personelin motivasyonuna olumsuz etki yapmaktadır. Öğretmenlerin statüsünün iyileştirilmesine ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Anket yapılan personelin yaklaşık olarak yarısı “Çalıştığım okullarda çoğunlukla “Amaç birliği” sağlanmaktadır. Bu durum motivasyonumu olumlu etkilemektedir. ” görüşüne katıldığını belirtmektedir. Amaç birliğinin sağlanabilmesi için eğitimle ilgili personelde sürekli gelişim için tedbirler alınması ve motivasyonun artırılarak amaç birliğinin sağlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Anket yapılan personelin yarısından fazlası “Öğretmenlerin haftalık ders saatleri uygun planlanmaktadır. Bu ise motivasyonumu olumlu etkilemektedir. ” görüşüne katıldığını belirtmiştir. Ders saatlerinin planlanmasında bilgi teknolojilerinden yararlanma ve öğretmenlerin de görüşlerini almak suretiyle daha etkin bir planlama yapılabilecektir.

Anket yapılan personelin büyük kısmı “Okul politikası ve yönetimi, üstler ve astlar ile karşılıklı ilişkiler, çalışma koşulları, maaş, iş güvenliği, özel yaşam ve statü benim için temel ihtiyaçlardır. Motivasyon faktörleri ise; başarı, tanınma, ilerleme, işin kendisi, sorumluluk ve gelişmedir. ” görüşüne katılmaktadır. İlk öğretim kurumlarında bu hususların dikkate alınmasının motivasyonu olumlu yönde etkileyeceği değerlendirilmektedir.

Anket yapılan personelin çoğunluğu “Öğretmenlerin “Yetki ve sorumlulukları” uygundur. ” görüşüne katılmadığı belirtmektedir. Bu konuda düzenleme yapılması, mevcut

sorumluluklarını yerine getirmeleri için yetkilerinin genişletilmesinin uygun olacağı kıymetlendirilmektedir.

Anket yapılan personelin önemli bir kısmı “Çalıştığım okullarda genellikle öğretmen ile yönetim arasında etkin bir iletişim sistemi mevcuttur.” görüşüne katılmamaktadır. İletişim çağında, iletişim eksiklikleri hiç şüphesiz eğitimin icrasında önemli problemlere neden olabilecektir.

Daha etkin eğitim planlaması, icrası ve icranın takibi için sürekli bir iletişimin tesis ve idame edilmesinin önem arz ettiği bilinmelidir.

Ankete katılan personelin tamamına yakını, çalışma ortamındaki görev ve eğitim teçhizat-malzemesinin yetersiz ve teknolojik olarak eski olmasının motivasyonu olumsuz etkilediği görüşüne katılmaktadır. Eski ve demode olmuş teçhizat ve malzemenin idamesi ve bakımı iş gücü, zaman ve ekonomik kaynak israfına neden olduğundan, yapılan görevin etkinliğini ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyebileceği, Milli Eğitimde devam eden modernizasyon temposunun hızını kaybetmeden devam etmesinin, çağın gereklerine uygun teçhizat ve malzeme ile okulların teçhiz edilmesi faaliyetine devam edilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Ankete katılan personelin tamamını, belirli kuralların uygulandığı disiplinli bir ortamda daha verimli ve huzurlu çalışılabileceği görüşünü desteklemektedir. Belirli bir disiplin anlayışı olan, belirli kuralları bulunan bir ortamda çalışmanın belirsizlikleri azaltacağı ve personelin motivasyonu üzerinde olumlu yönde etki sağlayacağı değerlendirilmektedir. Disiplin anlayışı ve uygulamalarının; insan tabiatına aykırı olmaması ve ortamı çekilmez hale getirmemesi, özellikle de şekil disiplinin görev disiplinin önüne geçmesine izin verilmemesinin büyük önem taşıdığı değerlendirilmektedir.

Çalışmış olduğumuz okullarda disiplin anlayışının farklı uygulamalarını görmekteyiz. Bir yönetici katı bir anlayışla davranarak, daha çok ceza yöntemini kullanarak disiplini sağlamayı tercih ederken; diğer bir yönetici ılımlı ve yumuşak bir anlayışla davranabilmektedir. Modern yönetim tarzında artık katı ve daha çok ceza veren bir anlayış kalmamıştır. Fakat disiplin sağlanırken yönetici öğretmeni düşündüğü kadar öğretmen de talimatlara hassas bir şekilde riayet edecek nosyonu kazanmış olmalı ve kurallara uymasını bilmelidir. Bu bağlamda, yöneticileri/öğretmenleri bilinçlendirecek konferans, seminer ve kursların tertip edilmesi ve bu eğitimin meslek boyunca devam ettirilmesi için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

Modern yönetim anlayışına göre örgütlerde çeşitli farklılaşmalar sonucu oluşan çatışmalar, kaçınılmaz olup, bunlar açık ya da gizli olarak varlığını sürdürmektedir. Çalışma ortamındaki kişiler arası farklılıklar, amaçlardaki farklılıklar, amaçlara götüren yollardaki farklılıklar, değer yargılarındaki farklılıklar, sorunları tanımlamadaki farklılıklar, algı farklılıkları ve benzeri durumlar başlıca çatışma nedenleri olmaktadır.

Çatışma sürecinde bir yöneticinin asıl hedefi, çatışmaya neden olan farklılıkları uzlaştırmak ve yönlendirmek olmalıdır. O, örgütünde çıkabilecek çatışmaları önceden algılayıp, örgüt amaçlarına uygun olarak yönetemezse, örgütsel işleyişe devamlılık ve canlılık kazandıramayacaktır.

Açık sistem esasına göre çalışan bir örgüt yapısında ise çatışmalar kaçınılmazdır. Modern örgüt ve yönetim anlayışının bir sonucu olarak; örgütlerin etkinliği için belirli bir düzeyde ve aşırıya kaçmayan gerilim ve çatışmaların yaşanmasında zorunluluk vardır. Bu tür çatışmalar çalışanlar üzerinde motivasyon etkisi yaratmaktadır.

Hiç çatışmanın olmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans olumsuz etkileneceği gibi, sürekli ve önemli çatışmaların yaşandığı organizasyonlarda da kararların gecikmesi ya da verilememesi, sorun çözümünde aşırı ödünlerin verilmesi gibi nedenlerle performansın olumsuz yönde etkileneceği kabul edilmektedir.

Ankete katılan personelin yarısı “İş hayatındaki başarımlarım ve tatmin olma derecem, çalıştığım ortam ile ilgili algıladığım eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. ” görüşüne katıldığını belirtmektedir.

