

T.C
Fırat Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Ana
Bilim Dalı



OKUL YÖNETİCİLERİNİN POZİTİF ALGI
DÜZEYLERİNİN ÖĞRETMEN MOTİVASYONU
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE
GÖRE BİR İNCELEME

Yüksek Lisans Tezi

Ash YILDIZ

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Tuncay Yavuz ÖZDEMİR

Elazığ – 2017

T.C.
Fırat Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı

Aslı YILDIZ'ın Yrd. Doç. Dr. Tuncay Yavuz ÖZDEMİR danışmanlığında hazırlamış olduğu “Okul Yöneticilerinin Pozitif Algı Düzeylerinin Öğretmen Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Öğretmen Görüşlerine Göre Bir İnceleme” başlıklı tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun 09/08/2017 tarih ve 213805 sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından 22/08/2017 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda oy birliği/oy çokluğu ile başarılı sayılmıştır.

Jüri Üyeleri:

1: Doç. Dr. İmam Bakır ARABACI

2: Yrd. Doç. Dr. Gönül ŞENER

3: Yrd. Doç. Dr. Tuncay Yavuz ÖZDEMİR

İmza



Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih vesayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ayşegül GÖKHAN
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

BEYANNAME

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Yrd. Doç. Dr. Tuncay Yavuz ÖZDEMİR danışmanlığında hazırlamış olduğum ‘Okul Müdür ve Müdür Yardımcılarının Pozitif Algı Düzeyinin Öğretmen Motivasyonu Üzerindeki Etkisi’ adlı yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

Aslı YILDIZ

.... /.... /2017

ÖNSÖZ

Büyük özveriler sonucu hazırlamış bulunduğum bu çalışmada bana yol gösteren, ihtiyacım olan her vakitte bilgilerini ve öğütlerini benden esirgemeyen çok kıymetli ve saygıdeğer danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Tuncay Yavuz Özdemir'e; Elazığ'a geldiğim her vakit evini benimle paylaşan, dostluğunu ve desteklerini benden esirgemeyen kıymetli arkadaşım Arş. Gör. Rabia Sena Akbaba' ya; motivasyonumu her daim yüksek tutmamı öğütleyen, beni yetiştiren ve maddi ve manevi desteklerini hep hissettiğim biricik aileme teşekkürü bir borç bilirim...

Ash YILDIZ
ELAZIĞ-2017

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Okul Yöneticilerinin Pozitif Algı Düzeylerinin Öğretmen Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Öğretmen Görüşlerine Göre Bir İnceleme

Ash YILDIZ

Fırat Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı

Elazığ-2017; Sayfa: XV+110

Motivasyon ve pozitif algı, yaşamın her aşamasında bizi olumlu ya da olumsuz yönlendiren önemli iki kavramdır. Nitekim kişinin öz inancı, ve çevresindekilere karşı olan olumlu tutumları iş, sosyal ve aile yaşamında verim artışının temelini oluşturur. Motivasyon kavramı birçok araştırmaya konu olmuştur; bu noktada çalışma koşullarında insan faktörünü ön plana çıkaran ve motivasyon artırıcı faaliyetler gösteren yönetim algısı, belirlenen hedeflere ulaşmada daha etkin olmuştur.

Bu çalışmanın amacı, okul müdürleri ve yardımcılarının pozitif algı düzeylerinin öğretmen motivasyonunu ne ölçüde etkilediğini araştırmaktır. Çalışma evreni Elazığ ilindeki ilkokul öğretmenlerinden oluşmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliği sağlamak amacı ile açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçekte yer alan 15 madde üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda maddelerin toplam varyansın %67.513'ünü açıkladığı ve üç alt boyutta toplandığı tespit edilmiştir. Ölçeğin geçerlilik kanıtlarını arttırmak amacıyla elde edilen üç faktörlü ölçüm modeline birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır ve uyum değerlerinin iyi olduğu gözlemlenmiştir.

Geçerliliği doğrulanan 15 maddelik ölçeğin güvenirliliği için önce Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmış ve ölçeğin tamamı için 0,90 olarak ölçülmüştür. Bu değer maddelerin istenilen ölçüde güvenilir olduğunun göstergesidir. Yapılan analizler,

geliştirilen Pozitif Algı Ölçeği'nin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir. Araştırmanın hedefi olan okul yöneticilerinin pozitif algı düzeylerinin, öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyonu üzerindeki etkilerini saptamak amacıyla seçkisiz örnekleme yöntemi ile 700 öğretmene ulaşılmış ve geri dönen verilerin 558'i ile regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizleri sonucunda pozitif algı ölçeğinin üç faktörü olan mesleki ve kişisel yetkinlik, etkili iletişim ve işbirliği ve sorumluluk yetisi ve örgütsel etkililiğe katkı sağlama faktörlerinden sadece mesleki ve kişisel yetkinlik olgusunun içsel ve dışsal motivasyon üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, pozitif Algı, liderlik, yönetsel etkililik, ölçek geliştirme

ABSTRACT

Master Thesis

The Impact of School Administrators' Positive Perception Levels on Teacher Motivation: A Review Based on Teacher's Opinions

Ash YILDIZ

Firat University

Institute of Educational Sciences

Department of Educational Administration Supervision Planning and Economics

Elazığ-2017; Page: XV+110

Motivation and positive perception are two important concepts that lead us either positively or negatively at every stage of life. As a matter of fact, one's own beliefs and positive attitudes towards people around him/her form the basis for increased productivity in the working, social and family life. The concept of motivation has been the subject of many researches; at this point the management perception which gives priority to the human factor under the working conditions and is active in motivation increasing activities becomes more dynamic for reaching the intended targets.

The object of this study is to investigate the extent to which positive perceptions of school principals and their deputy principals influence teachers' motivation. The population of the study consists of teachers in Elazığ. Factor analysis was applied in order to ensure construct validity of the scale. As a result of the factor analysis on 18 items in the scale, three items were removed from the scale; and it has been detected that the remaining 15 items revealed 67.513% of the total variance and were collected in three sub-dimensions. First-order confirmatory factor analysis was applied to the resultant three-factor measurement model to increase the validity evidence of the scale and it was observed that the fit values were good.

For the reliability of the 15-item scale, the validity of which is confirmed, the Cronbach Alpha coefficient was first calculated and was measured as 0.90 for the whole

scale. This value is an indication that the items are reliable to the desired extent. Analyzes performed show that the developed Positive Perception Scale is a valid and reliable measurement tool. In order to determine the effects of school principals' positive perception level on the teachers' internal and external motivation, 700 teachers were reached by means of random sampling method and a regression analysis was done with 558 of the returning data. As a result of the regression analysis, it was found that only the occupational and personal competence phenomenon (OPC) is a significant predictor for the internal and external motivation among the three factors of the positive perception scale: occupational and personal competence, effective communication and cooperation and the responsibility capacity, and contribution to the gain.

Key Words: Motivation, positive perception, leadership, Managerial Effectiveness, Scale development

İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI.....	I
BEYANNAME	II
ÖNSÖZ	III
ÖZET	IV
ABSTRACT.....	VI
İÇİNDEKİLER	VIII
TABLolar LİSTESİ	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XII
EKLER LİSTESİ.....	XIV
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XV
BİRİNCİ BÖLÜM	1
I. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırma Problemi (Problem Durumu)	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Sayıtlar.....	4
1.5. Sınırlılıklar	4
1.6. Tanımlar.....	5
İKİNCİ BÖLÜM.....	6
II. KURAMSAL ÇALIŞMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	6
2.1. Motivasyon	6
2.1.1. Motivasyon Olgusu ve Önemi	7
2.1.2. Motivasyon Süreci	7
2.1.3. Motivasyon Çeşitleri.....	9
2.1.3.1. Fizyolojik (Birincil) Güdüler	9
2.1.3.2. Sosyolojik (İkincil) Güdüler	9
2.1.3.3. Psikolojik (Genel) Güdüler	10
2.1.4. Motivasyon İle İlgili Yapılan Çalışmalar	11
2.1.5. Motivasyon Kuramları.....	12
2.1.5.1. Kapsam Teorileri	12

2.1.5.1.1. Abraham Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı	13
2.1.5.1.1.1. Fizyolojik Gereksinimler	14
2.1.5.1.1.2. Güvenlik Gereksinimleri.....	15
2.1.5.1.1.3. Ait Olma ve Sevgi Gereksinimi	15
2.1.5.1.1.4. Takdir ve Saygı Gereksinimi	16
2.1.5.1.1.5. Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi	16
2.1.5.1.2. Frederick Herzberg’in Hijyen Güdüleme teorisi (Çift Faktör Teorisi).....	17
2.1.5.1.2.1. Hijyen Faktörleri.....	18
2.1.5.1.2.2. Motive edici unsurlar	18
2.1.5.1.3. David C. Macelland’ın Başarma İhtiyacı (Kazanılmış İhtiyaçlar)Teorisi. 20	
2.1.5.1.4. Alderfer’in ERG Kuramı	21
2.1.5.1.4.1. Var Oluş (Existence) ihtiyacı.....	21
2.1.5.1.4.2. İlişki Kurma ve Aidiyet (Relatedness) İhtiyacı	22
2.1.5.1.4.3. Gelişme (Growth) İhtiyacı	22
2.1.5.2. Süreç Teorileri	23
2.1.5.2.1. Sonuçsal Şartlanma (Pekiştirme) Kuramı	23
2.1.5.2.2. Bekleyiş-Değer Kuramı	25
2.1.5.2.3. Lawler ve Porter’in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı	26
2.1.5.2.4. Eşitlik Kuramı (J. Stacy Adams)	26
2.1.5.2.5. Amaç Teorisi (Edwin Locke)	28
2.1.6. Yönetim ve rgt Teorileri Kapsamında Motivasyon Olgusu.....	29
2.1.6.1. Klasik rgt Kuramlarının Motivasyonel Yönü	30
2.1.6.1.1. Bilimsel Yönetim Kuramı (Frederick Winslow Taylor 1856-1915)	30
2.1.6.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı (Hanri Fayol 1841-1925).....	32
2.1.6.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı (Max Weber 1864-1920)	33
2.1.6.2. Neo-Klasik (Davranışsal) rgt Yaklaşımları	33
2.1.6.2.1. Hawthorne Araştırmaları (Elton Mayo 1880 - 1949)	34
2.1.6.2.2. X ve Y Teorileri (Douglas McGregor 1906-1974).....	35
2.1.6.2.2.1. X Teorisi	35
2.1.6.2.2.2. Y Teorisi	35
2.1.6.3. Modern Yönetim Yaklaşımlarında Motivasyon	37
2.1.6.3.1. Sistem Modeli	37

2.1.6.3.2. Durumsallık Yaklaşımı	38
2.1.7. Örgüt İlişkilerinde Motivasyonun Gücü	39
2.1.7.1. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon	39
2.1.7.2. Motivasyon ve İş Doyumu İlişkisi	42
2.1.7.3. Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi	43
2.1.8. Motivasyonu Etkileyen Faktörler	44
2.1.8.1. Ekonomik Unsurlar	45
2.1.8.1.1. Ücret Artışı	46
2.1.8.1.2. Primli Ücret	46
2.1.8.1.3. Kara Katılma	46
2.1.8.1.4. Güvenlik	47
2.1.8.1.5. Ekonomik Ödüller	47
2.1.8.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları	47
2.1.8.2.1. Bağımsız Çalışma	48
2.1.8.2.2. Değer Görme ve Statü	48
2.1.8.2.3. Takdir Etme	49
2.1.8.2.4. Öneri Sistemi	49
2.1.8.2.5. Sosyal Katılma ve Çevreye Uyum	49
2.1.8.3. Örgütsel ve Yönetmel Amaçlar	50
2.1.8.3.1. Örgütte Amaç Birliği Sağlama	50
2.1.8.3.2. Yetki ve sorumluluk Verme	50
2.1.8.3.3. Karara Katılma	51
2.1.8.3.4. Yükselme Olanakları	51
2.1.8.3.5. Eğitim Olanakları	51
2.2. Pozitif Algı	52
2.2.1. Algı Kavramı	52
2.2.2. Pozitif Algı Kavramı	52
2.2.3. Örgütsel Performansta Pozitif Algı Misyonu	55
2.2.4. Pozitif Örgütsel Davranış ve Psikolojik sermaye	56
2.2.5. Pozitif Psikolojiye Dair Yapılan Bazı Çalışmalar	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	60
3. YÖNTEM	60
3.1. Çalışma Modeli	60
3.2. Evren ve Örneklem	61
3.3. Verilerin Betimsel Analizi	61
3.4. Veri Toplama Araçları	62
3.4.1. Pozitif Algı Ölçeği	62
3.4.1.1. Ölçek Geliştirme Süreci	62
3.4.1.2. Pozitif Algı Ölçeği'nin Geçerlilik Çalışması	64
3.4.1.2.1. Açıklayıcı Faktör analizi ve sonuçları (AFA)	64
3.4.1.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları	74
3.4.1.3. Pozitif Algı Ölçeğinin Güvenirlilik Çalışması	77
3.4.2. Motivasyon Ölçeği	78
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	79
IV. BULGULAR VE YORUM	79
4.1. Pozitif Algı İle Dışsal Motivasyon Arasındaki İlişki	81
4.2. Pozitif Algı İle İçsel Motivasyon Arasındaki İlişki	83
BEŞİNCİ BÖLÜM	86
V. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER	86
KAYNAKÇA	90
EKLER	105
ÖZGEÇMİŞ	110

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	
Karşılaştırılması.	19
Tablo 2. Taslak Ölçeğe ait betimleyici İstatistiksel veriler.....	65
Tablo 3. Kolmogorov-Smirnov Testi	66
Tablo 4. KMO Katsayısı ve Bartlett Testi Sonuçları	67
Tablo 5. Maddelerin Faktör Yük Değerleri.....	68
Tablo 6. Faktörlerin Özdeğerleri ve Açıklanan Varyans Oranları	69
Tablo 7. Oluşan faktörlerin Özdeğerleri ve Açıklanan Varyans Oranları	70
Tablo 8. Döndürülmüş Faktör Bileşen Matrisi	71
Tablo 9. Birinci Alt Boyutu Oluşturan Maddeler	72
Tablo 10. İkinci Alt Boyutu Oluşturan Maddeler	73
Tablo 11. Üçüncü Alt Boyutu Oluşturan Maddeler	74
Tablo 12. Ölçeğin ve Alt Boyutların Güvenirlilik Katsayıları	77
Tablo 13. Demografik Özellikler	80
Tablo 14. Regresyon Analiz Tablosu.....	82
Tablo 15. Regresyon Analiz Tablosu.....	83

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Motivasyon Süreci.....	8
Şekil 2. Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi	14
Şekil 3. Kapsam Teorileri.....	22
Şekil 4. (Kerman'dan akt. Büyükses, 2010).	29
Şekil 5. Toplam Puan Histogramı ve Normal Q-Q Grafiği	66
Şekil 6. Faktör Özdeğer Çizgi Grafiği.....	70
Şekil 7. Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	76



EKLER LİSTESİ

Ek 1. Pozitif Algı Ölçeği	105
Ek 2. Motivasyon Ölçeği.....	107
Ek 3. Orijinallik Raporu	108



KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
Eİİ	: Etkili İletişim ve İşbirliği
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
MKY	: Mesleki ve Kişisel Yetkinlik
SYÖEKS	: Sorumluluk yetisi ve örgütsel etkililiğe katkı sağlama
TAT	: Thematic Apperception



BİRİNCİ BÖLÜM

I. GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve tanımları ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

1.1. Araştırma Problemi (Problem Durumu)

Modern dünya bireylere birçok seçenek sunarken beraberinde getirdiği mücadeleye dayalı yaşam atmosferi, kişileri mutsuz sosyal yaşam ve iş koşullarına itmiştir. İnsan maddeye yönelip iç potansiyelini göz ardı etmiş; yaşam karşısında manevi açıdan yenik duruma düşmüştür. Oysa hayatın ayırt edicilik kavramına yüklediği anlam, hayatın varlığını koruması ve onun karşısında olumlu bir duruş sergilemesidir (Fromm, 1947, s. 31). Bu duruşun şekillenmesi ise güdüler vasıtasıyla gerçekleşir. İnsan davranışının güdülerle istikamet bulduğu antik çağdan, 19. yüzyıla kadar üzerinde durulan bir konu olmuş; 1880'lerden itibaren bu konu motivasyon kavramı ile ifade edilmeye başlanmıştır (Önen, Tüzün, 2005, s. 11).

Motivasyon kavramı nesneleri harekete geçiren bir gücün, benzer şekilde insanları harekete geçirmesi şeklinde tanımlanabilir (Acat, Demiral, 2002, s. 314). Motivasyon hayatın her alanında olduğu gibi iş hayatında da önemlidir. Çünkü meslekten alınan doyum oranı dolaylı olarak üretimi etkilemektedir. Motivasyon içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere iki kaynağa sahiptir. İç motivasyonu yüksek olan kişilerin içten gelen çalışma isteğinin arkasında ki güç; yaptıkları işe duydukları şahsi ilgi, istek ve yaptığı işten duyduğu tatmin miktarıdır (Akbaba, 2008, s. 346). Dışsal motivasyon ise bireylerin bulundukları yaşam alanından gelen yönlendirici güdülerdir. Bu kapsamda örgüt liderlerinin çalışanları üzerindeki olumlu ya da olumsuz algısı dışsal motivasyon sağlamada önemli bir belirteçtir.

Teknoloji ve rekabetin iş yaşamındaki etkin rolü, örgütlerin insan gücü potansiyellerinin farkına varmasına neden olmuştur. İnsanın çalışan bir makine olarak

tanımlandığı sanayi devrimi zihniyeti, zamanla yerini insan faktörünün daha ön plana çıktığı hümanist yaklaşımlara bırakmıştır. Bu bağlamda örgütlerde “Yönetim” kavramı, “Yönetişim” kavramıyla ele alınmış ve örgüt çalışanlarının aynı amaç altında toplanması, temel hedefi oluşturmuştur. Örgütsel faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla alınan kararlar ve bu doğrultuda yapılan planlar eşliğinde işlerin yapılması için, yöneticilerin işgörenlere yaptıkları yönlendirmelerin yapılış biçimi, bu yönlendirmeler sonrasında işgörenlerin belirtilen iş ve işlemleri yapmasında yöneticilerin liderlik misyonuna sahip olmaları, işgörenlerini iş odaklı motive etmeleri, bu amaçla olumlu bir iletişim ortamı sağlamaları, yöneltme kavramında önemli hususlar arasında yer almaktadır (Paşaoğlu, 2013, s. 8).

Örgüt liderleri, çalışanlarının iş potansiyellerini ortaya çıkarmalarına ışık tutacak olan motivasyon faktörünü etkin kullanarak dinamikliğe katkı sağlamış olurlar. Birkan’a (2009) göre çalışan bireylerin motivasyonu, iş tatmini, kişisel ve örgütsel amaçların ortak bir noktada buluşması, örgütsel bağlılığın artırılması gibi unsurlar örgütsel hedeflere ulaşılmada başvurulan yönetim süreçlerinin vazgeçilmezi haline gelmiştir.

Eğitim örgütlerinde duygusal zekâsı yüksek düzeyde olan okul yöneticisinin düşünme, planlama, uzun süreli bir işi tasarlama ve sorunları çözümleme konularında fark edilir derecede daha başarıya ulaşması beklenir (Babaoğlu, 2010, s. 125). Liderler örgütün ve işgörenlerin beklentilere pozitif iletişim sağlayacak cevap vermelidir. İletişimi gerçekleştiren bireylerin birbirlerini ne şekilde algıladığı, onların birbirlerine karşı olan tutumları ve bunun sonucu iletişimi daha etkili hale getirecektir (Kepekçioğlu, 2015, s. 20). Liderlerin çalışanları üzerindeki pozitif algısı, verilen görevi yapabileceğine olan inanç, mesleğini nitelikli olarak icra edebileceğine karşı olan güven... vb. çalışanların motivasyonuna oldukça katkı sağlamaktadır.

Öğretmenlik mesleği, doğası gereği dinamik ve aynı zamanda birbirinden farklı zekâ ve karakteristik özelliklere sahip bireylere hitap edebilme niteliği gerektirir. Nitekim öğretmenler, değişen öğrenci evreninin ihtiyaçlarına, çalışma ortamında hızla değişen teknolojiye ve toplumun farklı kesimlerinden gelen istemlere cevap vermelidirler (Beycioğlu, Aslan, 2010, s. 166-77). Bu meslek, insanlarla yoğun etkileşim içinde olunmasını gerektirdiği için, işgörenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin artmasına sebep olabilir (Cemaloğlu, Erdemoğlu Şahin, 2007, s. 467). Bu bağlamda motivasyonun yüksek olması istemlere cevap verebilme hızını pozitif yönde etkilerken; tükenmişlik sendromu karşısında da bir kalkan görevi üstlenecektir. Yöneticilerin pozitif algı

düzeylerinin, öğretmenler tarafından değerlendirilmesi ve bu değerlendirmenin iş ve sosyal yaşamda motivasyonlarını ne derecede etkilediği çalışmanın temel problemini oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın genel amacı okul yöneticilerinin pozitif algı düzeylerinin öğretmen motivasyonuna etkisinin olup olmadığını saptayarak; çalışma yaşamında iş verimliliği ve eğitim kalitesinin artmasına katkı sağlayıp sağlamadığını belirlemektir. Araştırma, gelecek nesillerin mimarı olan öğretmenlerin, yöneticilerinin penceresinden kendilerini nasıl değerlendirdikleri ve bu değerlendirmenin motivasyonlarına ne derece etkili olacağının cevabını aramaktadır. Bu bağlamda çalışmanın öğretmenlerin kendilerini yöneticileri açısından değerlendirmeleri perspektifi ile aşağıda yer alan alt amaçlara sahiptir:

- Öğretmenlerin etkili iletişim ve iş birliği yetilerine sahip olma düzeylerinin, içsel ve dışsal motivasyonları üzerinde etkisi var mıdır?
- Öğretmenlerin sorumluluk yetisi ve örgütsel etkililiğe katkı sağlama düzeylerinin, içsel ve dışsal motivasyonları üzerinde etkileri nelerdir?
- Öğretmenlerin kişisel ve mesleki yetkinlik düzeylerinin, içsel ve dışsal motivasyonları üzerindeki etkileri nelerdir?

Bu amaçla araştırma kapsamında öncelikle literatür taraması yapılarak, araştırma amaçlarına göre pozitif algı ölçeği geliştirilmiştir. Bu ölçek, Elazığ merkezde bulunan ilkokullarda görev yapan öğretmenlerden belirlenen örneklemde gerçekleştirilmiştir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Motivasyon unsuru yaşamın her alanında yön belirleyici bir etkiye sahiptir. Ancak yönetim fonksiyonu olarak önemi, örgütün bir parçası olan işgörenlerin ihtiyaçları ile örgütün ihtiyaçları arasındaki çelişkilerin kabul edilmesiyle artış göstermiştir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2011, s. 178). Son yıllarda küresel anlamda yaşanan gelişmeler ve yaşam koşulları, toplumun büyük kesimini sevmedikleri iş ortamlarına mahkûm ettiği

görülmüştür. Hal böyle iken çalışanları, belirlenmiş bir amacı gerçekleştirmek maksadıyla istenilen yönde harekete geçirmek ve bu hareketin sürekliliğini sağlamak olarak tanımlanan motivasyon, örgüt çalışanlarının görevlerini başarı ile yerine getirebilmeleri için büyük önem taşımaktadır (Yalım, 2010, s. 235).

Motivasyon, eğitim faaliyetlerinde de etkili bir araçtır. Eğitimi bir milletin yaşam kaynağı olarak düşünülürse; okul yöneticileri ve öğretmenler bu kaynağın oluşmasında büyük öneme sahiptir. Etkin ve dinamik öğretmenler, istedik yönde nesiller yetiştirecektir. Etkinlik ve dinamizm ise kaynağını içsel ve dışsal güdülerden alır. Peki, motivasyonun kaynağı nedir? Yöneticilerin pozitif algı düzeyleri içsel ve dışsal motivasyon üzerinde ne kadar etkilidir? Araştırma bütün bu soruların cevabını verebilmek adına büyük öneme sahiptir.

1.4. Sayıtlar

Araştırmanın planlanıp yürütülmesinde bir takım sayıtlardan hareket edilmiştir. Bunlar:

1. Araştırma için belirlenen örneklem grubu, evreni yansıtır niteliktedir.
2. Veri toplama araçlarıyla ulaşılan veriler, örnekleme dâhil edilen öğretmenlerin görüşlerini tam olarak yansıtmaktadır.
3. Veri toplama aracı, araştırma maksadıyla edilecek bilgiler için yeterlidir.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibi kabul edilmiştir.

1. Araştırmanın sonuçlarının genellenebilirliği, ilkokul öğretmenleri ile sınırlıdır.
2. Araştırma, Elazığ il merkezindeki ilkokul kurumları ile sınırlıdır.
3. Araştırma, öğretmenlerin ölçeklere verdikleri cevaplarla sınırlıdır.
4. Araştırma, evreni temsil etmesi için seçilen öğretmenlerden oluşan örneklem ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Motivasyon: Motivasyon kavramı Latince “Movere” –hareket ettirme- kelimesinden gelen; insan organizmasını davranışa yönlendiren, sözü edilen davranışların şiddet ve enerji düzeyini belirleyen ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını içermektedir (Akbaba, 2006, s. 347).

Pozitif Algı: Bireyin kendine yönelik, zamana yönelik ve insanın varlığı ve yapısına yönelik olum olumlu tutum ve algıları olarak tanımlanabilir.



İKİNCİ BÖLÜM

II. KURAMSAL ÇALIŞMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Motivasyon

Motivasyon kelimesi, Latince bir kelime olan ‘Movere’ Türkçe anlamıyla hareket ettirme, yönlendirme manasına gelmektedir. Güngör göre (2011)’e motivasyon kavramının temel tanımı davranışları değiştirebilme yeteneğidir. Başka bir ifadeyle motivasyon, kişi veya grup çabalarının hareket kazanması, yönetilmesi, önemli hale gelmesi ve devamlılığının sağlanması amacıyla yönlendirilmesi şeklinde tanımlanabilir (Uluköy, Kılıç, Bozkaya, 2014, s. 195). Bireylerin davranışlarını teşvik eden; içsel ve çevresel kaynaklı çeşitli güdü topluluğu” olarakta tanımlanabilir (Örücü, Kanbur, 2008, s. 86).

Motivasyon bireyselliği, duygusallığı, arzuları, ihtiyaçları ve süreç içerisindeki korkuları içeren karmaşık bir kavramdır (Sözer, 2013, s. 1269). Motivasyon sürecinde güdülenmede, kültürden kültüre ve bireyin yaşadığı kültür içerisinde de zamanla bağlı farklılıkların olması, güdülerin insanın öğrenme yaşantısına açık olduğunu gösterir (Cüceloğlu, 2006, s. 258). Her yönüyle dinamik olan insanın doğasında bilme isteği ve üretme yetisi vardır. Motivasyon unsurunun bu bilme isteği ve üretme sürecinde bir katalizör görev üstlenmesi, onu örgütlerin vazgeçilmez bir ögesi haline getirmiştir.

Motivasyon düzeyinin yüksek oluşu, iş doyumunu, mutluluk, pozitif düşünce, başarı, üretkenlik gibi değişkenler bakımından işgörenlere katkı sağlar. Bu sayede örgütlerde verimliliğin artması, nitelikli çalışanların da bu örgütleri tercih etmeleri noktasında büyük katkılar sağlar (Alan, 2006, s.95). Bu bağlamda zaman içi koşulları değerlendirdiğimiz vakit motivasyonun bütün organizasyon çeşitlerinde yapılandırıcı bir rol üstlendiğini söyleyebiliriz.

2.1.1. Motivasyon Olgusu ve Önemi

Sosyal yaşamda ve iş yaşamında oldukça önemli bir yere sahip olan motivasyon, kişilerin bir iş yapmadaki kişisel veya dışarıdan gelen etkiler sayesinde istekli ve arzulu tavrıdır. Motivasyon, bireyin sorumluluk alanında yer alan görevleri yerine getirmesinde başarılı olmasını sağlayan ve bu sorumluluklarına dönük performansını önemli derecede etkileyen güç olarak tanımlanmıştır (Özdemir, Muradova, 2008, s. 147). Kaplan (2007)'a göre motive edilmiş davranıştaki hareketler, motive edilmemiş hareketlere göre daha iyi düzenlenmiş, daha biçimlendirilmiş bir şekilde oluşurlar. Koçel (2010)'e göre Motivasyon kavramını açıklamaya çalışan araştırmacılar, bu kavramın iki özelliği üzerinde önemle durmaktadır. Bunların ilki motivasyonun kişisel bir unsur olduğudur. Yani bireyi motive eden bir unsur, başka birey veya bireyleri motive etmeyebilir. İkinci unsur ise motivasyonun bireyin hal ve davranışlarında gözlemlenebileceğidir.

İnsanı diğer varlıklara oranla özel yapan aklı ve duygularıdır. İnsanın kendisi olabilmesi için ona yol gösteren ve iyilik kavramının ne şekilde anlamlandırılacağını öğreten akılla birlikte, erdeme ulaşmanın yolu insanın öz güçlerini etkin bir biçimde kullanmasıdır (Fromm, 1994, s. 39). Mutlu bireyler mutlu bir toplumun önsezisidir. Nitekim günümüz yaşam koşulları bireyleri yoğun ve mutsuz iş ortamlarına sürüklemiştir. Olumsuz iş ortamı koşulları ve her türlü psikolojik şiddete maruz kalma, motivasyon düşüklüğüne neden olmaktadır. Psikolojik şiddete maruz kalma sadece işgöreni değil, örgütü, diğer işgörenleri, ailesini, sosyal çevresini ve dolayısıyla toplumu da olumsuz etkilemektedir (Özen, 2007, s. 3).

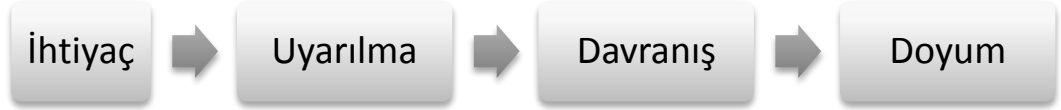
2.1.2. Motivasyon Süreci

Motivasyon çeşitli aşamaları içeren bir döngü içerisinde gerçekleşir. Motivasyon sürecini başlatan unsur, bireylerin tatmin edilmemiş ihtiyaçlarıdır. İhtiyaçlar söz konusu olunca, birey bu ihtiyaçları gidermek ister ve birey içten gelen bir itici güçle uyarılır (Pekel, 2001, s. 7). Uyarılan birey, davranışa yönelir ve sonuç olarak bu davranış ile doyum elde eder. Önen ve Tüzün (2005)'e göre aşamalar şu şekilde sıralanır:

1. Bireyi belli bir hedefe yönlendiren dürtü gücü,
2. Dürtünün yönlendirdiği hedefe ulaşmak için yapılan davranış,

3. Hedefe ulaşarak hissedilen doyum ve
4. Bu doyumun verdiği olumlu geribildirim.

Olumlu geri dönütlerin tekrar yaşanma isteğinden doğan içsel tepki, temel ifadeyle motivasyon aşamalarıdır. Motivasyon süreci genel olarak dört aşamada incelenmiştir.



Şekil 1. Motivasyon Süreci

Bu dört aşama şu şekilde tanımlanabilir:

İhtiyaç: Önem sırası bireyden bireye değişebilir. Bireylerin tatmin etmeye çalıştıkları ihtiyaç, istek ve beklentilerin tamamıdır.

Uyarılma: Bireyde bu ihtiyaçlar belirlediği zaman, birey güdülenmesi artarak, motive olmuş olur ve bu sayede bireyin motivasyon süreci başlar.

Davranış: Bireyde var olan istekler yeterince uyarılınca birey, bir davranışta bulunur. Burada amaç bireyin doyuma ulaşmasıdır.

Doyum: Bireyin ihtiyaçlarının karşılanmasında ki amaç veya isteklerin doğrultusunda olur. İhtiyaçlar karşılandığı zaman bireyin doyuma ulaşmasıyla motivasyon süreci sonlanır, ihtiyaçları giderilen birey mutlu olur (Taşdemir, 2013, s. 8).

Her birey, belirli ihtiyaçlara sahiptir ve bu ihtiyaçlar için harekete geçilmediği sürece güdülenme gerçekleşmez. İhtiyacın giderilmesi için harekete geçilmesi noktasında motivasyon unsuru devreye girer. Motivasyonda temel amaç bireyin fizyolojik ve psikososyal ihtiyaçlarını karşılayarak bireyleri yaşama daha hazır hale getirmektir. Karşılanan birey ihtiyaçları yeterli düzeyde tatmin edildiğinde, bu ihtiyacının yerini başka bir ihtiyaç almaktadır (Altok, 2009, s. 21). Bireyin ihtiyaçları, yaşamını sürdürdüğü sosyal çevre, fiziki çevre, zaman vb. gibi unsurlara bağlı olarak sürekli değişiklik göstermektedir. Bireyin ihtiyaçlarındaki farklılaşma süreci bireyin kendi içyapısından ve nihayetinde üyesi olduğu toplum ve örgütte var olan dinamizmden kaynaklanır (Pekel, 2001, s. 8).

2.1.3. Motivasyon Çeşitleri

Güdü, davranışa enerji ve yön veren bir güç olup insanoğlunun yaratılışına kodlanmış bir faktördür. Bebekler ve çocukların bile çevrelerini hissetmek ve keşfetmek adına güçlü arzuları vardır, motivasyon onların sahip olduğu arzudur (Damavand, 2012, s. 110).

Bir şeyi yapmak ile isteyerek yapmak arasında oldukça büyük bir fark vardır. Nitekim istemek, insanın varlığındaki en büyük psikolojik güçlerden biridir. Motivasyon, işgöreni örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirerek örgütsel faaliyetlerin devamlılığını artırır. Kaplan (2007)'a göre:

- I. Motivasyon iş ve işlemlerin uyarlanmasına katkı sağlar.
- II. Motivasyon işgöreni örgütsel amaçlara yöneltir ve yönetim düzeni kazandırır.
- III. Motivasyon işgörenin algılama gücünü artırarak ve zihinsel girişimlerin gelişmesine yardımcı olur.

Motivasyon yani güdüleme, birincil ve ikincil güdüler olarak iki grupta ele alınmış ancak bazı araştırmacılar, bunu yetersiz olduğunu belirterek ve üçüncü bir güdüler sınıfı olduğuna da belirtmişlerdir.

2.1.3.1. Fizyolojik (Birincil) Güdüler

Fizyolojik güdüler; açlık güdüsü, susuzluk güdüsü, besinlerin sindirimi, soğuk ve sıcak ortamlarda bedenin gerekeni yapması ve diğerleri olarak tanımlanabilir (Karacelil, 2013, s. 186). Bu güdüler, öğrenme yoluyla kazanılmamış; hayatın sürdürülebilmesi için gerekli olan güdülerdir. Fizyolojik güdüler için kimi araştırmacılar “organik güdüler” terimini de kullanmaktadır. Fizyolojik güdüler tüm insanların sahip olduğu ihtiyaçlar olduğu için evrenseldir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en alt basamakta bulunan fizyolojik güdülerin önceliği, bireyden bireye öncelik farklılığı göstermektedir.

2.1.3.2. Sosyolojik (İkincil) Güdüler

Bireylerin yaşamları boyunca yaşadığı farklı geçişler ilk bakışta biyolojik olarak yorumlanmıştır (Giddens, 2008, s. 215). Ne var ki insanın yaşam serüveni, biyolojik

olduğu kadar da toplumsal niteliktedir. İnceoğlu (1985)'na göre pek çok güdü, sosyal ilişkilerin sonucu olarak meydana gelir. Örneğin yüz yüze karşılıklı iletişim, konferanslar, kitaplar, radyo, televizyon vb.

Sosyal yaşamda insan, diğer insanlarla ilişki kurmuş olmasına karşın, bağımsızlık duygusuna hiç ulaşmamış olabileceği gibi, bağımsızlık duygusunu tamamen yitirmiş olabilir (Fromm, 1947, s. 131). Fromm, sosyalleşme kavramının arkasındaki realiteye dikkat çekerek; sosyalleşme süreci içerisindeki yönelişleri belirtmiştir. İnsan, yalnızlık kavramını içgüdüsel olarak olumsuz görmektedir. Bu durum ise yaratılışımızın çevremizdeki insanlarla duygu, bilgi ve tutum paylaşımı yapmamız gerektiği yankısıdır.

Sosyal güdüler, öğrenilmiş veya öğrenilmemiş olabilirler. Ayrıca birincil güdüler gibi öğrenme yoluyla zamanla değişime uğrayabilirler. Sosyolojik güdülerin temelinde çevre vardır, fizyolojik güdülerden daha karmaşık bir yapıdadır.

2.1.3.3. Psikolojik (Genel) Güdüler

Motivasyon psikolojisi, koşulların fizyolojik olarak değişmesinde ve önceki yaşayışlarda olan içsel kontrolü ve davranışın ana kaynaklarını inceler ve bu bağlamda davranışın neden kaynaklandığını araştırır (İnceoğlu, 1985, s. 2). Motivasyon sürecinde bireyin amaçlı bir şekilde bir eyleme yönelmesine yardımcı olan itici güç sayesinde bireyin tatmin edilmesi, motivasyon kavramının psikolojik boyutunu oluşturur (Pekel, 2001, s. 25). Nitekim insana yapısı gereği tek bir perspektiften bakılamaz, insan duyguları ve aklıyla varlık kazanan bir canlıdır.

Bireyin davranışına, bu davranışın yön ve şiddetine veya bu davranışın özelliklerine bakarak, o davranışı etkileyen güdü aracı anlaşılabilir bile bu güdünün nedeni anlaşılabilir (Altok, 2009, s. 16). Psikolojik güdüler, genel kalıplar içinde değerlendirmek olmadığı gibi, kaynaklanan etki ve tepkileri incelemek de bir hayli zordur. Bu nedenle insanların tutum ve davranışlarını daha iyi anlaşılması için onların psikolojik ihtiyaçlarının yeterli düzeyde bilinmesi gerekmektedir (Ercoşkun, Nalçacı, 2005, s. 354). Bireyden bireye farklılık gösteren kişilik yapısı, psikolojik güdülerin oluşma biçimini belirlemektedir.

2.1.4. Motivasyon İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Motivasyon, örgütleri yöneten gizil güç olarak zaman içerisinde önemini hissettirmiştir. Örgüte karşı olan duygusal bağlılığın içsel ve dışsal iş motivasyonu yordamada anlamlı bir değişken olduğu belirlenmiştir (Oran, Güler Bilir ve Bilir, 2016). Bu bağlılığın, performansı da etkilemesi kaçınılmazdır nitekim performans bir örgütün dinamikliğinin kaynağıdır. Yüksek motivasyona sahip işgörenlerin yüksek performansa sahip oldukları tespit edilmiştir (Ölçer, 2005). Liderlerin motivasyon yönetimleri, örgütlerin dinamikleşmesini sağlayabilir. Bu noktada Örucü ve Kanbur (2008)'un yaptıkları bir çalışmada yöneticilerin kararlılık göstermesi ve işletme değeri oluşturması motive edilmiş çalışanların verimliliklerini arttırdığı ifade edilmiştir. Eğitsel faaliyetler düşünüldüğünde okul yöneticilerinin üstlendikleri kültürel liderlik rolleri, öğretmenlerin örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir (Yörük, Sağban, 2012).