“Adalet mülkün temelidir.” sözü, adalet kavramının toplum hayatındaki yerini çok güzel özetlemektedir. Konu ile ilgili yapılan bilimsel araştırmalar kapsamında Adams tarafından geliştirilen “Eşitlik Kuramı”, insan güdülenmesinin temelinde, insanların işte kendilerine eşit davranılması isteği yattığı iddia edilmektedir. Anketten çıkan sonuç bu iddiaya destek vermektedir. Sonuç olarak, ilk öğretim okullarında öğretmenler arasında eşitlik ortamı yaratılması motivasyona katkı sağlayacaktır.

Metehan ve Ticaret İlköğretim Okullarında öğretmenlerin çoğunluğu tayin yerinin önemine dikkat çekerken, Şair Behçet İlköğretim Okulunda görevli öğretmenlerin yarısından fazlası kararsız kalmış, görüşe katılmamıştır.

Ankete katılan personelin çoğunluğu “İstemediğim tayin yerlerinde, verimli olarak çalışmam çok zordur. ” görüşüne katılmaktadır. Tayin politikası uygulanırken, personelin

kişisel özellikleri ve ailevi durumunun göz önüne alınmasının, gerekirse personel ile bire bir görüşülmesinin ve istek listesinde yer alan tayin yerlerine gönderilmesine azami gayret gösterilmesinin motivasyonu olumlu yönde etkileyeceği değerlendirilmektedir. Her tayinde taşınma zorlukları olması, taşınma masraflarının bütçeyi zorlaması, çocukların alışmış olduğu okul ortamını değiştirmeleri, çalışan eşlerin de tayinlerini ayarlama zorlukları gibi nedenlerden dolayı personelin motivasyonuna olumsuz yönde etkisi olmaktadır.

Her üç okulda da öğretmenlerin yarısı/yarisından fazlası öğretmenlere inisiyatif verilmediğini belirtmektedir. Merkezi kontrol altındaki personel, kendisini baskı altında hissetmekte ve rahat hareket edememektedir. Öğretmenlere “ne yapılması gerektiği” iletildikten sonra, “nasıl yapılacağı” kendisine bırakılmasının, belirli bir seviyeye kadar öğretmenlere inisiyatif kullanmalarına müsaade edilmesinin, uygulamalarda verimliliği artıracığı ve yaratıcılığı geliştirerek motivasyonu üst seviyeye çıkaracağı değerlendirilmektedir.

Ankete katılan personelin yarısından fazlası “Çalıştığım yerlerde, öğretmenlerin yaratıcılık ve diğer niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlanmaktadır.” görüşüne katılmamaktadır.

Birey, arzu ve ihtiyaçlarını tatmin edemedikçe, bir iç dengesizlik durumu ortaya çıkabilmektedir. Arzu ve ihtiyaçları yönetimin kendisine sunduğu özendirme araçları sayesinde tatmin edilen bireyin, iş yapma arzusunun bu sayede artacağı bilinmektedir. Bu kapsamda öğretmenlerin yeteneklerini, yaratıcılık ve önderlik niteliklerini geliştirecek ve ortaya çıkmasını sağlayacak önlemlerin araştırılmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Anket yapılan personelin tamamına yakını, elde edilen gelirin, kendisinin ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılamadığını ifade etmiştir. Günümüzde ülkenin ekonomik şartlarını göz önüne aldığımızda, özellikle büyük şehirlerde yaşanan hayat pahalılığı nedeni ile, tek maaşı bulunan bir öğretmen ailesinin; çocukların eğitim-öğretim ve ailenin sosyal ve kültürel etkinliklerinin masraflarını da düşündüğümüzde, geçiminin zor olabileceği ve ek gelir ihtiyacının hasıl olabileceği değerlendirilmektedir. İlave olarak, genellikle büyük şehirlerde lojman sıkıntısı nedeniyle ilave bir masraf olarak kira giderinin ortaya çıkması da durumu daha zor bir hale getirmektedir.

657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi personele, ilgili kanunun 64 ncü maddesine göre kalkınmada öncelikli yörelerde başarılı iki yıl görev yapanlara ilave kademe

verilmektedir.⁴⁰ Bu uygulamaya devam edilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Öte yandan zor şartlarda görev yapan kişilerle, daha iyi şartlarda görev yapan aynı statüdeki kişilerin arasındaki maaş farkının tatminkar olmaması bir problem konusudur. Köyde görev yapanla, şehirde görev yaparak sosyal imkanlardan yararlanabilen personel arasında maaş olarak belirli bir fark olmasına rağmen yeterli bulunmamaktadır. Bu konuda sınıf mevcutları fazla olan öğretmene belirli bir tazminat ödenmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Ankete katılanların çoğunluğu “ Elde ettiğim gelir, kendimin ve ailemin toplumsal ihtiyaçlarını (kültürel, çalışma saatleri, aile yardımları vb.) karşılıyor. Motivasyonuma olumsuz bir katkısı bulunmamaktadır.” görüşüne katılmamaktadır. Öğretmenlerin kişisel gelişimlerini devam ettirmeleri, toplumdaki sanatsal, kültürel vb. faaliyetleri takip etmeleri, öğrencileri bu türlü faaliyetlere yönlendirmeleri için iyi bir yaşam standardı sağlanmasının gerekli olduğu kıymetlendirilmektedir.

Ankete katılanların büyük çoğunluğu “Elde ettiğim gelirin, değişik sistemler (Primli ücret sisteminin uygulanması, ödüllendirme sistemleri, döner sermaye vb.) kullanılarak performansım kadar artırılabilceğini düşünüyorum.” görüşüne katılmamaktadır.

Bununla beraber halen uygulanan sistemde mesaide çok çaba sarf eden, öğrencileri için “gece gündüz” demeden varını yoğunu ortaya koyan öğretmen ile yeterli performansı dahi gösteremeyen öğretmen arasında maaş farkı bulunmaması motivasyonu olumsuz etkilemektedir. Bütün motivasyon kuramlarında ödüllendirmeye dayalı değişik sistemlerin uygulanmasının kişileri önemli ölçüde güdülediği belirtilmektedir. Bu kapsamda, değişik ücret sistemleri ile motivasyon ve performansın artırılabilceği değerlendirilmektedir.

Ankete kalanların çoğunluğu “Genel olarak motivasyonum için ihtiyaçlarım; ilişki ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarı ihtiyacıdır. ” görüşüne katılmaktadır. Mc Clelland Başarma İhtiyacı Kuramı (Kapsam Kuramı) , diğerlerinden farklı olarak ihtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılacağını savunur⁴¹. Modelinin temeli, üç temel güdünün - başarı, güç ve arkadaşlık- oluşması için insan davranışlarıyla çevresel etmenlerin nasıl birleştirilebileceği konusundadır. Anket sonucunda, başarı, güç ve arkadaşlık kavramlarının öğretmenlik mesleğinde de geçerli olduğu görülmekte ve bu kavramları

⁴⁰ 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, madde 64.

⁴¹ Thomas R.Wotruba, Edwin K.Simpson, *Sales Management*, Canada, 1993, s.423

geliştirecek tedbirlerin alınmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Ankete katılan personelin tamamına yakını “ Milli Eğitimin sağladığı sosyal güvenlik haklarımı (emeklilik maaşı, lojman, öğretmen evi vb.) yeterli buluyor ve motivasyonumu artırdığını düşünüyorum. ” görüşüne katılmamaktadır. Hizmet veren kurumlarda, konusunda profesyonellerin görevlendirilmesinin, kaliteyi ve dolaylı olarak verimliliği artıracaklarını düşünülmektedir. Öğretmenlerin görevini yaparken, kendisinin ve ailesinin geleceği, sağlık, hizmetler, lojman, kantin, vb. konusunda problem yaşamaması, zihnen rahat olması ve endişelerinin bulunmaması çok önemlidir. Personel böylece kendini tamamen görevine verebilecek, bütün iş gücü, zihin gücü, enerji ve zamanını o yöne kanalize edebilecek ve böylece motivasyon artacaktır.

Anket sonuçları ve belirtilen görüşlerden sosyal imkanların yetersizliği konusunda çalışmalar olsa bile, yeterli olarak personelin bilgilendirilmediği anlaşılmaktadır. Böyle bir durum personelde, söz konusu tesislerin yapımı veya geliştirilmesi konusunda hiç bir faaliyet yapılmıyormuş gibi değerlendirilmesine yol açmaktadır.

Öğretmenler ile ilgili sorunların senede bir gün (Öğretmenler Günü) gündeme getirilmesinin yeterli olmadığı değerlendirilmektedir. Maaş sisteminin yeniden ele alınmasının, tüm personele asgari geçim standartlarında maaş verildikten sonra kıdem, görev zorluğu, ek tazminat gibi nedenlerle maaşlarda farklılık olacak şekilde gerekli düzenlemelerin yapılmasının, lojman sıkıntısının yaşandığı büyük şehirlerde, dışarıda ev tutmak zorunda kalan personelin fazla masrafların karşılanmasını sağlayacak mevzuat ile ilgili gerekli değişikliklerin yapılmasının gerekli olduğu değerlendirilmektedir.

Ankete katılanların yarısından fazlası “Değerlendirme ve terfide, ödül ve cezaların verilmesinde adilane davranıldığını, hak edenlerin aldığını düşünüyorum.” görüşüne katılmamaktadır. Objektif değerlendirme yapılması, ödül ve ceza dağıtımında adilane davranılması büyük önem arz etmektedir. Ayrıca öğretmen değerlendirmesi konusunda aile ve öğrencilerin de söz hakkı olması gerektiği gerçeği, gün geçtikçe daha fazla üzerinde durulan bir konu haline gelmiştir. Değerlendirme, ödül ve ceza konularında meydana gelen farklı ve adil olmayan uygulamaların personelin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebileceği değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda, terfi konusunun sadece müfettiş/müdür notu ile sınırlı tutulmasını önlemek maksadıyla, ilgili personelin kendi arkadaşlarının, aileler ve öğrencilerin

görüşlerinin alınmasını sağlayacak şekilde gerekli yönetmelik değişikliklerinin yapılmasını; ödül ve ceza verme konusunda ise; ödülünden beklenen etkinliğin elde edilebilmesi, bu aracın yerinde, zamanında ve dozunda kullanılmasının önemi üzerinde durularak yoruma açık durumlar nedeni ile farklı uygulamaları ortadan kaldırmak maksadıyla; yönetmelik maddelerinin daha belirgin ve somut hale getirilmesi için gerekli değişikliklerin yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

“Her öğretmenin belirli süre sonunda derece ve kademe ilerlemesi yapmasını uygun buluyorum.” görüşüne ankete katılanların büyük çoğunluğu katıldığını bildirmiştir.

Süresini dolduran her personelin, derece ve kademe ilerlemesi yapması; daha fazla çalışan, daha fazla başarılı olan ve kendini işine adanmış personel üzerinde negatif yönde etki yapabileceği, verimliliğini, çalışma hevesini ve motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebileceği değerlendirilmektedir. Öğretmenler arasında nitelik yönünden bir ayırım yapılması büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte anket yapılan personelin, “otomatik” derece ve kademe ilerlemesi yapılmasını uygun bulmalarının, gelecek kaygısından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Milli Eğitim değerlendirme ve terfi sisteminin; personelin, Eğitim hedeflerinin gerçekleşmesi için yaptıkları ve yapabilecekleri katkıları ölçmeye yönelik olması uygun olması gerekmektedir. Her külfetin karşılığı bir nimettir. Bu nedenle, Milli Eğitim personeline; meslekte gösterdiği başarının karşılığında yükselme için avantaj sağlamak ve başarılı olanla olmayanın ayırımı yapmak maksadıyla gerekli değişiklik ve düzenlemeler yapılmalıdır.

Ankete katılanların yarısından fazlası “Öğretmenlerden beklenen davranışlar ödüllendirilirse; bunların tekrarlanma olasılığı yükselir.” ve “Benden beklenen belirli yöndeki davranışların (yani çabanın), ihtiyaçlarımı karşılayacak ödüllere ulaşacağına inanırsam, benden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğime inanırım.” görüşlerine katılmaktadır. Ticari maksatlı organizasyonların çoğu performans değerlendirme sonuçlarını parasal olarak ödüllendirmektedirler. Bu amaçla da en çok kullanılan yöntemler baz ücret artışı, birime ayrılan bütçeden pay alma ya da performans primi olarak sıralanmaktadır. Ayrıca bireysel performansın ödüllendirilmesinin yanı sıra takım performansının ödüllendirilmesi de yaygındır. Milli Eğitimde ise performans değerlendirmesi sonucunda en yüksek notu alan personel ile düşük not alan personel

arasında ücretlendirme açısından bir fark bulunmamaktadır. Bu uygulamanın personelin motivasyonunu olumsuz etkileyen konulardan birini teşkil ettiği değerlendirilmektedir.