Yapılan başka bir çalışmada liderlerin etik davranışı ile motivasyon ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur (Sökmen, Ekmekcioğlu, 2013; Boydak Özan, Özdemir, Yaraş, 2017). Yine erkek yönetici altında çalışan bireylerin iş tatminleri ve motivasyonlarının daha yüksek olduğu görülmüştür (Özdevecioğlu ve diğerleri, 2003). Motivasyon ile ilgili araştırmalara çalışma ortamı da konu olmuştur. Çiçek (2005)'in yaptığı bir çalışma ile iş yaşam kalitesindeki olumsuzlukların artması ve negatif değişimler işgörenin motivasyon ve moral seviyesini olumsuz yönde etkilemektedir (Çiçek, 2005).

Yazıcı (2009)'a göre motive edilmiş öğretmenler; eğitimde reformların gerçekleştirmede, güncel değişimlerin uygulanmasında, başarı ve buna bağlı doyum sağlamada önemli bir işleve sahiptirler. Bu noktada öğretmen motivasyonunu kendilik ve benlik bağlamında kavramsallaştırmak öğretmenin kaygısını ve refahını anlamada önemlidir (Mansfield, Wosnitza, Beltman, 2012, s. 32). Öğretmenler, Altok (2009)'un yaptığı çalışmaya göre yaptıkları işlerden dolayı yöneticilerinden takdir görmemeleri iş motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemediği görülmüştür.

2.1.5. Motivasyon Kuramları

Yakın çağda sanayi ve rekabet ortamının gelişmesiyle insan, bir yandan maddenin hâkimiyeti altına girerken; öte yandan psikolojik olarak bu hâkimiyetten kurtulmaya çalışmaktadır. Toplumsal değişime maruz kalan insan, modern zamandaki toplumsal değişim süreçlerinde etkili bir role sahip, kültürel etmenlerden biri olan bilimin gelişmesi ile düşüncenin laikleşmesi, modern bakış açısının eleştirel ve dinamik niteliğinin ortaya çıkmasına katkı sağlamıştır (Giddens, 2008, s. 82). Ancak zamanla yaşam modernleşirken insan tatminsizliğe sürüklenmiştir.

İşgörenlerin iş ve sosyal yaşamında yaşadığı olumsuzluklar verimi de olumsuz etkileyince bu konu, bilim adamlarının dikkatini çekip; onları iş doyumunu ve motivasyon kavramlarını araştırmaya yönlendirmiştir. Bireyin yaşam alanlarından olan iş doyumunu, kişilerin yaşam doyumlarını doğrudan etkileyen bir kavramdır (Keser, 2005, s. 78). Bu kavram insanın hayatının önemli bir bölümünü geçirdiği iş ortamında, bireyin ne ölçüde mutlu ve tatminkâr olduğunu ifade eder.

İnsan davranışlarını, insanın yaratılışı ile ele alacak olursak tek bir yönüyle incelenemeyeceğini anlayabiliriz. Nitekim insan biyolojik, sosyal ve kültürel boyutları olan bir canlıdır. Bu nedenle yapılan araştırmalar motivasyonu birçok açıdan kuramsallaştırmıştır. Bu teorilerin bir kısmı içsel ve dışsal açıdan ele alınırken; bir kısmı ise fizyolojik ve psikolojik açıdan ele alınmışlardır. Ancak genel olarak iki ana nokta üzerine gruplandırma yapacak olunursa; dışsal faktörler üzerinde yoğunlaşan süreç teorileri ve içsel faktörler üzerinde yoğunlaşan kapsam teorileri şeklinde bir gruplandırma yapabiliriz. Süreç temelli motivasyon çalışmalarında soru “nasıl” motive olduğu sorusu iken; içerik temelli motivasyon çalışmalarında soru “neyin” motive ettiği şeklindedir (Seker, 2015, s. 22).

2.1.5.1. Kapsam Teorileri

Birinci grup içerisinde bulunan içerik (kapsam) teorileri, bireye aktiflik kazandıran ve bireyi eyleme yönlendiren veya onun davranışlarında yavaşlatıcı etki gösteren ihtiyaçları incelemektedir (Erdem, Gözel, 2014, s. 50). Kapsam teorileri içsel faktörlere yoğunlaşarak, motivasyonu kişinin iç potansiyelini temsil eden ve kişinin bir

davranışa yönlendirilmesinde etkili olan faktörlere bağlı olarak açıklar (Keskin, 2008, s. 24). Bu teoriler şu şekilde sıralanabilir;

1. Abraham Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı
2. Frederick Herzberg- Çift Faktör Teorisi
3. David MC. Clland- Başarma İhtiyacı Teorisi
4. Clayton Alderfer- ERG Kuramı

2.1.5.1.1. Abraham Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Abraham H. Maslow, yaptığı klinik gözlemlere dayanarak yaptığı araştırmada insan ihtiyaçlarını beş temel aşamada kategorilendirmiş, ihtiyaçları belirli bir sırada ele almış ve insanın en alttaki ihtiyaçlarının karşılandıktan sonra bir üstteki ihtiyaçlar kategorisine doğru yöneldiğini ifade etmiştir. Bu yaklaşımın temel varsayımlarından biri kişinin sergilediği her davranışın, sahip olunan belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğu; ötekisi ise kişinin belirli bir hiyerarşiye sahip olan ihtiyaçlarının olduğudur (Koçel, 2010, s. 622).

İnsan gereksinimleri, davranışı belirleyen temel etmendir. Bu gereksinimler tatmin düzeyine ulaşıncaya kadar insan davranışlarını etkilemekte ve hiyerarşik bir düzen içinde aşağıdan yukarıya doğru sıralanmaktadır (Özer, Topaloğlu, 2008, s. 2). Maslow’un ihtiyaçlar piramidi aşağıda gösterilmiştir:

Maslow’un ihtiyaçlar piramidi incelendiğinde tepede ideal seviyeye ulaşmış insan, alt basamaklarda ise bireyi bu idealliğe ulaştıran ara ihtiyaçlar bulunmaktadır (Göksu, 2002, s. 2). Maslow’a göre bu hiyerarşinin ilk iki basamağı düşük seviyedeki ihtiyaçlar; sonraki üç basamağı yüksek seviyedeki ihtiyaçlardır. İhtiyaçlar normal seviyede insan için, Maslow’un “İhtiyaçlar Hiyerarşisinde” yer alan ihtiyaçların yeterli tatmin yüzdelikleri aşağıda verilmiştir (Alan, 2006, s. 33).

Fizyolojik gereksinimler	%85
Güven gereksinimleri	%75
Sevgi ve aidiyet gereksinimleri	%50
Saygı görme gereksinmesi	%40
Kendini gerçekleştirme gereksinmesi	%10



Kaynak: <https://gelisimogrenme.wordpress.com> (erişim tarihi: 26 Kasım 2015)

Şekil 2. Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi

2.1.5.1.1. Fizyolojik Gereksinimler

Bu ihtiyaçlar, insanın biyolojik yaşamını devam ettirebilmesi adına gerekli olan belli zaman aralıklarında ortaya çıkan ve karşılanması zorunlu olan açlık, uyuma, barınma, cinsellik, susuzluk gibi ihtiyaçlardır. Şüphesiz bütün ihtiyaçlar içerisinde en etkin olan grup fizyolojik ihtiyaçlardır (Maslow, 1970, s. 36). Bu ihtiyaçların şiddet dereceleri coğrafi bölgelere, bazıları da toplumun sahip olduğu töre ve kültürlere göre değişiklik gösterebilir (Eren, 2014, s. 502). Nihayetinde fizyolojik ihtiyaçları karşılanmamış bir birey için yaşamın öteki unsurları ikinci planda kalır. İnsanların temel ihtiyaçları karşılanmazsa bir üst basamağın eksikliği hissetmeyecektir (Saruhan, Yıldız, 2012, s. 438). Bu derece önem arz eden ihtiyaçların yeterli derecede tatmin edilmesi şarttır.

Fizyolojik ihtiyaçların karşılanması durumu, ülkelerin gelişmişlik düzeyleri ile doğrudan ilişkilidir. Refah ülkelerde bu tür bir ihtiyaın eksiklik oranı oldukça düşükken; az gelişmiş ülkelerde bu oran oldukça yükselebilmektedir. Genel olarak fiziksel ihtiyaçların yoksunluğu, her şeyin yoksunluğudur diyebiliriz.

2.1.5.1.1.2. Güvenlik Gereksinimleri

Maslow’a göre insanlar genellikle emin, düzenli, belirli kurallara sahip, yapılanmış, önemli ölçüde sorun oluşturmeyen ilkelere sahip bir çevreyi tercih ederler (nen, Tüzün, 2005, s.34). Bu bağlamda eğer fiziksel ihtiyaçlar göreceli olarak tatmin edilmişse, bundan sonra yeni bir ihtiyaç olan güvenlik ihtiyaı belirir (güvenlilik; istikrar; tabi olma; koruma; korku ve endişeden bağımsız olma; yapı, yönetim, kuralların ihtiyaı; koruyucunun gücü vb.) (Maslow, 1970, s. 39).

Fizyolojik ihtiyaç giderilmiş birinin bir sonraki ihtiyaç duyduğu şey güven hissi olacaktır. Bu his sosyal, fiziki, ekonomik, siyasal güvenlik gibi birçok boyutu ile ele alınabilir. Güven, insanın varlığını anlamlandıran önemli bir duygudur. Güven hissiyatı ilk olarak anne karnında başlar, kişilik kazanmış birey için anneye olan güvenin varlığı, bilinç altında başkalarına duyulacak güvenin temelini oluşturur

2.1.5.1.1.3. Ait Olma ve Sevgi Gereksinimi

Maslow (1970)’a göre insanın fizyolojik ihtiyaçları ve güvenlik gereksinimleri göreceli olarak karşılanınca üçüncü bir ihtiyaç olan ait olma ve sevgi gereksinimi ortaya çıkacaktır. Bu durumda bir arkadaş, aileden biri ya da bir eş gibi bireyin sevgi duygusunu paylaştığı insanların eksikliğini bu evrede önceki evrelerden daha yoğun bir biçimde hissedecektir. Maslow insanın sosyal bir varlık olduğunu vurgular; insan bir aileye, bir kuruma, bir ortama ya da bir şehre ait olmak ister ve fitratında bulunan sevgi duygusunu paylaşmak ister. Bu evreyi tamamlayan bireyler, tamamlamayan bireyden daha sosyalidir.

2.1.5.1.1.4. Takdir ve Saygı Gereksinimi

İhtiyaçlar hiyerarşisinin ilk üç basamağında olan ihtiyaçlar göreceli olarak karşılandığında; birey artık ait olduğu toplumda değer ve saygıya ihtiyaç duyacaktır. Maslow bu aşamayı öz saygı kavramı ile beraber ele almıştır. Maslow'a göre müzik yeteneğine sahip biri müzik; resim yeteneğine sahip biri resim yapar ve bir şair de şiir yazarsa sonunda kendileriyle barışık olacaklardır. Başarısı ve yaptıklarıyla övgü alan bir insanın özgüveni artarak kendiyi barışık hale gelecektir.

Birey başarılı olma, varlığını bulunduğu toplumda kabul ettirme ve güçlü olma gibi yetilere sahip olmak ister. Takdir ve saygı psikolojik olarak ele alındığında, insanın gücünü arttırma ihtiyacı, başka bir ifadeyle doğal dünya ve diğer insanlar üzerinde hâkimiyet kurma eğilimi olarak açıklanırken, öte yandan bireyin kendine hâkimi olma yetisi yani bir öz-disiplin olarak tanımlanır (Çörekçioğlu, 2014, s. 36).

2.1.5.1.1.5. Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre dört basamağın ihtiyaçlarını gideren ancak hala içinde eksiklik ihtiyacı hisseden insan bir sonraki basamak olan kendini gerçekleştirme geçmelidir. Kendini gerçekleştirme kavramı, bireylerin öz benlik seviyesindeki en üst noktaya ulaşmasıdır. Yaratılışı gereği insan, doyumsuzdur sürekli daha iyisini elde etmek ister ancak kişinin varlığını maddeden sıyrıp kendini gerçekleştirmiş olması oldukça az rastlanan bir unsurdur. Bu evreye ulaşabilmiş kişilere peygamberler, evliyalara, filozoflara, müzisyenlere, ressamlara örnek verilebilir.

Cüceloğlu (2006)'na göre kendini gerçekleştirmiş kimseler her zaman ünlü ve tanınmış kimseler olmak zorunda değildir, yaşamını anlamlı gören ve her dakikasının doyumuna varabilen herkes, tanınmış veya tanınmamış olması farketmeksizin bu aşamayı gerçekleştirmiş demektir. Bu bireyler hayatın her zorluğuna karşı sadece saygı gösterir ve öz yeterlilik kapasitesi ile zorlukları aşmaya çalışır. Yaşayan her insanın ulaşmak istediği son evre kendini gerçekleştirmektir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini konu alan pek çok araştırma yapılmıştır. Bazı araştırmacılar kuramı desteklerken bazı araştırmacılar da kuram hakkında çeşitli eleştiriler yapmışlardır. Bu eleştiriler, tüm insanların aynı yaşam tarzına sahip olmadığı,

hiyerarşi basamaklarını birbirinden ayıran net çizgilerin varlığı, yöntem bilimi açısından eksikliklerinin olduğu, yeterli düzeyde deneğin olmadığı ve bu deneylerin araştırmacının sempati duyduğu kişilerden oluşması dolayısı ile öznellik taşıdığı konusunda getirilmiştir (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 105).

2.1.5.1.2. Frederick Herzberg'in Hijyen Güdüleme teorisi (ift Faktör Teorisi)

Motivasyon konusunda Maslow'dan sonra 1959 yılında "Motivasyon" isimli yapıtıyla en çok ilgi toplayan isim Herzberg'dir. Herzberg ve arkadaşları, 1950'li yıllarda muhasebecilik ve mühendislik yapan 200 kişi üzerinde bir çalışma uygulamışlardır. Herzberg ve arkadaşları, iş tutumlarının inceledikten sonra buna bağlı olarak, öncelikle bireyin içine yönelik olumlu tutumlara sebep olan faktörlerin, olumsuz tutumlarına sebep olan faktörlerden farklı olduğu hipotezini sundular (Kurt, 2005, s. 287).

Bu çalışmada bireylere, içinde en iyi hissettiğiniz anı tanımlar mısınız? En kötü olduğunu düşündüğün anı tanımlar mısınız? şeklinde sorular yöneltilmiş ve verilen cevaplara oranla bu duyguları hissettiğiniz andaki ortam koşullarını betimler misiniz? Gibi sorular sorarak ve verilen cevapları inceleyerek çift faktör kuramını iki temel kategoriye ayırmıştır. Herzberg'in düşüncelerine göre motivasyon, hijyen faktörleri (maaş, prestij) ve motive edici faktörlere (başarı ve sorumluluk) dayanır (Bjrğlund, 2001, s. 7). Çift Faktör teorisi bir takım eleştirilere maruz kalmıştır bunlar:

1. Ekonomik motivasyon faktörlerinden ücretin, iş koşulları ve çevresel şartları ikinci plana atması, modelin evrensel boyutlarda geçerliliğini olumsuz etkilemiştir.
2. Araştırma sürecinden sorulan sorular hakkında "birey kendisini en iyi ve en kötü hissettiği anı açıkça tanımlayamaz" eleştirisi getirilmiştir.
3. Araştırmada incelenen grubun nicel olarak yetersiz olduğu şeklinde eleştiriler getirilmiştir (şimşek ve diğerleri, 2011, s. 188).

2.1.5.1.2.1. Hijyen Faktörleri

Hijyen faktörler iş tatminsizliğini engelleyen fakat bireylere mesleki ilerleme olanağı sunmayan; ücret, kişiler arası iletişim, çalışma güvenliği gibi unsurlardır. Herzberg, iş göreni olumsuz etkileyen, güdülenmesine engel olan faktörleri hijyen faktörler olarak nitelendirmiştir. Bu ifadenin kullanılmasının nedeni, bu faktörlerin iş göreni çalışma ortamından koparma etkisiyle mikroba benzetilmesidir (Eren, 2014, s. 514). Hijyen faktörlerin varlığı bireylerde doyum duygusu oluşturmazken karşılanmaması durumunda bireyler doyumsuzluk hissederler.

Herzberg, teorisinde çalışanların işlerinde tatminsizlik yaşamalarına neden olan, yapılan işin kişiliği ile ilgisi olmayıp iş ile dolaylı ilişkisi olan hijyen faktörleri üzerinde durmaktadır (Ağırbaş, Çelik, Büyükkayıkçı, 2005, s. 330). Bu teoriye göre eğer bir yönetici işgörenlerin motivasyonunun yüksek olmasını istiyorsa ilk olarak; onlara tatmin edici bir ücret ve maaş vermeli, çalışma koşullarını daha nitelikli hale getirmeli, denetimlerini baskı ve rahatsız edici bir şekilde yapmamalıdır (Ergun Özler, 2013, s. 143).

2.1.5.1.2.2. Motive edici unsurlar

Motive edici unsurlar, bireylere mesleki ilerleme imkânı veren, sorumluluk, tanınma, statü, başarı hissi, takdir edilme, gibi unsurlardır. Ancak hijyen faktörün aksine motive edici unsurların eksikliği, bireyde doyum hissi oluşturmazken; doyumsuzluk hissi de oluşturmaz. Maslow ve Alderfer'in aksine Herzberg kuramında, hiyerarşik bir düzen benimsemeyerek, ihtiyaçları iki farklı kategoride gruplandırarak ifade etmiştir.

Herzberg'in çalışmaları sonucunda motivasyon faktörleri, işte doyum sağlayıp sağlamamalarına göre iki grupta incelenmiştir. Buna göre işte doyum sağlayan beş önemli faktör: işi başarma (kişisel eylemlerde etkinlik), bilinme, işte aktiflik, sorumluluk ve ilerlemedir şeklindedir. İşte doyumsuzluğa sebep olan faktörler ise önem sırasına göre şunlardır: İşletme yönetimi ve politikasından duyulan hoşnutsuzluk, teknik gözetimden kaynaklı hoşnutsuzluk, ücretin yeterli olmaması, bireyler arası iletişimden kaynaklanan hoşnutsuzluk ve çalışma koşullarından kaynaklı hoşnutsuzluktur.

Herzberg, çalışma ortamında olumlu iş tutumları oluşturulması ve çalışanların motivasyonunun arttırılmasında, onların yaptıkları işler üzerine inşa edilmesi

gerekliliğini belirtmektedir (Kurt, 2005, s. 290). Çalışanlara başarıma duygusunu tattıracak vazifeler vermeli ve onlara ilerleme fırsatı verilmelidir. Herzberg tarafından geliştirmiş modele birçok eleştiri yapılmasına rağmen günümüz yöneticileri tarafından birçok işletmede uygulanması ve geçerliliğini sürdürmesi dikkat çekicidir (Büyükses, 2010, s. 19).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Herzberg tarafından geliştirilen çift faktör kuramı karşılaştırılacak olunursa:

Tablo 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Karşılaştırılması. (ACAR, 2015).

Maslow Modeli	Herzberg modeli
Kişisel bütünlük gereksinmesi	İşin kendisi
	Başarma
	Gelişme olanakları
	Sorumluluk
Saygınlık gereksinmesi	İlerleme
	Tanınma
	Statü
Sosyal gereksinimler	Denetçiyle
	Üstlerle
	Astlarla oluşan ilişkiler
	Teknik denetim
Güvenlik gereksinimleri	İşletmede yürütülen politika ve yönetim
	İş güvenliği
	Çalışma koşulları
Fizyolojik gereksinimler	Çalışma koşulları
	Ücret
	Bireysel yaşam

2.1.5.1.3. David C. Maclelland'ın Başarma İhtiyacı (Kazanılmış İhtiyaçlar)Teorisi

Motivasyon üzerine teori geliştiren bir başka yönetim uzmanı David C. Maclelland'dır. İnsanın yaşadığı dünyayı diğer insanlarla paylaşması, onun sosyal bir varlık olmasını gerektirir ve bu durum sosyal ihtiyaçlar kavramının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bireylerin başarıma isteklerini, bir motivasyon aracı olarak kullanmanın önemini ifade eden Maclelland, bu düşünceleri ile, başarıma isteği ile iktisadi ilerleme arasında bir ilişkinin olduğunu vurgulamıştır (Altok, 2009, s. 67).

Maclelland ve çalışma arkadaşları bir kişideki başarı duygusunun varlık veya yokluğunu; var ise şiddetinin hangi boyutta olduğunu ölçmek için TAT (Thematic Apperception) adını verdikleri testleri uygulamışlardır. TAT testlerinde, bireylere bir durumu anlatan bazı resimler gösterilmiş ve gösterilen resimlerin hikâyeleştirilmesi istenmiştir. Sonraki aşamada o hikâyeler yorumlanmış ve o bireyin başarı motifine olan yakınlığı belirlenmeye çalışılmıştır (Alan, 2006, s. 49). Kazanılmış ihtiyaçlar teorisi olarak bilinen bu teori, temel olarak dört sınıfa ayrılmıştır bunlar: ilişki kurma ihtiyacı, güçlü olma ihtiyacı, başarıma ihtiyacı ve uzmanlık ihtiyacıdır.

İlişki Kurma (Benimsenme) İhtiyacı

Fromm (1994)'un belirttiği gibi yaşam sürecinde insan dış dünya ile iç dünyası arasında şu biçimde bağlantı kurar ilk olarak nesneleri elde eder ve kendine mal eder; ikinci olarak kendi ve öteki insanlar arasında bağ kurar. Yani ilki benimseme, ikincisi sosyalleşme sürecidir. Nitekim insan dünyada yalnız değildir, varlığıyla yaratılmış bütün varlığın bir parçasıdır. Duygularını, fikirlerini ve duruşunu çevresindeki insanlarla paylaşmak ister ancak bu durum insandan insana farklılık gösterebilir. Maslow'un sosyal ihtiyacına karşılık gelen bu ihtiyaç Maclelland'a göre bu ihtiyacı güçlü olan bireyler toplumsal ilişki kurmaya daha yatkındırlar.

Güç Elde Etme İhtiyacı

İnsan, gelişen yaşam şartlarına karşı daha da güçlü olmak ister. Sosyal güç bireylerde motivasyon artışına kaynak olmaktadır.

Uzmanlık İhtiyacı

Bireyler bir işe başladıktan sonra başarı isteğinin da tetiklemesi ile işlerinde kaliteli, profesyonel ve uzman olma ihtiyacı hissederler. Ancak bu ihtiyaç kişiden kişiye farklılık gösterebilir.

Başarma İhtiyacı

Başarma güdüsü yüksek bireylerin oluşan sorunlara çözüm aramakta bireysel sorumluluklarının farkında oldukları, hedef odaklı çalıştıkları, gerçekçi ve somut amaçlar için belli bir dereceye kadar risk aldıkları, yaptıkları işin sonucunu görmek istedikleri, zor çalışmalara yüksek enerji ve güdü ile girdikleri görülmektedir (Ergun Özler, 2013, s. 145).

2.1.5.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı

ERG kuramı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımını basitleştirerek Clayton Alderfer'in geliştirdiği bir motivasyon yaklaşımıdır. Bu kuramın ihtiyaçları beş kategoride değil üç kategoride incelenmiş olması kuramı farklı hale getirmiştir. Bu teori, alt seviyelerin tatmini gerçekleştirilmeden üst seviyelere geçilmemesi gerektiğini savunur. Bu teori için Maslow teorisinin örgüt organizasyonlarına uyarlanmış halidir diyebiliriz. Literatürde ERG adı ile anılan bu teorinin üç aşaması vardır bunlar aşağıda verilmiştir.

2.1.5.1.4.1. Var Oluş (Existence) ihtiyacı

Yeme, içme, barınma, olumsuz koşullardan korunma ve güvenlik gibi yaşamın sürdürülebilmesi için gerekli olan ve hiyerarşinin en alt düzeyindeki ihtiyaçlardır. Varlık ihtiyacı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde fizyolojik ihtiyaçlar basamağına karşılık gelir. Bir örgütün oluşumunda üç temel unsur vardır bunlar insan, hedefler ve yapıdır.

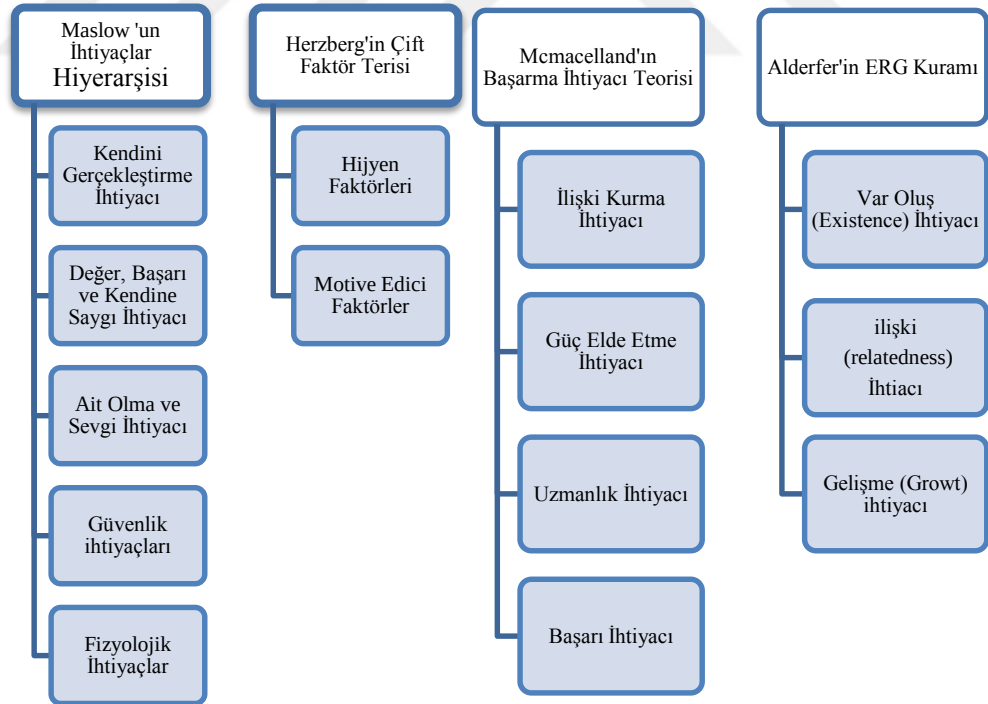
Bu üç unsuru kendi içerisinde kıyaslayacak olursak insan faktörü en önemli olanıdır çünkü insanoğlu olmazsa öteki iki unsur da olmaz (Wentland, 2001, s. 3). Bu gereksinimlerin giderilmesi örgüt kaynaklarının çokluğuna bağlıdır (Erdem, 1997, s. 72).

2.1.5.1.4.2. İlişki Kurma ve Aidiyet (Relatedness) İhtiyacı

Sevgi, saygı duyma ve saygı görme, ait olma, öteki insanlarla ilişki kurma, tanınma gibi ihtiyaçlardır. Alderfer'in ilişki kurma ve aidiyet ihtiyacı, Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisi piramidindeki güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar evresine karşılık gelmektedir.

2.1.5.1.4.3. Gelişme (Growth) İhtiyacı

Kendini ispatlama, yaratıcılık, öz yönetim, kişisel farkındalık bireysel gelişme ile ilişkili ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar bireyin kendini daha ileriye taşıması için sosyal çevresiyle gireceği iletişimi içerir (Keskin, 2008, s. 33). Gelişme aşaması, ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinde yer alan kendini gerçekleştirme basamağına karşılık gelmektedir. Bu nedenle giderilmesi oldukça zor bir ihtiyaç basamağıdır. Kapsam teorilerini bir tablo şeklinde özetleyecek olursak:



Şekil 3. Kapsam Teorileri

2.1.5.2. Süreç Teorileri

Motivasyon teorilerini kapsam ve süreç teorileri olarak iki genel başlıkta incelenir. İlk grup olan kapsam teorileri, güdülenmenin başlaması için koşul olarak ihtiyaçlar üzerine odaklanmıştır. İkinci grup içerisinde yer alan süreç teorilerinin esas noktası; insanların hangi amaçlarla nasıl motive edildikleridir. Yani, “Davranışı sergileyen insanın aynı davranışın devamlılığı ya da bu davranışın ortadan kalkması nasıl sağlanabilir?” sorusuna cevap aramak, süreç teorilerinin hedefini ifade eder (Erdem, Gözel, 2014, s. 50).

Kişiyi davranışa yönlendiren birçok faktör bulunmaktadır. Bu teoriye göre ihtiyaçlar, bu faktörlerden sadece birisidir. Ancak davranış tek boyutlu bir olgu değildir onu etkileyen dış faktörlerin varlığı da önemli bir boyuttur. Bu kuram davranışının sürece nasıl yansıdığıyla ilgilenir, insan odak noktadır ve sorumlulukların altına girer. Teori davranışı sergileyen kişinin bu davranışının tekrarlanması ya da tekrarlanmamasının nasıl sağlandığı sorusuna cevap arar. Literatürde süreç teorileri içerisinde en çok üzerinde durulan ve günümüzde de geçerliliğini korumaya devam eden teoriler; Skinner’in sonuçsal şartlanma (pekiştirme) teorisi, Lawler- Porter’in bekleyiş- değer teorisi, Vroom’un beklenti teorileri, Adams’ın eşitlik teorisi ile Locke’un amaç teorisi olmak üzere beş tanedir.

2.1.5.2.1. Sonuçsal Şartlanma (Pekiştirme) Kuramı

Klasik şartlandırma kavramı, Rus fizyolog, psikolog ve hekim olan İvan Pavlov’un köpekler üzerinde yaptığı bir araştırma sonucu ortaya çıkmış ve birçok bilimsel araştırmaya kaynaklık etmiştir. Ancak şartlandırma kavramını örgütlere uygulanabilirliği açısından geliştiren ve örgütsel davranış değiştirme adı verilen yeni bir alanının oluşumuna katkı sağlayan ABD’li bilim insanı B. F. Skinner olmuştur. Skinner’in kuramına göre, birey ihtiyaçları, amaçları ve önceki şartlandırmaları ardından bir davranış sergiler ve sergilenen bu davranışın karşılaştığı sonuç oldukça önemlidir (Keskin, 2008, s. 36).

Kuramın temel düşüncesi, davranışların karşılaştığı sonuçlarca şartlandırıldığı öngörüsüdür. Bu nedenle sonuçsal şartlandırmada bireyin davranışına karşın aldığı sonuç büyük önem taşımaktadır. Skinner’e göre birey en çok ödüllendirilen davranışa

yönelmektedir. Bu kuramda olumlu ve olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma olmak üzere dört unsur vardır.

1. Olumlu Pekiştirme: Beklenen bir davranışı sergileyen insanın bu aktivitesinin tekrarı için teşvik edilmesini amaç edinir. Yönetimsel açıdan çalışanın göstermiş olduğu davranış eğer istenilen gibi ise; yönetici davranışı ödüllendirerek davranışı tekrar göstermesini sağlayacaktır.

2. Olumsuz Pekiştirme: Birey tarafından uygulanmış istenmeyen bir davranışı önlemek için başvurulan yöntemlerdir. Ancak bu kavram ceza olarak düşünülmemelidir. Olumsuz pekiştirmede hata işleyen kişilere ceza vermek yerine isimi önem arz etmeksizin hatalı ürünlerin açığa çıkarılması ve neden olduğu zararın açıklanması, hataların kaynaklarının neler olduğu açıklayarak örnek tedbirler alınabilir (Taşdemir, 2013, s. 46). Olumsuz pekiştireç ile ilgili ortak fikirler şunlardır (Yapıcı, 2004, s. 3):

- ✓ Olumsuz pekiştireç bir ceza olarak kullanılmaz.
- ✓ Olumsuz pekiştireç olumlu bir davranışın meydana gelmesi adına kullanılır.
- ✓ Olumsuz pekiştireç geri çekildiğinde olumlu davranış meydana gelir.
- ✓ Olumsuz pekiştireç geri çekilmez ise ceza hükmünü alır.

3. Ortadan Kaldırma: Bir davranışı ortadan kaldırma davranışın tekrar çıkmasının engelleyecek ortam koşullarını sağlamaktır. Burada esas amaç istenmeyen davranışın tekrarlanmasını engellemektir. Bu engelden kasıt ceza yöntemi değildir. Burada temel faktör davranışın terk ettirilmesi veya caydırıcılık sağlanırken kesinlikle hiçbir ceza uygulanmasıdır (Taşdemir, 2013, s. 47).

4. Cezalandırma yöntemi: Cezalandırma yöntemi, istenmeyen davranışın ortadan kalkması amacıyla uygulanır ancak istenen davranışın sergilenmesi açısından herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Ceza yöntemi, ödüllendirme yapılmaması, rütbe düşürme, işe son verme ya da ücret azaltılması birçok boyutta olabilir.

2.1.5.2.2. Bekleyiş-Değer Kuramı

Davranış bilimleri profesörü ve aynı zamanda psikolog olan Victor Vroom motivasyon ile ilgili ortaya koyduğu bekleyiş teorisi (expectancy theory) ve liderlik ile ilgili ortaya koyduğu liderlik ve karar verme teorileriyle tanınmaktadır. Bu modelde insan düşünen ve karar verebilen bir varlıktır. Bilişsel olarak ifade edilmeyen modellerin savunduğu gibi bireylerde güdülenmenin kendiliğinden gerçekleşip gerçekleşmemesine bağlı nitelendirilmezler (Sevinç, 2015, s. 949). Motivasyon ölçütü bireyin yaşadığı çevre ile orantılıdır ve bireyleri güdüleyen temel faktör, onların beklentileridir.

Victor Vroom 1964'te bir kişinin çeşitli hareket yönleri arasından yaptığı seçimlerin, davranışla aynı zamanda oluşan psikolojik sonuçlarla ilişkili olduğunu ifade etmiştir.

Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi Valens değeri ve bekleyiş olmak üzere iki faktöre bağlıdır:

1. Valens (amaç değeri): Belirli sonuçlara yönelik duygusal yönelimlerdir. Bir kişinin çaba sarf ederek hedeflediği ödülü arzulama derecesini belirtir. Belirli bir ödül, insan ihtiyaçlarının farklılığından kaynaklı olarak bireyler tarafından farklı boyutlarda arzulacaktır. Valens'i -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak ifade edilir. Kişinin bir unsuru elde etme arzusu, etmeme arzusundan üstün geliyorsa, valens pozitif (+) değerlendirir; elde etmeme arzusu elde etme arzusuna üstün geliyorsa negatif (-) değere karşılık gelir. Yüksek valens, kişinin daha fazla gayret sarf etmesini sağlayacaktır.

2. Bekleyiş (ümit etme): Bireyin belirli bir hedefe odaklandığında belirli bir sonuç alacağını beklemesi ve inanmasıdır. Eğer birey çabasının sonunda istediğini elde edeceğine inanıyorsa bu daha çok çaba sarf etmesine neden olacaktır. Bekleyiş 0 ile +1 arası bir değer alır, yüksek ölçüde bekleyişler +1'e yaklaşırken; beklentinin azalması durumunda değer 0'a yaklaşır. Bu teoriye göre, bireyin güdüleme gücü, sonuca ulaşma beklentisi ile bu sonuca verdiği değerın çarpımı ile ifade edilmektedir (Sevinç, 2015, s. 949).

Motivasyon = Valens (amaç değeri) x Bekleyiş. Şeklinde ifade edilebilir.

2.1.5.2.3. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Vroom'un beklenti teorisinin daha geliştirilmiş halidir. Lawler ve Porter'e göre de motivasyon süreci kişinin bekleyişi ve valens değeri ile desteklenebilir ancak bu yeterli değildir. Nitekim bireylerin işe erginlik potansiyelleri de önemli rol oynamaktadır. Çaba, bir işi yapmak için kişinin tükettiği (fiziki-zihinsel) enerji miktarı olarak tanımlanır. Geliştirilmiş beklenti kuramında, çabanın iş başarımından ayrı bir değişken olarak düşünülmüştür. Yani kişi yüksek gayret gösterse de sonuç her zaman yüksek ölçüde başarı olmaz.

Lawler ve Porter'in Vroom'un hiyerarşisine eklediği iki yeni ifade vardır, bunlardan ilki, kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması yani işe erginlik potansiyelleri; ikincisi ise kişinin kendinde benimsediği rolüdür. Bütün bireyler içinde bulundukları örgütte bir role sahiptirler ve liderler, bu rollerin en iyi şekilde yerine getirilmesini isterler. Vroom modeli ile ilgili ek olarak aşağıdaki hususlar önem taşımaktadır (Şengül ve Sönmezöz) Çalışan, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.

- ✓ Ortaya çıkabilecek rol çatışmaları olabildiğince azaltılmaya çalışılmalıdır.
- ✓ Çalışanın fiilen aldığı ödül tutarından çok, çalışanla aynı düzeyde performans gösteren iş arkadaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat edilmelidir.
- ✓ Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine aynı derecede önem vermediklerinin bilincinde olunmalıdır.
- ✓ Sürekli bir kontrol ile personelin performansı, ödül ve ilişkiler konusundaki algısı ve anlayışı izlenmeli ve sonuçlarına göre modelin işleyişinde gerekli değişimler yapılmalıdır.

2.1.5.2.4. Eşitlik Kuramı (J. Stacy Adams)

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teorisinin esası, bireyin kendi iş ortamında farklı bir bireyle veya kendi durumuyla benzer olan farklı örgüt çalışanları ile kendisini kıyaslaması ve çalışma ortamı ile ilgili algıladığı adalet veya adaletsizlik duygusudur (Keskin, 2008, s. 39). Adams'a göre birçok kavramsal ve davranışsal mekanizmalar, işgörenler için haksızlık algısıyla bağlantılı psikolojik sıkıntıları azaltabilir (Stecher,

Rosse, 2007, s. 778). Nitekim işgören, örgüt içerisinde her bireyin aynı eşit muamele gördüğünü düşünürse motivasyonu artacaktır.