Şair Behçet İlköğretim okulunda öğretmenlerin çoğunluğunun bu görüşe katılması, geri kalanlarının ise kararsız olması, bu okulda ilave görevlerin diğerlerine göre daha fazla olduğunu gösterebilir. Asli görevinden başka ilave ve ek görevler ile uğraşmanın; dikkati dağıttığı, iş gücü ve zamanı böldüğü ve personelin her iki görevi de etkinlikle yerine getirmesini engelleyebileceği değerlendirilmektedir. Bu konu ile ilgili olarak, eksik öğretmen kadrolarının tamamlanmasının ve her görev/makam için “görev tanımlamasının” yapılmasının hayati önemi haiz olduğu kıymetlendirilmektedir.

Ankete katılan personelin yarısı, çalıştığı okullarda, genellikle idari işlerin yoğunluğunun, verimli olarak asli görevin yapılmasını olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Her personelin sadece kendi alanı ile ilgili ve asli görevlerine yoğunlaşmasının motivasyonu artıracığı daha önce ifade edilmişti. Verilen idari görevler ve devamlı talep edilen raporlar/planlar/anketler personelin asli görevine ayırması gereken iş gücü, zaman ve gayreti düşürmektedir. Bu durumun, motivasyonu olumsuz yönde etkileyeceği değerlendirilmektedir.

Ankete katılan personelin yaklaşık yarısı (Şair Behçet İlköğretim Okulunda ise % 78’i), ne kadar çok başarılı olunursa, o kadar çok görev verildiği görüşe katıldığını belirtmiştir. Görevlerinde başarılı olanlara devamlı görevler verilmesi belirli bir süre sonra yılgınlığa yol açmaktadır. Ayrıca bu durumda, ödül sisteminin de başarılı olan ve çok görev verilen personelden yana kullanılmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir. Fakat bu durumun sadece geçici bir çözüm olabileceği, yakın vadede, bütün personelin kendisine tevdi edilen görevi başarı ile yerine getirebilecek seviyeye getirilmesi gerekmektedir.

Görev dağılımı yapılırken elbette işe göre adam veya adamına göre iş vermek gerekmektedir. Fakat verilen görevleri başarıyla icra eden bir personele, diğerlerine az görev verirken, sürekli olarak çok iş verilmesi elbette başarılı personelin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir.

“İhtiyaç önceliklerim;

- Fizyolojik ihtiyaçlar (yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme...)
- Güvenlik ihtiyaçları (hastalık, yaşlılık, hallerinde geleceği garantiye alma...)
- Ait olma ve sevgi ihtiyaçları (kendi kendini anlama, şefkat...)

-Saygınlık İhtiyaçları (kendine güven ve saygı duyma ve saygı bekleme)

-Vücuda getirme (yaratma ve başarma) ihtiyaçları (yapma ve tamamlama arzusu, kişisel tatmin, kişisel başarı, bilimsel buluşlar, ünlü bir öğretmen olma)

İhtiyaçlarımın önceliği yukarıdaki sıraya uygundur. Örneğin; Güvenlik ihtiyaçları, kendinden önce gelen fizyolojik ihtiyaçlar tatmin olmadan bana motive edici olarak etki etmez. ” görüşüne personelin tamamına yakını katılmaktadır.

İlk öğretim öğretmenleri arasında yapılan anket, Abraham Maslow’un motivasyon kuramında önem sırasına göre bir ihtiyaçlar dizisinin bulunduğuna ilişkin görüşü (Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı)’nü desteklemektedir. Maslow’ a göre bütün insan ihtiyaçları yukarıda aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe (Fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, ait olma ve sevgi ihtiyaçları, saygınlık İhtiyaçları ve vücuda getirme ihtiyaçlar) içinde incelenebilir. İhtiyaçlar, daha önce saydığımız biçimde bir sıraya uygun olarak çıkmakta, bunlar insan bilincinde hep aynı sıradan geçerek belirlenmektedir. Başka bir deyişle, kişi etkisinde kaldığı ihtiyacı tamamen tatmin etmeden ondan daha yüksek seviyedeki bir başka ihtiyacı tatmin etmek arzusunu duymayacaktır.

“Milli Eğitimde kapasitemin tamamını kullanarak çalıştığımı söyleyebilirim.” görüşüne verilen yanıtları incelediğimizde; Metehan İlköğretim Okulunda öğretmenlerin ancak yarısı bu görüşe katılırken, diğer iki okulda bu tema yakındır.

Bu soruyu cevaplarken, öğretmenlerin, aldıkları eğitim çerçevesinde kendilerinde mevcut olduklarını düşündükleri kapasiteye göre cevap vermiş oldukları değerlendirilmiştir. Öğretmenlerin daha fazla kapasiteye sahip oldukları ve bu kapasitenin ortaya çıkarılmasının ancak sürekli eğitim ile mümkün olacağı değerlendirilmektedir.

Ankete katılan personelin tamamı, ihtisaslaşmaya gidilmesinin, herkesin sadece kendi görevini yapmasının motivasyonu arttıracığı görüşünü desteklediğini ifade etmiştir. Görev tanımlaması yapılırken, ihtisaslaşma ve branşlaşmaya gidilmesinin; iş gücü, zaman ve kaynak israfını engelleyeceği, her personelin sadece kendi alanı ile ilgili görevlere yoğunlaşmasına imkan vereceğinden, görevlerin azami motivasyon ile yerine getirilebileceği kıymetlendirilmektedir.

Genel olarak, Metehan İlköğretim Okulu hariç, öğretmenlerin bilgi ve becerilerinin yeterli olduğu değerlendirilmektedir. Milli Eğitimde personelin görev yerine göre eğitilmesi ve hazırlanması sağlanmaktadır. Fakat; yapılacak görev yönünden çok farklı yerlere tayin olanların, herhangi bir şekilde eğitim alma fırsatı bulamayanların ve görev

öncesi verilen kursun faydasını görmeyen personelin bu durumdan olumsuz yönde etkileneceği ve o personelin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyeceği değerlendirilmektedir.

Üniversiteden sonra karşılaşılan en büyük sorunlardan birisi, okullarda farklı konularla yüz yüze gelinmesidir. Bunun için özellikle görev yerlerinde önceden staj yapılması konusu önem kazanmaktadır.

Ayrıca mesleğin gereği olarak değişik görev yerlerinde çalışacak olan personelin meslek içi eğitimleri ve verilecek kursların yeterli seviyede olması gerekmektedir.

Şair Behçet İlköğretim Okulunda % 44'ü katıldığını, % 22'si kararsız olduğunu, % 33'ü katılmadığını belirtmiştir. Bu durumun mezun olunan üniversiteye göre değişkenlik gösterdiği görülmüştür. Üniversitelerin eğitimi daha çok akademik ağırlıklı olduğundan dolayı, pratikte kullanılmasının sınırlı olduğu görülmektedir. Üniversiteler ve okullar arasındaki bu farkın, gün geçtikçe daha da açıldığı değerlendirilmektedir.