Bireyin eşitlik ya da eşitsizlik üzerindeki algısı, motivasyonuna yön verecek etmenlerin başında gelmektedir. Bu kuramın temelinde birey, ötekilerle karşılaştırma, girdiler, çıktılar olmak üzere dört kavram bulunmamaktadır. Birey, algıyı oluşturan kişidir; ötekilerle karşılaştırılma, bireyin eşitlik ya da eşitsizlik algısıyla ilişkilendirdiği öteki gruptur; girdi, bireyin performansına katkı sağlayan özellikleriyken çıktı, kişinin işinden elde ettiği ödüllerdir. Adams'a göre işyerine çalışanlardan kaynaklı bazı girdiler gelmektedir, bir çalışanın iş yerine verdiği girdiler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- ✓ Yetenekler
- ✓ Örgüte karşı fedakârlık
- ✓ Yeterlilik
- ✓ Verilen görevlere karşı sadakat
- ✓ Sözünde durma
- ✓ İş yerine uyum
- ✓ Esneklik
- ✓ Tolerans görme ve gösterme
- ✓ Ayrımcılık
- ✓ Örgüte olan güven
- ✓ Örgüt çalışanlarının desteği

Benzer şekilde olumlu ya da olumsuz olan çıktılar ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- ✓ İş Güvenliği
- ✓ Maaş
- ✓ İtibar, ün kazanma
- ✓ Sorumluluk
- ✓ Başarma Duygusu
- ✓ Övgü
- ✓ Tebrik edilme
- ✓ Uyarılma

Eşitlik teorisinin örgüt çalışanlarını motive etme yönüyle en önemli yararı, ihtiras, kıskançlık ve düşmanlık gibi olumsuz duyguları meydana getirebilecek eşitsizlik

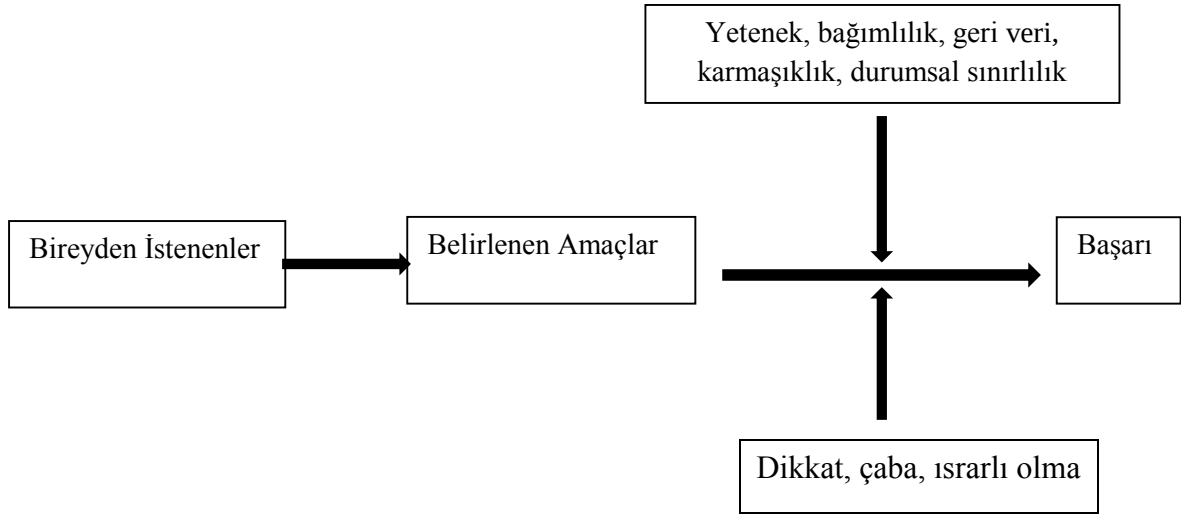
algısının, daha olumlu taraflara çekilmesini sağlamasıdır (Yıldırım, 2007, s. 21). Bu teoride en önemli görev örgüt liderlerine düşmektedir. Bir örgüt için insan olgusu, öteki üretim olguları ile karşılaştırılamayacak derecede kıymetli ve hassas bir unsurdur (Özdemir, Muradova, 2008, s. 146).

2.1.5.2.5. Amaç Teorisi (Edwin Locke)

Edwin Locke tarafından 1968 yılında ifade edilen bu kurama göre, insanlar çevrelerini algılarına göre yorumlarlar, daha sonra da bu algılarını kendi değer yargılarına biçimlendirirler. İnsanların amaçları tavırlarının etkili nedenlerindendir ve insanlar zor hedefler seçtikleri zaman performansları da bu oranda artacaktır. Bireyler belirlenen bu hedefleri gerçekleştirmede kendilerini daha yetenekli hissedeceklerdir (Gagne, Deci, 2005, s. 341).

Bu kuram, her bireyin seçtiği amacın farkında olması ve bu amaçların açık bir biçimde meydana geldiği öngörüsüne dayanır. Oysa insan her vakit amaç dahilinde hareket etmediği gibi belirlediği amaçlara kimi zaman ve hatta çoğu zaman duygusallığını da katabilir ve rasyonel davranmadığı zamanlar olabilir. Amaç teorisinde algılama ve değerlendirme önemli bir boyuttur. Bu kuram örgütlerde bireyleri değerlemek, bireysel amaçlar ile örgütsel amaçları aynı noktada birleştirmek. Kuram bu açıdan yöneticiye, analitik ve çok yararlı ipuçları vermektedir.

Amaç belirleme kuramının üç faktörü vardır bunlar: amaçların belirginliği, amaçların güçlülüğü ve amaçların yoğunluğu. Belirginlik, amacın sayısal ölçülebilirlik değeridir. Güçlük, amaca erişebilme yetkinliğidir. Yoğunluk ise hedefe nasıl ve hangi yollardan ulaşılabileceğini belirlemektir.



Şekil 4. (Kerman'dan akt. Büyükses, 2010).

Sonuç olarak önemli olan unsur örgütün amaçlarıyla bireyin amaçların aynı doğrultuda olmasıdır. Bu kuramın savunduğu unsur bireyin belirlediği amacın seviyesinin, motivasyon seviyesini belirleyeceğini savunmuştur.

2.1.6. Yönetim ve Örgüt Teorileri Kapsamında Motivasyon Olgusu

Zamanla artış gösteren rekabet ortamı, dinamik bir şekilde değişen teknolojik ve ekonomik oluşumlar, başarıyı hedefleyen işletmelerin daha hızlı, esnek ve yenilikçi olmasını gerektirmektedir (Çekmecelioğlu, 2005, s. 24). Küreselleşmeye bağlı uluslararası rekabette yer alma süreci; yönetim ve insan olgusunun yanı sıra çalışma normlarını, yeni örgütsel amaç ve stratejilere doğru yönlendirmekte ve örgüt içinde bulunan en üst düzey yöneticiden en alt düzeyde çalışana kadar, çalışanı, iş ortamı ile statüleri etkilemekte ve dinamik olan iş koşulları içinde insan kaynakları yönetimin yeni çalışma projeleri geliştirmesini gerektirmektedir (Öğüt, Akgemci, Demirsel, 2004).

Yaşanılan çağın getirdiği koşulları her vakit daha ileriye götürme zorunluluğu, insanla birlikte insanın içinde bulunduğu bütün aktivitelere dinamiklik kazandırmıştır. Yine zaman içerisinde insan nüfusunda meydana gelen artış, ihtiyaçların artması ve farklılaşması ve dünyada oluşan gelişmeler birçok insanı ve insanlar arası ilişkilerini düzenleyecek yönetim birimleri ve örgütlerin kurulmasını zorunlu hale getirmiştir (Özcan, Çağan, 2009). Örgüt sistemi, planlı ve programlı olarak işlerin yönetilmesi ve

yürütülmesi için kurallara göre; insanlar ve maddeler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, kuralların konulması ve tertiplerin yapılmasını gerektirir (Dolu, 2011, s. 3).

Tarihsel süreçte farklı niteliklere sahip çeşitli örgüt tiplerine rastlansa da; örgütler sosyal yaşam içerisinde son yarım yüzyılda etkin hâle gelmişler ve bilimsel olarak daha detaylı incelenmişlerdir (Taşcı, 2013, s. 4). Örgütlerin nihai hedefi üretim verimliliği en yüksek düzeyde tutmaktır. Örgütlerin verimlilikleri, işgörenler ve onların sahip olduğu emek, bilgi ve becerinin bütünleşmesiyle gerçekleştirilir (Balay, 2014, s. 1).

Örgütlerin ortak hedeflerine ulaşabilmeleri, etkin bir yönetime dayanır. Yönetim kavramı, insanlık tarihi kadar eski olmakla beraber günümüzde de önemi ve güncelliğini koruyan bir olgudur. 20.yüzyılda bilimsel açıdan yönetimle ilgili çalışmaların başlaması yönetim kavramının bilimsel temellerinin oturmasına katkı sağlamıştır. Bir disiplin olarak yönetim biliminin söz konusu gelişimi klasikler, neo klasikler, modernler şeklinde ifade edilebilir. Sonradan ise bu teorilere post-modernler dâhil olmuştur.

2.1.6.1. Klasik Örgüt Kuramlarının Motivasyonel Yönü

Temel olarak teknisyenler tarafından başlatılan ve örgütün yapısal yönlerine ağırlık veren genel yönetim yaklaşımlarıdır. Her türlü yönetimde geçerli olabilecek evrensel yönetim ilkeleri geliştirmişlerdir. Ana amacı, bir örgüt etkili ve verimli olarak nasıl yönetilir sorusuna cevap bulmak olmuştur. Bilimsel araştırmalara konu olan bu kuramlar bilimsel Yönetim (Frederic Taylor), bürokrasi (Max Weber) ve yönetim ilkeleridir (Henry Fayol).

2.1.6.1.1. Bilimsel Yönetim Kuramı (Frederick Winslow Taylor 1856-1915)

Yönetim konusunu ilk kez bilimsel bir tabanda inceleyen bilim insanı, Frederick Winslow Taylor'dur. Taylor, klasik örgüt yönetimi yaklaşımları ve motivasyon ilişkisinin temellerini atan bilim insanıdır. Motivasyon olgusu ile ilgili ilk çalışma, Taylor'un "bilimsel yönetimi" ile başlamıştır (Şahin, 2010, s. 528). Taylor'un "bilimsel yönetim" olarak ifade ettiği yaklaşım, sanayi süreçlerinin, zamanlanması ve düzenlenmesi tam olarak yapılabilecek biçimde sade işlemlere bölünebilmek adına detaylı bir incelemesine dayanır (Giddens, 2008, s. 795).

Bilimsel yönetim zamanla Taylorizm ismini almış ve sadece akademik bir çalışma olmayıp sanayi üretimde verimi arttırmak için tasarlanmış; ayrıca çalışma ortamı üzerinde de yaygın etkileri olan üretim sistemlerinden biridir. Taylor'un yönetim konusundaki fikirleri uzun yıllar özel sektörlerde ve kamu sektörlerinde uygulama alanı bulmuş birçok yöneticiye ilham kaynağı olmuştur.

Taylor, en az kaynak ve enerji girdisiyle en yüksek miktarda çıktının alınması sürecinin mümkün olduğuna inanmıştır (Laegaart, Bindslev, 2006, s. 14). Bu akımının esas noktası, insanların üretim yapan makineler olarak programlanabileceği görüşüne dayanır yani insan bir makine olarak düşünülür. Bu kuramın özünde iki önemli soru vardır. İlki verimlilik nasıl arttırılabilir? İkincisi ise işgörenlerin motivasyonu nasıl arttırılabilir? Taylor'a göre bu soruların yanıtı; ekonomik etkenlerle işgörenlerin motivasyonunu arttırmaktır. Bunun için "teşvik edici ücret" ya da "parça başına ücret" sistemini iki sistem geliştirmiştir.

Taylorizm, işgörenlerin ekonomik faktörlerle motivasyonlarının artacağı, fizyolojik etkenle de kontrol altına alınabileceklerini görüşündedir. Bundan dolayı da yönetimin sürekliliğini savunmuştur. Bir işletmede çalışan herkesin kişisel çıkarın tatmin edilmesiyle motivasyonun ile verimlilik düzeyinin artacağı görüşü benimsenmiştir. Bu kurama göre bir örgütte, herkesin uzmanlık alanından en yüksek seviyede faydalanılması gerekir bu bağlamda 'İşlevsel ustabaşılık' kavramına vurgu yapmıştır. Taylor'un bilimsel yönetiminin dört ana ilkesi vardır. Bunlar;

1. Gerçek bir iş bilimi geliştirilmeli, işin tanımı ve kategorilendirilmesi bilimsel yöntemler ışığında yapılmalıdır.
2. Personeller bilimsel yollarla seçilmeli ve en ideal kişiyi seçmeyi sağlayacak bilimsel yaklaşımlardan yararlanılmalıdır.
3. Çalışana bilimsel ve eğitim faaliyetleri açıdan kendini geliştirme imkânı verilmelidir.
4. Yönetim ile çalışan arasında samimi ve sıcak ilişkiler kurarak işbirliği teşvik edilmelidir (Daşlıçay, 1996, s. 6).

Özetle bu teoriye göre, işgören tembeldir ve çalışmamak için bahane arar. Bu nedenle iş ortamında sıkı bir disiplin uygulanmalıdır. Bilimsel yönetim ilkelerini benimseyen liderlerin çalışanları, herhangi bir araç kadar rahatlıkla yönetilebileceğini kabul eder. Bu kuramda işgörenlerin sosyal yaşamı önemsenmemiştir. Örgütü oluşturan

bireylerin kişisel özelliklerini görmezden gelerek olaylara daha çok yönetsel açıdan bakılmıştır. Yönetim için iyi olanın birey için de iyi olduğu düşüncesi ile hareket edilmiştir. Bu bağlamda motivasyonun insani boyutu ikinci plana atılmıştır.

2.1.6.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı (Hanri Fayol 1841-1925)

Bu yaklaşımın öncüsü, mesleği maden mühendisliği olan aynı zamanda yönetim bilimcisi Fransız asıllı Hanri Fayol'dur. Fayol, çalışmaları ile üretim üzerine daha fazla önem gösteren büyük ölçüde örgüt sorunlarına yoğunlaşmayan Taylor'un bilimsel yönetimin yaklaşımının eksiklerini tamamlamaya çalışmıştır. Yönetim süreci yaklaşımının kurucusu olan Fayol, diğer klasik kuramcılar gibi insan psikolojisi, insan davranışı ve sosyal ilişkilerini belirleyici olarak almamıştır, buna karşılık organizasyonun etkin ve verimli iş yapması üzerine odaklanmayı tercih etmiştir (Şahin, 2010, s.529). Fayol, örgütsel verimliliği sadece işgörenin çalışmasıyla değil yönetimin geliştirilmesiyle de bir bütün olarak düşünmüştür ve yönetimi bir süreç olarak kabul etmiştir.

Fayol, örgüt faaliyetlerini teknik, ticari, mali işler ve güvenlik işlerinin yanı sıra muhasebe işlemleri ve idari işler olmak üzere altı grupta toplamıştır. Fayol'un örgütlerin yapı ve işleyişi alanına en önemli katkısı yönetimi bir süreç olarak ele alması ve "planlama", "örgütlenme", "kumanda", "koordinasyon" ve "kontrol" olarak beş işlev olarak tanımlamasıdır (Taşcı, 2013, s. 10).

Taylor ve Fayol örgütlerde yönetsel sürecin öneminde ortak noktada buluşmuşlardır. Fayol, planlamayı; ileriye yönelik kararlar almak, örgütlemeyi: örgütteki insan ve madde kaynaklarını belirli şekillerde kullanmak, emir vermeyi; personeli yönlendirmek, eşgüdümü; iş bölümü ile ayrılmış olan kişiler ve işlevler arasında bağıntı kurmak, denetimi ise kişilerin ve birimlerin planlara, kurallara ve hedeflere uygun olarak çalışıp çalışmadığını görmek olarak tanımlamaktadır (Daşlıçay, 1996, s. 11).

İşbölümü bir örgütün temelini güçlendiren faktörlerden biridir. Yine benzer şekilde örgütte uzmanlaşma, planlama ve koordinasyon önemlidir. Taylor gibi Fayol'da insanın, genellikle iş yapmaktan ve sorumluluk almaktan kaçınma eğiliminde olduğunu savunur. Bu nedenle örgütte sıkı teftiş yapılmasını savunmuş; kontrolü sağlamak için ceza sisteminin varlığının gerekli olduğunu belirtmiştir. Bu kurama göre yönetimde önemli

olan, zaman ve veri kaybını önlemek, keyfî durumlara engel olmak, gerekli kaynakları sağlamak için uzman nitelikteki yöneticilere ihtiyaç vardır.

2.1.6.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı (Max Weber 1864-1920)

Bürokrasi yaklaşımı, 20.Yüzyılın başlarındaki siyasi, ekonomik ve sosyokültürel şartların bir ürünü olup; temsilcisi Alman sosyolog Max Weber'dir. Weber'in bürokrasi modelinin temelinde de etkinlik ve verimlilik arayışı olmakla birlikte, en üst düzeyde verim elde edebilmek maksadı ile örgütün fonksiyonel uzmanlaşmasına dayanan iş bölümü ve net bir şekilde belirlenmiş hiyerarşik bir yapı ve ilkelere dayanması gerektiğini savunmuştur. Örgütte işler nesnel bir şekilde yürütülmeli, hesaplanabilir bir işleyiş olmalı, subjektiflikten uzak bir anlayış hâkim olmalıdır (Taşcı, 2013, s. 10).

Weber, toplum içerisindeki güç ve otorite ilişkilerini gözden geçirerek bir otorite tipolojisi oluşturmuştur. Bunlar geleneksel otorite, karizmatik otorite ve yasal-ussal otoritedir. Geleneksel otoritede otorite geleneklerden gelir örneğin bir kral, gelenekler emrettiği için otorite elindedir. Krizmatik otorite, istikrarsızlık ve karmaşa durumunda ortaya çıkabilir. Son olarak ta yasal-ussal otorite, lider gücünü ve otoritesini yasalar ve kanunlardan alır. Weber'in yaklaşımına göre, güç ve otorite ilişkileri tarihsel süreçte toplumun bürokratikleşmesine neden olmuştur (Özcan, Çağan, 2009). Bürokratik örgütlerde yönetimin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

Geleneksel örgüt teorisini oluşturan her üç yaklaşım da temelinde “en iyi örgüt ve yönetim yapısı nasıl oluşturulabilir?” sorusu etrafında yoğunlaşmıştır. Genel olarak insan faktörü sadece fiziki gücünden yararlanılabilen pasif bir varlık olarak düşünülmüştür. İşgörenlerin örgüt için var olduğu ve güdülenmelerinin de ekonomik unsurlarla sağlanabileceğini savunulmuştur. Böylece motivasyon istenilen ölçüde sağlanamamış bu durum zamanla yeni örgüt yaklaşımlarının ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir.

2.1.6.2. Neo-Klasik (Davranışsal) Örgüt Yaklaşımları

Klasik akıma tepki olarak meydana gelen Neo-klasik akım, yönetim ve örgütlere farklı açılardan bakarak; 1950'lere kadar yönetim uygulamalarında bir akım olmuştur. Bu akımın, klasik yönetim ve organizasyon teorisinin eksik olgusu olan insan faktörünü

araştırma konusu yapması, onu önemli hale getirmiştir (Koçel, 2010, s. 233). Neo-klasik yaklaşımın temel düşüncesi, örgüt içinde çalışan bireyi fark etmek ve tanımak, onun beceri ve potansiyelinden en yüksek düzeyde faydalanmak ve örgütün ortak hedeflerini yerine getirmek için işgörenlerin motivasyonunu arttırmaktır. Özetle bu yaklaşım klasik yaklaşımın unuttuğu insan kavramı üzerine yoğunlaşmıştır. Neo-klasik ekole mensup düşünürlerin ortaya atmış oldukları ana prensipler şunlardır;

1. Örgütler ne kadar iyi düzenlenirse düzenlensin onu devam ettirecek ve yaşatacak olan insanlardır. Fiziksel mükemmellik, uygulamada ön plana çıkan insan unsurunun etkisiyle kolayca bozulabilir. Bu yüzden insan önemli bir noktada görülmeli, onun organizasyon içindeki davranışları araştırılmalı ve yorumlanmalıdır.

2. Örgütler açık sistemler olmasının yanı sıra aynı zamanda sosyo-teknik sistemlerdir. Nitekim değişik ihtiyaçları olan insanların bir araya gelmesiyle oluşurlar. Bu nedenle örgütleri yönetenler, sadece düzgün statik olarak şekillendirmekle yetinmemeli aynı zamanda sosyal ve beşeri organizasyonu da gerçekleştirmelidirler (Dalay, 2013).

2.1.6.2.1. Howthorne Araştırmaları (Elton Mayo 1880 - 1949)

Elton Mayo ve arkadaşları tarafından iş ortamının teknik ve fiziksel şartlarının değişmesinin, verimliliği ne ölçüde arttıracaklarını tespit etmek için, Western elektrik şirketinin Chicago’da bulunan Howthorne fabrikalarında başlayan bir çalışma ile temelleri atılmıştır. Araştırma boyunca çalışma ortamında yapılan her büyük değişikliğin, üretimde önemli artışlara neden olduğu saptanmıştır (Aşan, Aydın, 2006, s. 13). Yapılan çalışmalar neticesinde “İnsan ilişkileri kuramı” ortaya çıkmış ve işçiler arasındaki monotonluk ve yorgunluğun oranı ile çalışma koşulları arasındaki ilişkiyi tespit etmiştir (McAuley, Duberley ve Johnson, 2007, s. 118). Bu çalışmada;

- ✓ Çalışma arkadaşları tarafından sevilen ve sayılan biri olmanın, onlarla duygu paylaşımında bulunup pozitif ilişkiler kurmanın motivasyon artışında oldukça önemli olduğu
- ✓ Ödül ve cezaların sadece ekonomik yönün olmadığı; sosyal ve psikolojik boyutunun da oldukça önemli olduğu
- ✓ Bireyleri ekonomik, teknik ve fiziki olgulardan daha çok, sosyal ve psikolojik faktörlerin motivasyonunu arttırdığı gibi bulgular elde edilmiştir.

Sonuç olarak, İnsana kıymet verilmesi, insanın takdir görmesi, kişinin bir arada çalışma güdüsü, işbirliği oranı, örgütteki saygı, sevgi ve güven ortamı, verimlilik ve kalitenin belirleyici unsurlarıdır (Kaplan, 2007, s. 20). Motivasyon unsuru sadece ekonomik ihtiyaçların karşılanması ile değil insanın varlığına duyulan saygının, kişilere hissedilmesi ile sağlanacağını tespit etmiştir.

2.1.6.2.2. X ve Y Teorileri (Douglas McGregor 1906-1974)

Neo-klasik yönetim teorisyenlerinden bir diğer bilim insanı da Douglas McGregor'dur. McGregor 1960 yılında kuruluşların beşeri yönü (Human Side of Enterprise) adlı eserini yayımlamıştır. Bir yönetim uzmanı olan McGregor, bu eserinde insanı X ve Y olmak üzere iki farklı tiplemede bulunmuştur;

2.1.6.2.2.1. X Teorisi

Bu teori temelde insanların çalışmaktan nefret ettiklerini, onların yönlendirilmesi gerektiğini, çok az arzu ve isteklere sahip olduğunu ya da sahip olmadıkları ve en fazla güvenlik faktörüne önem verdiklerini savunur (Palmer, Winters, 1993, s. 20). Bu yüzden insanın çalışmasını motive etmek, insanı ödüllendirmek, kontrol etmek, yerine göre de cezalandırmak gerekir (Kaplan, 2007, s. 21). Bu teoride insan zorla çalışılmaya itildiği için yöneticiler otoriter kişilik yapısına bürünmüştür. İnsanlar örgütlerinin amaçlarını benimsemezler, kendi amaçlarını örgüt amaçlarının önünde tutarlar ayrıca yenilik ve değişimleri kabul etmezler ve böyle bir durumda karşı koyma eğilimi gösterirler.

2.1.6.2.2.2. Y Teorisi

Bu teoriye göre insan için çalışmak kavramı yaşamak kadar normaldir. Genel olarak insan işten kaçmaz; bilakis insan çalışmak ve sorumluluk almak ister. Ortam koşullarının iyileştirildiği takdirde çalışmak, daha zevkli hale gelebilir. Motivasyon, fizyolojik ve güven tabanında olduğu kadar, sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme tabanında da oluşur (Şahin, 2010, s. 533). Sadece dışarıdan yönetilmek ve cezalandırmak bireyi örgütün ortak hedeflerini gerçekleştirmeye yönlendirmeyebilir. Motivasyon artışı

ile beraber insanda öz yönetim becerisi gelişir böylece herhangi bir çatışma durumunda öz becerilerini kullanarak iyileştirici çözümler bulabilir.

McGregor X ve Y teorilerinin özünde organizasyonların temelinde insan unsurunun varlığına dikkat çekmiştir. İnsan ilişkilerinin güçlülüğü, organizasyonun da başarısını etkileyecektir. Bu nedenle motivasyonu daha çok önemseyen, işgörene yetki ve sorumluluk verilmesini öngören Y teorisinin uygulanması gerektiğini belirtmiştir.

Neo-klasik yaklaşımlarda Chris Argyris araştırmaları, Rensis Likert'in sistem-4 modeli gibi teoriler de ortaya atılmıştır. Chris Argyris Yönetimde insan boyutunu ilk ele alan yönetim uzmanlarından biridir. 1957 yılında İnsanın Kişiliği ve Organizasyon (Personality and Organization) adlı eserinde "Olgunluk Teorisi" olarak geliştirdiği teoriyi açıklamıştır. Buna göre insan, bebeklik döneminden olgunluk düzeyine kadar bir evre içerisinde gelişimini sürdürür. Bu teori olgun kişilerin hem kendisi hem de çevresi perspektifiyle örgüt için daha faydalı faaliyetler yürüteceği görüşündedir. Kişilerin sorumluluk alanlarının artırılması onu daha çok olgunlaştıracağını ve insan ve organizasyon arasındaki ilişkilerin pozitif yönde olması gerektiğini savunmuştur.

Dalay (2013)'a göre Rensis Likert'in sistem-4 modeli ile etkin ve etkin olmayan organizasyonları birbirinden ayıran yapısal, yönetsel ve davranışsal faktörleri analiz etmiştir. Bir organizasyonun temel kaynağının insan olduğunu savunan Likert, lider tavırlarını dört grupta toplamıştır. Bu gruplar Sistem-1 (Otoriter-hiyerarşik yönetim) ve Sistem-4 (katılımcı yönetim) arasında değişmektedir. Sistem-1 ceza ve otoriteye dayalı bir yönetim anlayışı benimserken; sistem 4 yönetici ve çalışan arasında tam bir güveni esas alan ve gelişime açık yönetim biçimidir.

Sonuç olarak neo-klasik örgüt anlayışı klasiklerin aksine bireyin sadece parasal ödül için değil, bir dizi farklı ihtiyaçlarını tatmin etmek için de çalıştıklarını belirtmişlerdir. Motivasyonun daha önceki tek yönlü (parasal) modeli çok sert bir şekilde eleştirilmekte insanın sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını tatmin doğrultusunda güdülenen bir varlık olduğu ileri sürülmektedir (Şahin, 2010, s. 534).

2.1.6.3. Modern Yönetim Yaklaşımlarında Motivasyon

Modernizm; pozitivizmi, akılcılığı, insanın özerkliğini ve bilginin evrensellik ilkelerini benimseyen bir akımdır (Yıldırım, 2010, s. 704). Yakın zamanda ortaya çıkan ve hızlıca gelişen modernizm, yaşamın birçok yönüyle beraber örgüt yönetim anlayışlarını da etkilemiştir. Klasik ve Neo-klasik yönetim kuramları çerçevesiyle örgüt kapalı bir sistem olarak nitelendirilmiştir. Buna karşın, modern yönetim kuramları, örgütü etkileşimde bulunan açık bir sistem olarak ifade etmiştir.

Yıldırım (2010)'a göre kamu yönetiminin geleneksel şekli, modernizmin yönetsel boyuttaki bir yansımasıdır ve bu yansıma bürokratik örgütlerle temsil edilmektedir. Klasik yönetim kuramının “rasyo – ekonomik” insan anlayışı ve Neo-klasik kuram “sosyal insan” anlayışına karşın modern yönetim anlayışı ise motivasyonda çeşitli faktörlerin etkili olduğunu öne sürmüştür. Modern yönetim süreci, genel olarak davranış bilimleri ile sistem teorisi ile örgüt kuramlarına dâhil olup; önceki teorilerin eksikliklerini tamamlayıcı etki göstermiştir.

Modern yönetim sürecine postmodern anlayışta dâhil olmuştur. 1980’li yıllar itibarıyla örgüt kuramı alanında görülen, özellikle Avrupa’da gelişen ve yankı uyandıran postmodern ve eleştirel çalışmaların yarattığı çeşitlenmedir (Taşcı, 2013, s. 12). Postmodern kavramı, sosyal bilimlerde modern olarak tanımlanmış ekonomik ve toplumsal düzenin eleştirisi niteliğini taşımaktadır (Doğan, 2007, s. 191).

Yapılan çalışmada örgütler, hakkında evrensel geçerlilik niteliğine sahip, bütün toplum ve kültürleri içeren geçerli bilgiler yoktur aksine, bütün üyelerinin katılımı ile sağlanan üretilen değerler ve söylemler içeren kültürel oluşumlardır. Bu bakış açısına göre organizasyon, sabit biçimde varlık gösteren bir oluşum değil, toplumsal varlığı olan ve üyelerin değerleriyle zenginleşen yapı olarak tanımlanmıştır.

2.1.6.3.1. Sistem Modeli

Sistem, belirli parçalara sahip, bu parçalar arasında belirli ilişkisi bulunan ve aynı zamanda dış dünya ile ilişkisi olan, birleşik bir yapı, olay veya aktiviteler olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2010, s. 534). Sistem olgusunun, modern anlayış içerisinde incelenmesi ve bilimsel olayların sistematik bakış açısıyla ele alınması 20. yüzyılın

ortalarında başlamıştır Bu bakış açısı, beraberinde genel sistem anlayışını getirmiş ve her bilim dalında uyarlanabilecek bir sistem teorisi gelişmiştir.

Sistem yaklaşımı, yönetilen organizasyonu, bir takım parçalar, süreçler ve hedeflerin birleşmesiyle oluştuğunu ifade etmektedir. Böylece örgütsel gelişme,

1. Örgütün ve alt sistemlerinin çevreye uyum için örgütlenmesi anlamına gelen yapısal desen.
2. Sistem yolu ile akışlar.
3. İnsan kaynaklarına ilgi ile bağıntılıdır (Balcı, 2014, s. 5).

Örgütte sistem yaklaşımı üç perspektif çerçevesi ile değerlendirilebilir.

Sistem yaklaşımı, açık sistem ve kapalı sistem olmak üzere iki şekilde düşünülmüştür. Açık sistemde sistem ile çevre arasında bilgi, deneyim, enerji, , materyal alışverişi bulunmaktadır. “Açık sistem olarak örgütler”, kendisini oluşturan bileşenlerin değişme ihtimaliyle de ilişkili olarak bağımsız aktiviteler sistemi gibi kabul edilmektedir (Çitci, 2011, s. 1). Eğer sistem ile çevresi arasında bu şekilde bir ilişki olmadığı takdirde sistem kapalı sistemdir denilebilir.

Sistem yaklaşımı, genel olarak örgüt faaliyetlerinin daha ileri düzeye taşınması için içsel ve dışsal çevresel faktörler bir bütün olarak değerlendirir ve insan davranışlarının tek bir sebebe (ihtiyaca) dayandırılması ve güdülenmeye çalışılmasını kabul etmeyerek insanları davranışa sevk eden birçok faktörün olduğunu belirtir. Motivasyon artışı çerçevesiyle bakacak olarak önemli olan, bu nedenleri bulmak ve insan davranışlarını anlamlandırmaktır.

2.1.6.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

1950 ve 1960 yılları arasında örgüt kuramlarına farklı bir pencereden bakılmaya başlanmış önceki yaklaşımlarda genel ilke olan en iyi organizasyon yapısı oluşturmak fikri yerine organizasyon oluşumunun koşullara bağlı olarak değişebileceği fikri yaygınlaşmıştır. “Durumsallık yaklaşımı” ifadesi ilk olarak 1967 yılında Paul Lawrence ve Jay Lorsch tarafından kullanılmıştır. Bu yaklaşım örgütün formal yapısını şekillendiren başlıca olgularla içinde bulunan zamana, teknolojik ve çevresel koşullar arasındaki ilişkileri araştırır. Durumsallık yaklaşımında her örgütün farklı niteliklerinden

dolayı farklı yönetilmeyi gerektirdiği ve bu nedenle yöneticilerinin adeta bir analist gibi davranmaları gerektiği vurgulanmaktadır (Çitci, 2011, s. 69).

Bu yaklaşıma göre bireyler ve durumlar değişkendir bu nedenle klasik ve neo – klasiklerin iddia etti gibi her yerde ve bütün zaman dilimleri için geçerli en ideal yönetim biçimi veya en iyi organizasyon yoktur. Yönetim tarzı insana, teknolojiye ve çevreye göre değişiklik göstermektedir. Modern yönetim kuramları makine-insan, sosyal- insan anlayışlarına ek olarak karmaşık-insan kavramını öngörmüştür. İnsanın ve örgütlerin değişken oldukları görüşüne dayanmaktadır.

2.1.7. Örgüt İlişkilerinde Motivasyonun Gücü

Bütün örgütlerin kurulmasını ve devamlılığını sağlayan maddi ve manevi güçler vardır. Belirlenen hedeflerin, gidilecek yolların, varılacak amaçların bütünü, örgütün maddi ve manevi ruhunun temelini oluşturur. Motivasyonun manevi ruh ile doğrudan ve maddi ruh ile dolaylı ilişkisi bulunmaktadır. Bu bölümde motivasyonun çeşitli olgularla ilişkisi açıklanacaktır.

2.1.7.1. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon

Motivasyon, örgütler için vazgeçilmez bir içgüdü kaynağıdır. Örgüt yönetim süreci, takım çalışması fonksiyonuyla bağlarını kuvvetli tutabilir. Takım dayanışması, takımı oluşturan üyeleri kendine çekme ve onları takımda devam etme konusunda motive etme suretiyle ikna etme ölçüsünü ifade eder (Şimşek ve diğerleri, 2011, s. 299). Takım dayanışmasının gerçekleşebilmesi için iş görenlerin örgütsel bağlılık niteliğine sahip olması gerekir. Örgütsel bağlılık kavramı örgüt üyelerinin iş ile alakalı tavır ve tutumlarını anlamlandırmada önemli saptamalar yapabilmektedir (İnce, Gül, 2005, s. 1).

Örgütsel bağlılık, birey ile örgüt arasındaki ilişkide bireyin kendini örgüte adanmasından kaynaklı belli beklentilere sahip olmasıdır (Buluç, 2009, s. 16). Başka bir ifadeyle işgörenin çalıştığı örgüte karşı beslediği duygusal bağlardır. Örgütsel bağlılık, genel olarak üç boyutta ifade edilecek olunursa;

1. Çalışanın örgütün hedef ve değerlerini kabul etmesi ve bu değerleri benimsemesi,
2. İş görenin örgüt faaliyetlerinde güçlü performans göstermeyi istemesi ve bu amaçla çaba sarf etmesi,
3. İş görenin örgütte varlığını devam ettirmeye yönelik güçlü istek duyması.

İnsanlar bir örgüte katıldıklarında o örgütün içerisinde kendi karakter ve değerleriyle varlık gösterirler. Bireyleri örgüte bağlayacak unsurlarda, bireylerin kişisel özellikleri ve içinde bulundukları ortamlardan kaynaklı faktörler etkili olacaktır (Özdevecioğlu, 2003, s. 114). Eğer işgörenin işi ile kişiliği özdeşleşmiş ise, iş ile alakalı sorunlar meydana geldiğinde, bunu kendi kişisel sorunuymuş gibi algılayarak, meydana gelen sorunları çözmeye güdülenir (Ergül, 2005, s. 68). Birçok araştırmacı örgüt kültürünün çalışma ortamı içerisinde iş birliği, karara katılma ve iletişim kolaylığı ve örgütsel bağlılığı arttırdığını ifade etmektedir (Coşgun, 2014, s. 68). Bu şekilde örgütün karakteri ve çalışanların karakterleri sentezlenince, dışarıya karşı homojen ancak kendi içinde heterojen bir yapı ortaya çıkar. Bu içsel farklılık ve dışsal birlikteliğin gücü, örgüt bağlarının hangi boyutta geliştirildiği ile ilgilidir. Örgütsel bağlılığın daha nitelikli hale gelmesi, işgörenlerin duygusal enerji ve dikkatlerinin ilişkilendirilmesine bağlı bir olaydır (Balay, 2014, s. 3).

Örgüt bağlılığı ve örgüt kültürü birbiriyle ilişkili olan iki kavramdır. Örgüt kültürü, toplum kültürünün alt yapısı veya alt kültürüdür (Eren, 2014, s. 166). İşletmenin yönetim ve çalışma şeklinden, çalışan davranışlarına kadar tüm boyutlarda etkili olan kültür faktörünün, motivasyon ile ilişkili olduğu göz ardı edilemez bir gerçektir (Birkan, 2009, s. 14). Örgütlerde motivasyonu özendirici çeşitli faktörler kullanılmakta ancak her örgütte her zaman aynı etkiyi gösteren bir motivasyon faktörü bulunmamakla birlikte, bir çalışan için özendirici olan bir araç diğer çalışanda aynı etkiyi vermeyebilmektedir (Örücü, Kanbur, 2008, s. 86).

İnsanlar motive oldukları zaman işlerini zevkle yaparlar ve bu durum çalışma ortamında verimlilik sağlar ve nihayetinde diğerleri tarafından kabul görüp onaylanırlar (Gagne ve Deci, 2005, s. 353). Motivasyon olgusu, eğitim ortamlarında da verimliliği arttıran etkin bir güçtür. Günümüz eğitim sisteminin dinamik bir parçası olan okul geliştirmenin amacına ulaşmasında en etkili faktör, pozitif dinamik algıya sahip pozitif okul kültürünü yapılandırma olacaktır (Şahin, 2010, s. 562). Okul kültürü, büyük oranda

okul liderlerinin önderliğinde olumlu bir atmosfere dönüşebilir. Nitekim tüm örgüt yapılanmalarında liderler belirleyici ve yönlendirici birçok role sahiptir.

Çalışanların parçası oldukları örgütlerin amaçlarının gerçekleşmesi için çalışmaları ve çaba sarf etmeleri büyük ölçüde örgüt liderini benimsemelerine ve örgüt atmosferiyle bütünleşmelerine bağlıdır. Esas olan inançlar ve değerler, nasıl örgüt kültürünün temelini oluşturur ise, lider ve kahramanlar da, bu değerleri temsil edip bunlarla vizyon oluşturan ve o kültürün gücünü hissettiren kişilerdir (Dolu, 2011, s. 6). Yöneticilik ve liderliğin farklı olgular olduğunu da ifade etmek gerekir. Nitekim karmaşık ortam koşulları içerisinde örgütlerin tutarlı sonuç üretmeleri yöneticilik ile; örgütlere yeni vizyon vererek değişimlerine öncülük etmesi ise liderlikle ilgilidir (Koçel, 2010, s. 574). Liderlerin kişisel potansiyelleri büyük öneme sahiptir. Bu önem, öncelikle eğitim görevini üstlenmiş ve hedeflenen davranışı kazandırmayı amaçlayan bir kurumun en yetkili temsilcisi olmasından, sonra da hem öğrenciler hem de çalışanlar için otorite simgesi olarak rol modeli olmaları gerekliliğinden kaynaklanır (Şahin-Fırat, 2010, s. 74).