Özellikle üniversiteler ve okullar arasında günden güne açılan mesafeyi azaltmak ve mezun olan personelin uyum ve oryantasyon problemlerini asgari seviyeye indirmek amacıyla, üniversite müfredatında değişiklik yapılması ve okul hayatına ve gerçeklerine yönelik ders sayısının artırılması, sadece son sınıftaki staj çalışmasının diğer sınıflarda da yapılabilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

“Üniversiteden sonra; meslek hayatım boyunca Milli Eğitim tarafından mesleki gelişiminin sağlanması ve yeteneklerimin geliştirilmesi için gerekli tedbirlerin alındığına inanıyorum.” görüşüne öğretmenlerin yarısından fazlasının katılmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin meslek gelişim planlarının yapılarak, meslek hayatı boyunca mevcut gelişmeleri takip etmeleri, bunlara adapte olmaları ve öğrencilerini eğitebilecek modern bilgilere sahip olmaları sağlanmalıdır.

Ankete katılan öğretmenler ;

İş ve mesleki tatminsizliği, işinden zevk almamak.

Yöneticiler ile geçimsizlik.

İnsana değer verilmemesi.

Aşırı iş yükü ve stres.

Haksız uygulamalar (Ödül, ceza, terfi vb.).

Sürekli iyi olmayan tayin yerleri.

Ekonomik sebepler, maaşın yetersizliği ve geçim sıkıntısı.

Daha iyi iş imkanları, farklı ortamda çalışma isteği.

Kişisel veya ailevi sebepler.

Sosyal güvencenin yetersizliği,sağlık problemleri.

Milli Eğitimin amaç ve hedeflerinden sapması, devletin öğretmenleri önemsemediği düşüncesi.

Motivasyon eksikliği.

Veliler.

Siyasi müdahaleler.

Okulların yetersizlikleri, teçhizat eksiklikleri, sınıfların kalabalık olması.

Mesleği toplumun benimsememesi.

Fiziksel engeller konularının kendilerinin meslekten ayrılmasına sebep olabilecek hususlar olduğunu belirtmişlerdir.

Ankete katılan öğretmenler ; “ Motivasyonu azaltan / arttıran hususlar olarak aşağıdaki hususları belirtmişlerdir:

İş tatminin olmadığı bir ortamda çalışmak, motivasyonu olumsuz yönde etkilemektedir.

Uzmanlığımız dışında görevler yapmak motivasyonu düşürmektedir.

İnsana değer verilmesi, çalışma ortamının stresten uzak olması, uyumlu olunması, bilgiye değer verilmesi, amaç birliği sağlanması, iş-aile dengesinin sağlanması, birlik ve beraberliğin sağlanması maddi tatminin olması ve insan ilişkilerinin iyi olması

motivasyonu artırmaktadır.

Yöneticilerin samimi davranmamaları motivasyonu azaltmaktadır.

Kişisel uygulamalar ve anlamsız kurallar motivasyonu olumsuz yönde etkilemektedir.

Adaletli bir yönetim ve objektif bir değerlendirme ve terfi yönetmeliğinin uygulanması verimliliği ve motivasyonu artırmaktadır.

İnisiyatif sahibi olarak müstakil görev yapabilme motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir.

Yerinde ve seçici ödüllendirme ve cezalandırma moral ve motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir. Bu kapsamda başarı belgeleri etkin olarak kullanılmalıdır.

Gösteriş ve göz boyamaya yönelik faaliyetlere yönelme motivasyonu olumsuz yönde etkilemektedir.

Liyakatsiz öğretmenlerin üst makamlara yükselmesi motivasyon ve verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir.

Personelin yaşadığı kişisel ve ailevi problemler, görevindeki motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.

İnsanı yönetmede, geleneksel yöntemler yerine bilimsel tekniklerin kullanılması motivasyonu artırmaktadır.

Okulların fiziki durum ve teçhizat eksiklikleri motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.

Öğrenci ile iletişimin oyun ağırlıklı dersler ve geziler ile artırılacağı değerlendirilmektedir.

Velilerin evlatları ile daha yakından ilgilenmesi öğretmenin motivasyonunu artırmaktadır.

Öğretmenlere asli görevi aksatacak ilave görevler verilmesi motivasyonu azaltmaktadır.

Yöneticiler tarafından öğretmenlere eşit davranılmalıdır.

Diğer dış etkenler de motivasyonu olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir.

İlk öğretim öğretmenlerinin yukarıda belirtilen problemlerinin her birinin bilimsel olarak incelenmesi ve gerekli tedbirlerinin alınmasının, Milli Eğitimin ihtiyaç duyduğu ve zorlu görevlerini yerine getirebilecek nitelikli işgücünü kuruma çekecek ve elde tutabilecek ekonomik koşulların araştırılmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir. Ekonomik koşullar artırıldığında, Milli Eğitimde çalışmak daha cazip hale gelecektir. Başvuran insan miktarının artması, daha kaliteli personel seçimini mümkün kılacaktır. Şu an çalışmakta olan personelin morali ve buna bağlı olarak üretkenliği artacaktır. Bu kapsamda, özel sektörle ve kamu kurumlarıyla kıyaslama analizinin yapılması maksadıyla, iş kollarındaki ekonomik koşulların sivil denkleleriyle karşılaştırmalı analizi yapılmasını; elde edilen sonuçlar doğrultusunda yazılı ve görsel basın yoluyla bu sonuçlar konusunda Türk Halkının bilgilendirilmesinin ve etkili bir reklam kampanyasının belirli dönemlerde tekrar edilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- AKAT, İlter, BUDAK, Gönül ve BUDAK, Gülay, **İşletme Yönetimi** İstanbul, Beta 1994
- ARIK, İsmail Alev, **Motivasyon ve Heyecana Giriş**, Çantay Kitabevi 1996
- BAŞ, Türker, **Anket Nasıl Hazırlanır, Uygulanır ve Değerlendirilir?**, 2001
- BÜYÜKKILIÇ, Deniz, **İşletmelerde Verimliliğin Ölçülmesi ve Yönetimi Eğitimi**, 2003
- CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet, KAVUNCU, Şahin, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi 2.**, Ankara, Siyasal kitapevi
- CERTO, Samuel C., APPELBAUM, Steven H., DEVİNE, Irene, **Principles of Modern Management 5.** Canada 1993.
- CÜCELOĞLU, Doğan, **İnsan ve Davranışı**, 2.Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul: 1991.
- EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta 1996
- GÖKÇE, Orhan, ATABEY, N.Ata, GÖKÇE, Gülise ve ŞAHİN, Ali, **Davranış Bilimleri**, Konya 2003, Dizgi Ofset
- HALLORAN Jack, **Personnel And Human Resource Management**, Santa Barbara City, Prentice - Hall Inc. 1986.
- HELLGE, E. Christoph, **Conditions for Manegement Motivation**, Berlin, 1975