Eğitim, öğretim ve yönetim birbirlerini tamamlayan unsurlar olup; bir sürecin ürünüdürler. Okullarda öğretmen, öğrenci, veliler ve okul çevresi gibi çeşitli paydaşların bulunması, okul yöneticilerinin süreç içerisinde sosyal katılımı sağlama yönünde daha fazla çaba harcamalarını gerektirmektedir (Balkar, Şahin, 2012, s. 180). Okul yöneticilerinin sergileyecekleri dönüşümcü liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını önemli derecede etkilediği düşünülmektedir (Buluç, Güneş, 2012, s. 414). Okul liderlerinin öğretmenler üzerindeki olumlu veya olumsuz düşünceleri, şüphesiz ki öğretmen motivasyonunu belirleyici unsurlar arasındadır. İş motivasyonun yüksek düzeyde olması, etkili ve verimli bir misyon üstlenmek durumunda olan öğretmenlerin, iş doyumları ve performansları açısından önemlidir (Recepoglu, 2013, s. 576).

Motivasyon, okuldaki öğrenci tutumlarının yönünü, şiddetini, kararlılığını ve eğitim ortamlarında istenilen amaca ulaşmada hızı belirleyen en mühim güç kaynaklarından biridir (Akbaba, 2006, s. 1). Öğretmenlerin motivasyonu, hem daha nitelikli düzeyde gerçekleşecek olan eğitim reformları hem de sınıf ortamında öğrencilerin güdülenmesini sağlamak adına son derece önem arz etmektedir (Yazıcı, 2009, s. 369). Bu nedenle motivasyonu artırıcı durumlar ve koşullar üzerine odaklanılmalı,

hayatın her safhasında iç potansiyeli yüksek bireyler bu potansiyelin kazandırdığı bireysel nitelik kazanılmaya çalışılmalıdır.

2.1.7.2. Motivasyon ve İş Doyumu İlişkisi

Motivasyon, çalışan performansının belirleyici ve bu performansın süreç içerisinde olumlu veya olumsuz yönde nasıl değişeceğini belirleyen önemli unsurlardandır. Yüksek motivasyon düzeylerinin, çalışanların performanslarının artırılmasında büyük ölçüde katkı sağlaması nedeniyle motivasyonu anlamak önemlidir (Semerci, 2005, s. 9). Organizasyonların temel amaçlarından biri hedeflenen düzeyde verimliliğe ulaşmaktır. Bireyin seçtiği mesleğin kendini tatmin etmesinin yanında, iş hayatındaki oluşan ihtiyaçların giderilmesi, gerekli güdülenmenin sağlanması ve iş doyumuna ulaşması için oldukça önemli bir faktördür (Gökay, Özdemir, 2010). Bireyin zamanının büyük bir bölümünü geçireceği meslek hayatı ve bu meslekten duyduğu doyum ve motivasyon arasında doğru orantıda bir ilişkili olduğu yapılan araştırmalarda ifade edilmiştir.

İş doyumunu, işgörenin çalışma ortamına yönelik beklentileri, umutları ve mesleğe yönelik algı ve duygularını ifade etmektedir. Davranış bilimciler, işgörenin işe olan ilgisinin artışı ve devamında iş doyumunun sağlanması için yeni yaklaşımların gerekliliğini düşünmüşler ve zaman içerisinde duygusal boyutu artan işgörenlerin ve bundan kaynaklı oluşabilecek sorunların çözümünde yine iş doyumunu kavramına önem vermişlerdir (Keser, 2005, s. 78).

İş doyumunu kavram olarak ücret, ilerleme, iş güvencesi, pozitif sosyal ilişkiler gibi faktörlere karşı olan beklentilerin bir bütün olarak ifade edilmesini karşılar (Çakır, 2001, s. 166). Bu yönde başlayan araştırmaların pek çoğunda tecrübenin ve iş doyumunun, bireyin sosyal yaşamının yanı sıra, bütün yaşamını olumlu etkilediği ifade edilmiştir (Keser, 2005, s. 898).

Yüksek motivasyona sahip işgörenler, işlerini yaparlarken en etkin yöntemle çalışma aynı zamanda yüksek kaliteli ürün ve hizmetler verme gayreti içindedirler (Semerci, 2005, s. 9). Nitekim insan bir işi isteyerek yaparsa performans olarak potansiyelinin üstüne çıkmakta zorlanmaz. Daha fazla emek ve daha akılcı yöntemler

geliştirip bunu iş yaşamına uygulayabilir. Bu nedenle örgütlerde motivasyon, işgörenlerin performansı ve verimliliği açısından son derece önemlidir (Özdemir, Boydak Özan, 2013).

Organizasyonların yönetim boyutu, örgüt içi verimliliğin ve işgören performansının belirleyici unsurlarındandır. İşgörenlerin işten duydukları tatmin beklentilerine önem veren yöneticiler ve takım liderleri onların daha etkin ve nitelikli olacaklarını göreceklardır (Büte, 2011, s. 177). Örgüt lideri, örgütün iç ve dış fizyolojik, psikolojik ve sosyal çevre ile gereksinimleri anlayıp analiz edebiliyor ise, performansı maksimize etmek için işgörenlerden gerektiği gibi yararlanma yollarını fark edecektir (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004, s. 286). İş tatmini ile motivasyon karşılıklı etkileşim içinde olan iki unsurdur. İşgörenlerin motive edilmesi için gerekli çalışma ortamları hazırlanmalıdır. Bu durumda işgören motive olmaya daha yatkın durumda olacaktır ve böylece iş doyumu, performans ve dolaylı olarak da iş verimliliği artacaktır. İşgörenlerin etkinliğinin artırılmasında teknolojik yeniliklerden yararlanma, araç ve gereçlerin aktif kullanımı, bireylerin yeteneklerini geliştirebilecekleri bir ortama sahip olmalarının yanı sıra özendirici ve motive edici araçların kullanılması da önem teşkil eder (Şimşek ve diğerleri, 2011, s. 204).

Örgüt ortamında yaşanan stres ve çatışma verimliliği düşüren önemli etkenlerdir ve bu etkenler, motivasyon eksikliğinden kaynaklanabilir. Örgütsel bakış açısı ile iş doyumu ve stres olguları incelendiği vakit çalışanların devamsızlık yapma, başka bir işe geçme, verimsizlik, örgüt kurallarına uymama, olumsuz tutum ve davranış geliştirme, örgütün amaçlarını sahiplenmeme gibi davranışların temelinde düşük düzeyde iş doyumu ve yüksek düzeyde örgütsel stres kaynaklı olduğu düşünülmektedir (Yılmaz, Murat, 2008, s. 204). Bu nedenle örgüt işgörenlerden yüksek performans almak ve örgüt verimliliğini arttırmak için çatışma ve strese neden olabilecek etkenleri ortadan kaldırılmalı ve motivasyon araçları etkin bir şekilde kullanılmalıdır.

2.1.7.3. Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi

Örgütsel amaçların gerçekleşmesinde işgörenler büyük ölçüde paydaş sahibidir, dolayısıyla örgütlerin verimliliğini arttırmada en önemli etkiye sahip olanlar işgörenlerdir (Palmer, Winters, 1993, s. 14). Verimlilik kavramı, girdilerde herhangi bir artış görülmeden çıktı miktarında bir artış sağlayacak biçimde sistemin etkin işleyişini belirten

bir ölçütü ifade eder (Örücü, Kanbur, 2008, s. 88). Birey perspektifiyle verimlilik kendisine ayrılan kaynak ve olanaklarla belirli bir zaman ölçütünde nicel ve nitelik olarak nasıl iş çıkardığıdır (Çakır, 2001, s.171).

Verimlilik, tanım olarak basit ancak hesaplanması zor bir “başarı ölçüsü” olarak nitelendirilen ve tartışılan bir olgudur (Özdemir, Muradova, 2008, s. 149). Günümüz işletmelerine baktığımızda verimlilik, ürün ve hizmetin kalitesini arttırma, çevreyi koruma, işgörenlere en iyi yaşam standartlarını ve çalışma koşullarını sağlama ve birim girdi başına üretim miktarında olan artış çabaları olarak tanımlanabilir (Keskin, 2008, s. 46)

İş yapanların ihtiyaç ve amaçlarıyla ilgilenmek insan kaynakları yöneticisine çalışanları motive edecek politika ve programlar geliştirmekte çok yararlı görüşler kazandırır (Palmer, Winters, 1993, s. 14). İşe bağlılık için verimlilik tek ve yeterli gösterge olmamakla beraber verimli çalışılan bir ortamın işe bağlılık için gerekli koşulları sağlamış olduğu söylenebilir (Çakır, 2001, s. 172).

İşgücü verimliliğini arttırmayı hedef alan yönetim anlayışlarının temelinde aşağıdaki yaklaşımlar vardır:

- ✓ Örgütsel fonksiyonlar birbirini tamamlayıcı ve destekleyici biçimde planlanıp uygulanmalıdır.
- ✓ Doğru işe doğru zamanda ve uygun miktarda insan gücü bulunmalıdır
- ✓ Kararlara katılım sağlamalıdır.
- ✓ Etken bir haberleşme ve iletişim sistemi kurulmalıdır
- ✓ Olumlu davranışlar ödüllendirilmeli ve teşvik edilmelidir (Şabanov, 2001, s. 65).

2.1.8. Motivasyonu Etkileyen Faktörler

Motivasyon kavramı temelde davranış ile ilgilenen, davranışların ne şekilde yönlendirilebileceği ve bu yönlendirmenin nasıl tekrar edeceğini araştırmaktadır (Karacelil, 2013, s. 184). İnsan davranışları oluşumu belirli amaçlar doğrultusunda şekillenir ve zamanın içerisinde boyutu değişebilir. Bir davranışın hangi amaçlar çerçevesiyle yöneleceğini ve davranışı başlatan güdünün türü belirler (Ercoşkun, Nalçacı, 2005, s. 357). Motivasyon örgütlerin verimliliğini arttırmada aydınlatıcı bir kandel görevi

görmektedir. Örgütlerde uygulanan motivasyon etkinliklerinin nihai amacı, örgüt ve çalışan hedeflerinin ortak noktada buluşması ve çalışan faaliyetlerinin bu yörüngede ilerlemesi, hem çalışan hem örgütün fayda sağlamasıdır (Örücü, Kanbur, s. 86). Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya yönlendirecek, sorumluluk almalarına imkân sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın oluşturulması, yapılması gereken işlerin başında gelir (Öztürk, Dünder, 2003, s. 58). Bu doğrultuda organizasyonların yönetim birimlerinde motivasyonu kaynak edinerek, çalışanları örgütün ortak çıkarlarına odaklanması hedeflenmektedir.

Günümüzde işletmeler, personeli motive etmek ve yüksek performans göstermelerini sağlamak için çeşitli motivasyon araçları kullanmaktadırlar (Ölçer, 2005, s. 2). Motivasyon araçları çoğunlukla işletme yöneticiliği alanında araştırmalara konu olmuştur. Motivasyon araçları, hedef kitlenin hangi düzeyde ihtiyaca sahip olduğu, insanın kendinden kaynaklı özellik ve beklentilerine, toplumsal yapıya, liderlerin anlayış ve uygulamalarına göre değişiklikler göstermektedir (Çöğür, Öcal, 2012, s. 154). Örneğin, ücret bir çalışanın daha nitelikli performansının temelinde etkin rol alırken, farklı bir çalışan için ücretin etkisi yeterli olamayabilir. Şartlara ve koşullara göre farklılık gösteren motivasyon araçları genel olarak üç başlık altında toplanabilir.

2.1.8.1. Ekonomik Unsurlar

Çalışanları nitelikli çalışmaya yönlendirecek, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek ve onların sorumluluk almalarını sağlayacak bir ortamın oluşturulması, yapılması gereken işlerin başında gelir (Öztürk, Dünder, 2003, s. 58). Böyle bir ortamın oluşması için önkoşul yöneticilerin, astlarının kişiliklerine, fikirlerine, duruşlarına ve ihtiyaçlarına göre çeşitli motivasyon araçları kullanmalarıdır.

Bu araçların en etkin olanlarından biri ekonomik faktörlerdir. Çalışanların motivasyonunu sağlayan ekonomik faktörler; ücret artışı, primli ücret, ekonomik ödül ve kara katılma gibi sıralanırken çalışanları iş yapmaya yönelten en güçlü motivasyon özendiricilerdir denebilir (Örücü, Kanbur, 2008, s. 87). Ekonomik unsurlar, ücret, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödüller, sosyal güvenlik ve emeklilik planları olmak üzere 5 aşamada incelenmektedir.

2.1.8.1.1. Ücret Artışı

Ekonomik unsurlar içerisinde en etkin olanı ücrettir. Verimlilik ve ücretler arasındaki ilişki incelendiğinde iş gücünün verimliliğinin önemli bir faktörü olduğu görülmektedir (Yıldırım, 2007, s. 23). Bireyler sosyal yaşamda olduğundan daha iyi bir konumda olmak ister. Günümüz yaşam koşullarıyla beraber düşürsek ücretler bireyin toplum içerisindeki konumunu belirlemede etkilidir. Ücret çalışanların sadece ihtiyaçlarını karşılayan ekonomik bir araç değildir aynı zamanda onların saygınlık derecelerini belirlemede de önemlidir (Taşdemir, 2013, s.54). Örgütlerde ücret düzeyini belirlemek oldukça önemli ve hassas bir mevzudur. Bu mevzunun değerlendirilmesinde göz önünde bulundurulması gereken eğitim, bilgi ve beceri düzeyleri gibi faktörler vardır.

2.1.8.1.2. Primli Ücret

Çalışanları isteklendirip verimlerini arttırmak için verilen ek ücrete prim denir. Primli ücret İşgörenlerin örgüt çıkarları için fazladan çalışma ve gayret sonucu oluşan tüm çıkarlar sadece üst yönetime ve pay sahiplerinin olursa örgüt içi adaletsizlik ortaya çıkar. Böyle bir adaletsizliğin olmaması için asgari performansın üzerindeki çalışmalar farklı şekillerde ödemeye tabi tutulabilir. Primli ücret işgöreni daha çok çalışmaya özendirilmenin yanında işgörenin yıpranması ve niteliğinin düşmesine de sebep olabilmektedir (Sevinç, 2015, s. 957).

2.1.8.1.3. Kara Katılma

Kâra katılma, işgörenleri daha verimli ve istekli çalışmaya yönleltebilmek için uygulanan bir yöntemdir. İşletmenin kazandığı karın bir miktarını, bu karı elde etmede en büyük paya sahip olan işverenle paylaşması esasına dayanan bir uygulamadır. Burada temel nokta, üretimin meydana gelmesinde emek faktörünün de sermaye faktörü kadar değerli olmasıdır (Pekel, 2001, s. 30). Kâr paylaşımı yöneticiler ve yüksek seviye çalışanları için anlamlı ve belirleyici bir paylaşımdır. Çalışanların elde edilen kazanımdan yararlanacaklarını bilmesi onların daha istekli ve aktif çalışmalarını sağlayacaktır. Eğitim kurumlarında elde edilen başarılarında en etkili faktörün öğretmen olduğu unutulmamalıdır.

Bu noktada başarıların ardından emek harcayan öğretmenlerin de takdir edilip karın paylaşılması motivasyonun artması noktasında önemlidir.

2.1.8.1.4. Güvenlik

Yaşanılan zamanda insanlar, zamanlarının büyük kısmını iş ortamlarında geçirmekte olup; maddi, manevi ve sosyal ihtiyaçlarının büyük bir kısmını da yine iş ortamlarında gidermektedirler. Çalışanlara sağlanacak, emeklilik, yaşlılık, hastalık, kaza, ölüm, işsizlik gibi sigorta türleri, kişisel güvenliği tehlikeye düşürecek durumları engellemek amacıyla toplumun sosyal yapısında yer almaktadır (Taşdemir, 2013, s. 56).

2.1.8.1.5. Ekonomik Ödüller

Günümüzde pek çok başarılı örgütler piyasa ve rekabet ortamında hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanlarını motive etmek amaçlı ekonomik değer taşıyan ödüllendirme yöntemini kullanmaktadır. Nitekim ödüllendirme iki amaca hizmet etmektedir. Bunlardan birincisi; işletmeler için maddi veya manevi değer taşıyan hizmetlerin değerlendirilmesi diğeri ise, bu davranış aracılığı ile çalışanların motive edilmesidir (Keskin, 2008, s. 52). Çalışanlara verilen bu ödüller, ihtiyaçları doğrultusunda verilmişse tabi motivasyon en doğru ölçüde sağlanmış olacaktır.

2.1.8.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları

Motivasyon araçlarında ekonomik etkenler kadar önemli bir boyut da Psiko-sosyal motivlerdir. Bu motivasyon unsuru daha çok insanın iç dünyasıyla ilgilenir. Ünlü Alman filozofu Cassirer' in insanın iç dünyasına dair fikirleri şu şekildedir:

Dış dünyadan insana gelen şeylerin tümü boş ve değersizdir. İnsanın özü, dış koşullara değil, yalnızca kendi kişiliğine verdiği değere dayanır. Varlıklı olmak, sınıf, toplumsal ayrıcalık, sağlık ve düşünsel yetiler, bunların hepsi önemsizdir. Önemli olan tek şey, ruhun içsel tutumu, eğilimidir (Cassier, 1997, s. 21).

Cassirer, İnsan Üstüne Bir Deneme kitabında insanın iç dünyasının ne derece önemli olduğundan bahsetmiştir. Psiko-sosyal faktörlerin daha çok kişilerin iç dünyası ile

ilgilenmesi ve insanların farklı duygularının ve değer yargılarının iç dünyalarını şekillendirmesi, Psiko-sosyal ihtiyaçların anlaşılmasını zorlaştırabilir (Örücü, Kanbur, 2008, s. 87). Psiko-Sosyal motive ediciler olarak, bağımsız çalışma olanakları, değer ve statü, özel yasama saygı, takdir etme ve örgütün başarısından sorumlu tutma, sosyal katılım ve çevreye uyum, öneri sistemi gibi unsurlardan oluşmaktadır.

2.1.8.2.1. Bağımsız Çalışma

Bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacı, çalışanların büyük çoğunluğunun örgütte kişilikleriyle var oldukları duygusu uyandırarak hem kişisel gelişime hem de motivasyon artışına katkı sağlayacaktır. Birey, özgür bir ortamda var olduğunu hissederek ise kişiliğini daha net sergileyerek örgütün bir parçası olacaktır. Yapılan araştırmalara göre aşırı baskı, çalışanlarda stres başlangıcına neden olup; motivasyon düşürücü etki göstermiştir. Bağımsız çalışma ortamında, çalışanların vazifelerini yerine getirirken izlenilen yol ve yöntemlerde kişisel tercihlerini kullanma hakkı vermektedir.

2.1.8.2.2. Değer Görme ve Statü

İnsanların çoğu bulunduğu örgüt içinde saygınlık kazanmak, önemli, etkili ve yetkin olmak ister. Bireyler güçlü olmak, öne geçmek, yani sosyal statü kazanmak için çalışır ve bunun için çaba sarf eder. Öncelikle değer görmek kişinin kendisine değer vermesine bağlıdır. Fromm (1947)'e göre yüksek değer, kendinden feragatte bulunmayı ve bencillik etmeyi değil, kendi kendini sevmeyi; bireyin kendi kendisini inkâr etmesini değil, gerçek insanî benliğini kabul etmesidir. Bir örgütte değer unsuru büyük önem taşır çünkü insan, değer görmediği bir ortamda değil verimli çalışmak; çalışıp çalışmamayı bile sorgulayabilir. Bu nedenle değer ve statü unsuru etkin bir motivasyon aracıdır.