- INGHAM, Christine, **Kendi Kendini Motive Etmenin 101 Yolu**, Alfa Yayım 1997
- IVANCEVICH, John M., **Michel T. Matterson**, USA, Richard D. Irvin 1990
- KARA HARP OKULU, **Yöneticiler ve Liderler Açısından Motivasyon**, KHO Basımevi, 1994
- KİM, Sang H., **Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu**, Timaş Basım, İstanbul 1997
- KOSSEN, Stan, **The Human Side of Organizations**, 5. Edt. [B.Y. bilinmiyor], Harper Collins. 1991
- LAWLER, Edward III, **Manegerial Attitudes and Performance**, New York, 1965
- LUTHANS, Fred, **Organizational Behavior**, 1996
- MASLOW, Abraham, **Motivation And Personality**, New York, 1975
- MORGAN, Clifford T., **Psikolojiye Giriş Ders Kitabı**, 4.Çev. Sibel KARAKAŞ İstanbul: [Yayın sorumlusu] Meteksan Ltd.
- PHILIPCHALK, Ronald, **Invitation to Social Psychology** (USA Braca College Publishers.1995)
- PROKOPENKO, Joseph, **Verimlilik Yönetimi**, 2001
- SHINN, George , **Motivasyonun Mucizesi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996
- SİLAH, Mehmet, **Çalışma Psikolojisi**, 2000
- ŞİMŞEK, M.Şerif, AKGEMCİ, Tahir ve ÇELİK, Adnan **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. Konya, 2003
- ŞERİF, Muzaffer ve ŞERİF, C., **An Outline of Social Psychology**, (N. York 1956)
- VROOM, V., **Work and Motivation**, New York, 1964
- WOTRUBA, Thomas R., SİMPSON, Edwin K., **Sales Management 5.**, Canada, 1993

ÖZGEÇMİŞ

Tez yazarı Tuğba ÖZTÜRK, 17 Mart 1973 tarihinde Samsun ili, Bafra ilçesinde doğmuştur. Sırasıyla Bafra Gazi İlk Okulu, Cumhuriyet Orta Okulu, Bafra Lisesini bitirmiş ve Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümünden mezun olmuştur.

Tuğba ÖZTÜRK, üniversite mezuniyetini müteakip sırasıyla; 1994-1995 yılları arasında Yozgat ili, Sorgun ilçesinde ve müteakiben Samsun ili, Çarşamba ilçesi, Aşağı Kavacık Köyünde; 1996-1997 yılları arasında Samsun ili, Merkez ilçe Fatih İlköğretim Okulunda; 1998-2001 yılları arasında İzmir ili, Gaziemir ilçesi Arslanlar İlköğretim Okulu, müteakiben Mustafa Kemal İlköğretim Okulu, Yahya Kemal Beyatlı İlköğretim Okulu ve Sarnıç İlköğretim Okulunda; 2001-2002 yılları arasında başkent Ankara, Yenimahalle Halk Eğitim Merkezinde; 2002-2005 yılları arasında İstanbul ili, Kağıthane ilçesi Metehan İlköğretim Okulunda; 2006 yılında İstanbul Ticaret İlköğretim Okulunda görev yapmıştır. Temmuz 2006'da Tekirdağ İl Milli Eğitim Müdürlüğüne atanmış ve halen burada görev yapmaktadır.

Beykent Üniversitesi'nde 2004 yılında başladığı Eğitim Yönetimi ve Denetimi konusunda Yüksek Lisans Eğitimine devam etmekte olan Tuğba ÖZTÜRK, Sezai ÖZTÜRK Bey ile evlidir. 1999 doğumlu Ceren adında kızı, 2003 doğumlu Hüseyin adında oğlu bulunmaktadır. Orta düzeyde İngilizce bilmektedir.

BIOGRAPHY

Author Tuğba ÖZTÜRK, was born at Bafra Town of Samsun City on March 17th, 1973. She has graduated, in succession, from Gazi Primary School, Cumhuriyet Secondary School, Bafra High School and Çanakkale 18 March University Education Faculty Primary School Teacher Section.

Tuğba ÖZTÜRK, right after the education in university, has worked in succession; between 1994-1995 at Sorgun Town of Yozgat City and then Aşağı Kavacık Village of Çarşamba Town of Samsun City; between 1996-1997 at Fatih Primary School of Samsun City; between 1998-2001 at Arslanlar Primary School, and then Mustafa Kemal Primary School, Yahya Kemal Beyatlı Primary School and Sarnıç Primary School at Gazimir Town of İzmir City; between 2001-2002 at Yenimahalle Public Education Center of Ankara City, the capital of Turkey; between 2002-2005 at Metehan Primary School and in 2006 at Ticaret Primary School of Kağıthane Town of İstanbul City. In July 2006 She has been appointed to Directorate of National Education of Tekirdağ city. Right now she she works for his institution.

Having started Masters Degree on Education Management and Review at Beykent University in 2004, Tuğba ÖZTÜRK, is still keeping on her education and is married with Mr.Sezai ÖZTÜRK. She has one daughter called Ceren, born in 1999; one boy called Hüseyin, born in 2003. She speaks English at medium level.

UYGULANAN ANKET FORMU ÖRNEĞİ

Ankete Katılan Personelin

Adı, soyadı :
Bay / Bayan :
Medeni durumu :
Yaş :
Okulu :

ANKET

(Anket toplam 34 sorudur. Süre sınırı yoktur. Kendiniz için en uygun cevap şikkını yuvarlak içine alınız. İlave görüşleriniz için ek kağıt kullanabilirsiniz. Anket kağıtlarının arkasına da “soru no” belirterek ilave görüşlerinizi yazabilirsiniz.)

1. Milli Eğitimde kapasitemin tamamını kullanarak çalıştığımı söyleyebilirim.
 - a. Tamamen katılıyorum.
 - b. Katılıyorum
 - c. Kararsızım
 - ç. Katılmıyorum
 - d. Hiç katılmıyorum

- e. Bu konudaki ilave görüşlerim şunlardır:.....
2. Çalıştığım ortamda insan ilişkileri (yönetici-öğretmen-hizmetli ilişkileri ve yönetici tutumu) motivasyonumu direkt olarak etkilemektedir.
- Tamamen katılıyorum.
 - Katılıyorum
 - Kararsızım
 - Katılmıyorum
 - Hiç katılmıyorum
- e. Bu konudaki ilave görüşlerim şunlardır:.....
3. Çalıştığım ortamda “ego”larımı (toplantılara katılma olanakları, danışılma olanakları, kararlara katılma olanakları vb.) tatmin edebiliyorum. Bu da benim motivasyonumu olumlu olarak etkilemektedir.
- Tamamen katılıyorum.
 - Katılıyorum
 - Kararsızım
 - Katılmıyorum
 - Hiç katılmıyorum
- e. Bu konudaki ilave görüşlerim şunlardır:.....
4. Elde ettiğim gelir, kendimin ve ailemin temel ekonomik ihtiyaçlarımı karşılıyor. Motivasyonuma olumsuz bir katkısı bulunmamaktadır.
- Tamamen katılıyorum.
 - Katılıyorum
 - Kararsızım
 - Katılmıyorum
 - Hiç katılmıyorum
- e. Bu konudaki ilave görüşlerim şunlardır:.....
5. Elde ettiğim gelir, kendimin ve ailemin toplumsal ihtiyaçlarımı (kültürel, çalışma saatleri, aile yardımları vb.) karşılıyor. Motivasyonuma olumsuz bir katkısı bulunmamaktadır.
- Tamamen katılıyorum.

- b. Katılıyorum
- c. Kararsızım
- ç. Katılmıyorum
- d. Hiç katılmıyorum
- e. Bu konudaki ilave görüşlerim şunlardır:.....

6. Elde ettiğim gelirin, değişik sistemler (Primli ücret sisteminin uygulanması, ödüllendirme sistemleri, döner sermaye vb.) kullanılarak performansım kadar artırılabilceğini düşünüyorum.

- a. Tamamen katılıyorum.
- b. Katılıyorum
- c. Kararsızım
- ç. Katılmıyorum
- d. Hiç katılmıyorum
- e. Bu konudaki ilave görüşlerim şunlardır:.....

7. Değerlendirme ve terfide, ödül ve cezaların verilmesinde adilane davranıldığını, hak edenlerin aldığını düşünüyorum.

- a. Tamamen katılıyorum.
- b. Katılıyorum
- c. Kararsızım
- ç. Katılmıyorum
- d. Hiç katılmıyorum
- e. Bu konudaki ilave görüşlerim şunlardır:.....

8. Öğretmenlerin toplum içerisindeki statüsü hak ettiği yerdedir.

- a. Tamamen katılıyorum.
- b. Katılıyorum
- c. Kararsızım
- ç. Katılmıyorum
- d. Hiç katılmıyorum
- e. Bu konudaki ilave görüşlerim şunlardır:.....

9. Çalıştığım okullarda çoğunlukla “Amaç birliği” sağlanmaktadır. Bu durum motivasyonumu olumlu etkilemektedir.

- a. Tamamen katılıyorum.
- b. Katılıyorum
- c. Kararsızım
- ç. Katılmıyorum
- d. Hiç katılmıyorum
- e. Bu konudaki ilave görüşlerim şunlardır:.....

10. Öğretmenlerin haftalık ders saatleri uygun planlanmaktadır. Bu ise motivasyonumu olumlu etkilemektedir.

- a. Tamamen katılıyorum.
- b. Katılıyorum
- c. Kararsızım
- ç. Katılmıyorum
- d. Hiç katılmıyorum
- e. Bu konudaki ilave görüşlerim şunlardır:.....

11. Okul politikası ve yönetimi, üstler ve astlar ile karşılıklı ilişkiler, çalışma koşulları, maaş, iş güvenliği, özel yaşam ve statü benim için temel ihtiyaçlardır. Motivasyon faktörleri ise; başarı, tanınma, ilerleme, işin kendisi, sorumluluk ve gelişmedir.

- a. Tamamen katılıyorum.
- b. Katılıyorum
- c. Kararsızım
- ç. Katılmıyorum
- d. Hiç katılmıyorum
- e. Bu konudaki ilave görüşlerim şunlardır:.....

12. Öğretmenlerin “Yetki ve sorumlulukları” uygundur.

- a. Tamamen katılıyorum.
- b. Katılıyorum
- c. Kararsızım
- ç. Katılmıyorum
- d. Hiç katılmıyorum

e. Bu konudaki ilave görüşlerim şunlardır:.....

13. Çalıştığım okullarda genellikle öğretmen ile yönetim arasında etkin bir iletişim sistemi mevcuttur.

a. Tamamen katılıyorum.

b. Katılıyorum

c. Kararsızım

ç. Katılmıyorum

d. Hiç katılmıyorum

e. Bu konudaki ilave görüşlerim şunlardır:.....

14. Genel olarak motivasyonum için ihtiyaçlarım; ilişki ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarı ihtiyacıdır.

a. Tamamen katılıyorum.

b. Katılıyorum

c. Kararsızım

ç. Katılmıyorum

d. Hiç katılmıyorum

e. Bu konudaki ilave görüşlerim şunlardır:.....

15. Her öğretmenin belirli bir süre sonra derece ve kademe ilerlemesi yapmasını uygun buluyorum.

a. Tamamen katılıyorum.

b. Katılıyorum

c. Kararsızım

ç. Katılmıyorum

d. Hiç katılmıyorum

e. Bu konudaki ilave görüşlerim şunlardır:.....

16. Görev yerimdeki eğitim teçhizat - malzemelerinin yetersiz ve teknolojik olarak eski olması motivasyonumu olumsuz etkilemektedir.

a. Tamamen katılıyorum.

b. Katılıyorum

c. Kararsızım

- ç. Katılmıyorum
- d. Hiç katılmıyorum
- e. Bu konudaki ilave görüşlerim şunlardır:.....

17. Genellikle, asil görevimin dışında verilen ilave görevler, verimli bir şekilde çalışmamı engeller.

- a. Tamamen katılıyorum.
- b. Katılıyorum
- c. Kararsızım
- ç. Katılmıyorum
- d. Hiç katılmıyorum
- e. Bu konudaki ilave görüşlerim şunlardır:.....

18. İhtisaslaşmaya gidilmesinin, herkesin sadece kendi görevini yapmasının (ilköğretimde , tespit edilecek dersler için branş öğretmenlerinin görevlendirilmesi vb.) motivasyonu artıracakını düşünüyorum.

- a. Tamamen katılıyorum.
- b. Katılıyorum
- c. Kararsızım
- ç. Katılmıyorum
- d. Hiç katılmıyorum
- e. Bu konudaki ilave görüşlerim şunlardır:.....

19. Belirli kuralların uygulandığı disiplinli bir ortamda daha verimli ve huzurlu çalışırım.

- a. Tamamen katılıyorum.
- b. Katılıyorum
- c. Kararsızım
- ç. Katılmıyorum
- d. Hiç katılmıyorum
- e. Bu konudaki ilave görüşlerim şunlardır:.....

20. Öğretmenlerden beklenen davranışlar ödüllendirilirse; bunların tekrarlanma olasılığı yükselir.

- a. Tamamen katılıyorum.

- b. Katılıyorum
- c. Kararsızım
- ç. Katılmıyorum
- d. Hiç katılmıyorum
- e. Bu konudaki ilave görüşlerim şunlardır:.....

21. Benden beklenen belirli yöndeki davranışların (yani çabanın), ihtiyaçlarımı karşılayacak ödüllere ulaşacağına inanırsam, benden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğime inanırım.

- a. Tamamen katılıyorum.
- b. Katılıyorum
- c. Kararsızım
- ç. Katılmıyorum
- d. Hiç katılmıyorum
- e. Bu konudaki ilave görüşlerim şunlardır:.....

22. Çalıştığım okullarda, genellikle idari işlerin yoğunluğu, verimli olarak asli görevimi yapmamı olumsuz etkilemektedir.

- a. Tamamen katılıyorum.
- b. Katılıyorum
- c. Kararsızım
- ç. Katılmıyorum
- d. Hiç katılmıyorum
- e. Bu konudaki ilave görüşlerim şunlardır:.....

23. Çalışmakta olduğum ve önceki okullarda, görev yerimle ilgili bilgi ve becerim her zaman yeterli olmuştur.

- a. Tamamen katılıyorum.
- b. Katılıyorum
- c. Kararsızım
- ç. Katılmıyorum
- d. Hiç katılmıyorum
- e. Bu konudaki ilave görüşlerim şunlardır:.....

24. İş hayatındaki başarım ve tatmin olma derecem, çalıştığım ortam ile ilgili algıladığım eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır.

- a. Tamamen katılıyorum.
- b. Katılıyorum
- c. Kararsızım
- ç. Katılmıyorum
- d. Hiç katılmıyorum
- e. Bu konudaki ilave görüşlerim şunlardır:.....

25. Ne kadar çok başarılı olursam, o kadar çok görev verilir.

- a. Tamamen katılıyorum.
- b. Katılıyorum
- c. Kararsızım
- ç. Katılmıyorum
- d. Hiç katılmıyorum
- e. Bu konudaki ilave görüşlerim şunlardır:.....

26. Üniversitelerde; öğretmenlik için yeterli eğitim ve bilgiyi kazandım.

- a. Tamamen katılıyorum.
- b. Katılıyorum
- c. Kararsızım
- ç. Katılmıyorum
- d. Hiç katılmıyorum
- e. Bu konudaki ilave görüşlerim şunlardır:.....

27. Üniversiteden sonra; meslek hayatım boyunca Milli Eğitim tarafından mesleki gelişimimin sağlanması ve yeteneklerimin geliştirilmesi için gerekli tedbirlerin alındığına inanıyorum.

- a. Tamamen katılıyorum.
- b. Katılıyorum
- c. Kararsızım
- ç. Katılmıyorum
- d. Hiç katılmıyorum
- e. Bu konudaki ilave görüşlerim şunlardır:.....

28. İstemediğim tayin yerlerinde, verimli olarak çalışmam çok zordur.

- a. Tamamen katılıyorum.
- b. Katılıyorum
- c. Kararsızım
- ç. Katılmıyorum
- d. Hiç katılmıyorum
- e. Bu konudaki ilave görüşlerim şunlardır:.....

29. Çalıştığım yerlerde öğretmenlere yeterince inisiyatif verilmemekte, merkezi kontrol uygulanmaktadır.

- a. Tamamen katılıyorum.
- b. Katılıyorum
- c. Kararsızım
- ç. Katılmıyorum
- d. Hiç katılmıyorum
- e. Bu konudaki ilave görüşlerim şunlardır:.....

30. Milli Eğitimin sağladığı sosyal güvenlik haklarımı (emeklilik maaşı, lojman, öğretmen evi vb.) yeterli buluyor ve motivasyonumu artırdığını düşünüyorum.

- a. Tamamen katılıyorum.
- b. Katılıyorum
- c. Kararsızım
- ç. Katılmıyorum
- d. Hiç katılmıyorum
- e. Bu konudaki ilave görüşlerim şunlardır:.....

31. Çalıştığım yerlerde, öğretmenlerin yaratıcılık ve diğer niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlanmaktadır.

- a. Tamamen katılıyorum.
- b. Katılıyorum
- c. Kararsızım
- ç. Katılmıyorum
- d. Hiç katılmıyorum
- e. Bu konudaki ilave görüşlerim şunlardır:.....

32. İhtiyaç önceliklerim;

- Fizyolojik ihtiyaçlar (yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme...)
- Güvenlik ihtiyaçları (hastalık, yaşlılık, hallerinde geleceği garantiye alma...)
- Ait olma ve sevgi ihtiyaçları (kendi kendini anlama, şefkat...)
- Saygınlık İhtiyaçları (kendine güven ve saygı duyma ve saygı bekleme)
- Vücuda getirme (yaratma ve başarma) ihtiyaçları (yapma ve tamamlama arzusu, kişisel tatmin, kişisel başarı, bilimsel buluşlar, ünlü bir öğretmen olma)

İhtiyaçlarımın önceliği yukarıdaki sıraya uygundur. Örneğin; Güvenlik ihtiyaçları, kendinden önce gelen fizyolojik ihtiyaçlar tatmin olmadan bana motive edici olarak etki etmez.

- a. Tamamen katılıyorum.
- b. Katılıyorum
- c. Kararsızım
- ç. Katılmıyorum
- d. Hiç katılmıyorum
- e. Bu konudaki ilave görüşlerim şunlardır:.....

33. Şu anda ayrılıysaydım sebepleri şunlar olurdu:

- (a)
- (b)
- (c)

34. Size göre, göreviniz esnasında motivasyonunuzu azaltan / artıran hususlar nelerdir?

- (a)
- (b)
- (c)
- (ç)

AÇIKLAMA

1. Tez çalışmasında Araştırmanın Dayandığı Nazari Temeller iyice etüt edilmiş, burada motivasyonun ana konuları belirlenmiş ve bu ana konuların dahil edildiği bu “anket” hazırlanmış, her soru bazında, sonuçlar çıkarılmıştır.

2. Seçenekler a’dan d’ye kadar atanmıştır ve karşılıkları aşağıda olduğu gibidir.

- a. Hiç katılmıyorum

- b. Katılmıyorum
- c. Kararsızım
- ç. Katılıyorum
- d. Tamamen katılıyorum.