2.1.8.2.3. Takdir Etme

Başarılı olma arzusu; insanların psikolojiksel olarak kendilerini rahat hissetmelerine, öz güvenlerinin artmasına, yeni başarılar için çaba sarfetmelerine sebep olmaktadır (Altok, 2009, s. 96). İnsanlar yaptıkları her işte başarılı olmak için çalışırlar ve bu istek aslında bir içsel güdülme çeşididir. Fakat başarının takdir edilmesi bireye her zaman daha iyi hissettirecek ve bireyin daha çok motive olmasını sağlayacaktır. Personel başarılarının üstleri ve iş arkadaşları tarafından beğenilmesi iş verimliliğin artmasını destekleyecektir.

2.1.8.2.4. Öneri Sistemi

Öneri sistemi, modern işletmelerde kullanılmaya başlanan çalışanın fikren ve zirken potansiyelinin keşfini sağlayan bir yöntemdir. Bura da gerekirse öneriyi kabul etme ancak; öneriyi getiren çalışanı geri çevirme anlayışını ilke edinerek çalışanın düşüncelerinin değerli olduğu kanısı oluşturulmaktadır. Örgüt bünyesinde çalışanın fikirlerini özgürce sunacağı bir ortamın varlığı, yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerin güçlenmesini sağlayan motive edici bir etki oluşturacaktır.

2.1.8.2.5. Sosyal Katılma ve Çevreye Uyum

Çağımızda modern örgütlerin açık yapıda olması gerektiği kabul görmüştür ve örgütü oluşturan bireylerin de aynı şekilde açık kişiliğe sahip olmaları gerekmektedir. Örgütler insanlardan oluştuğu için muhakkak örgüt içi informal ilişkiler oluşacaktır. Informal gruplar, insanların başkalarıyla birlikte bulunma isteği, formal çalışma hayatında onlarla iş birliği yapmak istemesi psikolojik bir motivasyon aracı oluşturmaktadır.

Çalışanların sosyal katılma ve çevreye uyum ihtiyaçları üç farklı düzeyde meydana gelmektedir. İlk düzey olarak birey bir gruba dahil olmak ister, daha sonra bilgi edinme gereksinimi hisseden bireylerin parçası oldukları örgütlerden aldıkları veriler, ortam şartları gibi birçok faktör ile örgüte ilişkin tutumlar oluşur (Çekmecelioğlu, 2005, s. 25). Aksi takdirde birey, yeterli bilgi alamadığında grubun dışında kalma korkusu

yaşar, son aşama olarak da çalışan grup değerlerini kendi değerleri olarak benimser. Sosyal katılım ve bireyin çevresine uyum sağlaması çalışanın örgütün hedeflerini benimsemesi açısından büyük önem taşımaktadır.

2.1.8.3. Örgütsel ve Yönetsel Amaçlar

Çalışanların güdülenmesinde etkin rol oynayan örgütsel-yönetsel faktörler örgütte amaç ortaklığı, yetki ve sorumluluk ilişkisinin orantılılığı, eğitim ve yükselme fırsatları tanınma, kararlara katılma, iletişim, işin verimliliğinin artırılması ve çalışma ortamını geliştirme olarak ifade edilebilir.

2.1.8.3.1. Örgütte Amaç Birliği Sağlama

Bu yöntemde, işletmenin herhangi bir bölümü için belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için o bölümde çalışan her iş görene düşen hedefler belirlenmektedir. Çalışanların motive olmaları için öncelikle ne istendiğinin kesin ve net olarak açıklanması, hedefe daha kolay ulaşılmasını sağlar. Belirlenen hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için; yüksek ama gerçekçi hedefler konması, yeri geldiğinde bu hedeflerde gerekli değişikliklerin yapılabilmesi gerekmektedir.

2.1.8.3.2. Yetki ve sorumluluk Verme

Yetki devri çalışanların saygı görme, tanınma ve kişisel becerilerini sergilemek için verilmiş motivasyonu arttırıcı bir fırsattır. Yetki ve sorumluluk verme bir güven unsurudur. Tanınan bireylerin yönlendirmeleri ile birlikte insanlar sahip oldukları güven duygularını, çeşitli seviyelerde başkalarına aktarırlar (Büte, 2011, s. 175). Bu nedenle bu güvenin çalışanda olması çalışma arkadaşlarını da olumlu yönde etkileyecektir.

Yetkilendirme sürecinde işletme yönetimi, yetkilendireceği bireylere temel olarak dört unsur kazandırmalıdır: işletme hakkında daha çok bilgi, eğitim kanalıyla mesleki bilgi, önemli kararlar verebilme otoritesi, gösterilen çaba karşılığında ödülü hak etme. Bu dört ana unsurdan biri eksikliği yetkilendirmeden umulan faydaların elde edilmemesine neden olur.

2.1.8.3.3. Karara Katılma

Çalışanların yönetim kararlarının alınma süreçlerine dâhil edilmeleri, etkin bir motivasyon arttırıcı faktör olarak bilinmektedir. Ancak kimi zaman çalışanlar amirlerinin kararlarını yargılayabilmektedir. Bu durumda çalışanlarda performans düşüklüğü görülebilir. Alınan kararlarda çalışanların da fikirlerinin önemsenmesi sağlıklı ve isabetli kararlar alınmasında büyük fayda sağlayacaktır.

2.1.8.3.4. Yükselme Olanakları

Daha yüksek pozisyonlar kazanma, başarının sonucu gereği bir ödüdür ve doğrudan motivasyonu arttırıcı niteliktedir. İnsanlar bulundukları mevkiinin her gereğini iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, bulundukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulmaya başlayacaklardır. Çalışanlarına yükselme olanakları veren örgütler daha dinamik bir hal alırlar.

2.1.8.3.5. Eğitim Olanakları

Çalışanların işletme tarafından gerekli konularda eğitilmesi ve örgüt hedefleri doğrultusunda yetiştirilmesi örgütlerde sıklıkla başvuru olan etkili motivasyon tekniklerinden biridir. Örgüt içerisinde yürütülen hizmetiçi eğitim faaliyetleri, seminerler, konferanslar ve yetiştirme programlarının planlanması gibi çeşitli faaliyetlere katılım çalışanlar üzerinde olumlu etki oluşturacaktır. Bu sayede çalışanlar mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, çeşitli sektörlerde yapılan farklı uygulama alanlarından haberdar olma fırsatı verdiği için işgörenin kendini yenilemesine sağlayacaktır.

2.2. Pozitif Algı

2.2.1. Algı Kavramı

Algı kelimesi sözlük olarak Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde bir olguya yönelik oluşan dikkat ile o olgunun bilincine varma ve idrak etme olarak tanımlanmaktadır. Algı sürecini araştıran psikologlar, birbiri ile bağımsız farklı duyu organlarından gelen duylara dayalı verilerin bir bütün olarak nasıl anlam kazandığını merak etmişlerdir (Cüceloğlu, 2006, s. 98). Algılama farklı boyutlarda olabilir zira her bireyin hayat çerçevesi farklıdır ve algılama bu çerçeveye göre farklılık gösterir. Algı birçok unsurun temelini oluşturur bireylerin olaylara verdikleri reaksiyonlar algıları ile ölçülüdür ve bu reaksiyon da çevrenin algıları ile yeni reaksiyonlara sebebiyet verecektir (Gençöz, 1998, s.6).

Psikoloji biliminde algı duysal faktörler ile bilgi alımı, yorumlanması, bir düzen biçimine sokulması anlamını kullanılır (2014). Akpunar'a (2011) göre algı, soyutlama olmayan eksik bilgidir (Akpunar, 2011, s. 356). Birey bu bilgilere kendi çerçevesi ile anlam yüklemektedir. Bireylerin fikretme ve algılamayla ilgili haritaları birbirinden çok farklı olup zaman içinde değişiklik gösterebilirler (Polat, 2014, s. 269). Algılama, alıcı ile iletici arasında oluşan bir tepkileşim türü olup, Uyarıcıları algılarken organizasyon (örgütlenme), değişmezlik, seçicilik, ve derinlik olmak üzere dört temel eğilim bulunmaktadır (Algı, 2017). Algı, bireyin duyguları, yaşantıları ve algılama anındaki psikolojik ve çevresel etmenler gibi birçok etmence şekillenebilir bu nedenle karmaşık bir süreç olarak ifade edilebilir.

2.2.2. Pozitif Algı Kavramı

Her insanın sübjektif duruşuyla varlık gösterdiği kozmopolit dünya toplumunda algı, bireyleri birbirinden farklı kılan temel faktörlerden biridir. Algılama bireyin bütün yaşantılarının öznel yansıması olarak; dış ortamdan gelen uyarıcıları tanıyıp, anlamlandırıp ve değerlendirmesi şeklinde tanımlanabilir. Beyin algılama esnasında bireyin içinde bulunduğu durumdan kaynaklı beklentileri, yaşantıları, duyu organlarından gelen farklı duyları, toplumsal ve kültürel değerleri hesaba katar (Cüceloğlu, 2006, s.

118). Bu nedenle algı unsuru çok yönlü bir faktör olup; bireylerin hayata baktıkları pencereleridir diyebiliriz.

İnsan duyguları birçok araştırmacının ilgisini çekmiştir. Bilhassa İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra pozitif psikoloji alanına eğilim kendini göstermiştir. Pozitif psikoloji, olumlu duygulara, deneyimlere, hayatın anlamı ve bunun gibi konulara yoğunlaşmıştır (Uz Baş, 2015, s. 1). Bu bilim dalı potansiyel, yetenek, güç ve güzel deneyimleri geliştiren; geleneksel psikoloji unsurlarını göz ardı etmiş insanların pozitif yönlerini ön plana çıkarır (Erzen, Çikrikci, 2014, s.198). Pozitif psikoloji, pozitif deneyimleri üç zaman ölçütünde ele alır bunlar:

1. Geçmiş; iyi olma ve sosyal doyum;
2. Şimdi; mutluluk ve akış deneyimi kavramları üzerinde yoğunlaşır;
3. Gelecek; iyimserlik ve geleceğe olumlu bakma kavramlarına hakimdir (Hefferon, Boniwell, 2014, s. 3).

Pozitif psikoloji hayatı sadece olumlu yönleriyle değil olumsuz yönleriyle de kabul ederek bireysel motivasyonu yüksek tutmayı amaçlayan ve örgütsel ilişkilere pozitif algı perspektifli bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu yaklaşımla birlikte, örgüt ve organizasyonların da olumlu bakış açısıyla değerlendirilmesi gerektiğini savunan “pozitif örgütsel psikoloji” yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Oruç, 2015, s. 10). Pozitif psikolojinin temel çalışma alanı olarak tanımlanan; pozitif kişisel deneyimler, özellikler ve pozitif kurumlarla ilgili bilimsel çalışmaların örgütsel çerçeveye uygulanması pozitif örgütsel psikolojinin çıkış noktasıdır (Kelekçi, 2015, s. 11).

Pozitif algı, farklılıktan doğan zenginliklerin temelini oluşturan; sürece dayalı bir olgudur. Bu farklılıkların yönetimi, bireyselliği göz önünde bulundurarak işgörenin örgütteki konumuna değer vermek ve işgörene saygı göstermeyi gerektirmektedir (Balyer, Gündüz, 2010, s. 27). Bir örgütün nitelikli ve sağlıklı olması, üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması, kendilerini iyi hissetmeleri ile her yönden sağlıklı olmaları durumudur (Cemaoğlu, Şahin, 2007, s. 467). Bireyin algılama sürecinde önceki eğitim yaşantısı, toplumsallaştığı kültürel çevre, örf, adet, gelenekler ve inançları biçimlendirici bir role sahiptir ve bu faktörler bireylerarası ilişki ve etkileşimi de büyük ölçüde etkiler (Kepekçioğlu, 2015, s. 50).

Bireyin yaşamında, olumlu duygulanımları, olumsuz duygulanımlarından üstünse ve kişinin yaşam niteliğine ilişkin bilişsel tutumu, olumlu ise öznel iyi oluşu yüksek

olmaktadır (Tuzgöl Dost, 2005, s. 104). Aksi durumda, yani kişinin kendisine karşı olan tutumlarının olumsuz bir hal alması, işle ilgili çeşitli alanlarda kendini yetersiz hissetmesi ve çalışanlar arasında bulunan ilişkilerde de başarısızlık duygusuna neden olur (Kayabaşı, 2008, s. 195). Sezgin ve Kılınç (2010)'a göre de kişinin karşılaştığı zorluklar karşısında ve sosyo kültürel ilişkilerinde kendini niteliksiz ve yetersiz hissetmesi, kişisel başarısızlığın nedenlerindendir. Pozitif psikoloji insanların psikolojik sağlık açısından kendilerini nasıl koruyacaklarını ifade etmenin yanı sıra onların duygu bakımından da normalliklerini korumaları ve daha çok pozitif duygulanımlarla yaşamaları gerektiğini söylemektedir (Özasma, 2016, s. 141).

Pozitif algı, bireylerin sosyal ve akademik hayatının büyük bir kısmını geçirdikleri eğitim kurumlarında da büyük öneme sahiptir. Nitekim kişinin kendisi ve başkaları ile ilgili olumlu ya da olumsuz algıları, bireysel motivasyonu doğrudan etkileyen faktörlerdendir. Kişilerin üstlendiklerini düşündükleri rol ile yöneticilerinin çalışanlarını büründürdüğü rol arasındaki farklılık ya da görevi ile belirsizliklerin olması bireyin kendi içinde ya da çevresi ile çatışmasına neden olabilmektedir (Sütlü, 2007, s. 58). Bu bağlamda liderlerin çalışanları hakkındaki olumlu ya da olumsuz algısı ve bunu çalışanlarına ne derecede yansıttığı önemlidir.

Liderliğin doğasında bir etkileme ve yönlendirme potansiyeli mevcuttur. Örgütsel açıdan düşünüldüğünde liderlik; yöneticilerin bireysel ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çalışanları etkileme ve yönlendirme süreci olarak ifade edilebilir (Kurt, 2014, s. 38). Okul yöneticileri, okuldaki madde ve insan kaynaklarını organize eder, çalışanların iş yaşamında daha nitelikli olması için onları destekler (Aksu, Baysal, 2005, s. 109). Bu destek, liderin çalışanlarına güvenmesi ve onları adil koşullarda değerlendirmesi, çalışanlarına vereceği görevlerin en iyi şekilde yerine getirilebileceği inancının olması yani işgörenler hakkında pozitif algıya sahip olması şeklindedir.

Genel olarak pozitif algı bir iletişim biçimidir diyebiliriz. Nitekim iletişimi gerçekleştiren bireylerin birbirlerini ne şekilde algıladığı, onların birbirlerine karşı olan tutumlarını ve iletişimin niteliğini etkilemektedir (Kepekçioğlu, 2015, s. 20). Pozitif algı bireyin öz değerlendirmesi, başkalarını değerlendirmesi ve başkaları tarafından değerlendirilmesi durumlarının genel çerçevesini oluşturur. Bu bağlamda pozitif algının yönetimin her biriminde etkin kullanımı ve motivasyon yönetiminde uygulanması işgören niteliği açısından belirleyici faktörlerden biri olacaktır.

2.2.3. Örgütsel Performansta Pozitif Algı Misyonu

Örgütsel performans başka bir ifade ile örgütsel etkinlik, bir örgütün belirlenen amaçlarına hangi ölçüde ulaştığını gösteren bir ölçek olarak nitelendirilebilir. Kimi araştırmacı örgütsel performans kavramını, ürün ve hizmet niteliği, etkin çalışanların işletmeye olan sempatisinin artması ve işletmede devamlılığının sağlanması, yönetim-çalışan arasındaki ilişki ve çalışanlar arasındaki ilişki olarak tanımlarken; kimi araştırmacılar da bu kavramı pazarlama ve kar kavramlarıyla ilişkilendirmiştir (Özutku, 2010, s. 32).

Performans yönetiminde örgütün hedeflerine ulaşmak ve performansın artırılması hedefi ile işgörenin bilgi, beceri, yetenek ve mesleki yetkinlikleri arttırmak esas alınmıştır (Kalkavan, 2014, s. 111). Performans yönetiminin temel amacı örgütün genel hedeflerinin bireysel hedeflere indirgenmesini sağlamaktır (Saruhan, Yıldız, 2012, s. 326). Bu noktada örgüt liderlerine önemli görevler düşmektedir. Örgüt yöneticisi de astlarını tanımalı, davranışlarını anlamlandırarak örgütün ve bireyin amaçlarına daha nitelikli bir şekilde ulaşabilmesi adına bireylerin kültürel değerlerini daha etkin analiz etmelidir (Şahin, 2010, s. 29). Performans değerlemenin iki amacı vardır. İlk amaç, örgütün elemanlarına iş niteliklerine dayanan öz performansları konusunda geri besleme vermesini sağlar (Mercanlıoğlu, 2012, s. 43). İkinci amaç, çalışan ve liderler arasında bilgi alışverişini sağlayan bir yapı oluşumudur.

Organizasyonların, motivasyonu ve verimliliği sağlamak amacıyla çalışanların performanslarını doğru değerlendirmeleri gerekmektedir. Nitekim motivasyon-verim-performans faktörleri birbirleri ile ilişkili unsurlardır (Özdemir, Kartal, ve Yirci, 2014). Özdevecioğlu (1999: 402)'na göre etkin ve nitelikli olan organizasyonların verimli olması beklenebilir fakat verimli olan organizasyonların etkin ve nitelikli olması gerekmeyebilir. Bu noktada etkinlik çoğu noktada belirleyici niteliklere sahiptir. Etkililiğin önemi şu açılardan ele alınabilir:

- ✓ İşletme sahipleri açısından etkin olamayan bir işletme, amaçlarına ulaşamamış yani istenilen kar düzeyine ulaşamamış bir işletme olarak kabul edilebilir.
- ✓ Çalışanlar açısından etkin olmayan bir işletme, çalışanların hakkını vermeyen, ona saygı göstermeyen ve çeşitli haklar tanımayan işletme demektir.

- ✓ Yöneticiler açısından etkin olmayan bir işletme, yöneticinin başarısızlığı demektir. Bu durum da yine yöneticinin istenilen amaçlara ulaşamadığının göstergesidir.
- ✓ Kamuoyu açısından etkin olmayan bir işletme, arzu ve istekleri dikkate almayan, kaliteyi ikinci plana atmış ve tüketici haklarına saygı göstermeyen bir işletme kavramını tanımlamaktadır.
- ✓ Devlet açısından etkin olamayan bir işletme, yükümlülüklerini yerine getirmeyen ve kaynakları israf eden bir işletmedir. (Özdevecioğlu, 1999, s. 403).

Bu bağlamda örgüt ve işletmelerin etkinliği birçok farklı unsuru farklı açılardan olumlu ya da olumsuz etkileme potansiyeline sahiptir.

2.2.4. Pozitif Örgütsel Davranış ve Psikolojik sermaye

İnsan, süregelen zamanda maddi olarak kendini ileriye taşımıştır ancak maddenin getirdiği bu maddilik insanın manevi geriliğine sebep olmuştur. İnsanın manevi eksiklikleri üzerine odaklanan Psikoloji bilimi, Maslow'a göre bu haliyle henüz işin sadece yarısıyla ilgilenir haldedir (Kutunis, Oruç, 2014, s. 146). Bu noktada ortaya çıkan pozitif psikoloji kavramı çalışanların ve dolayısı ile örgütlerin olumlu yönlerine odaklanan böylece verimin daha çok artacağına olan inançtır. Pozitif psikoloji hayatın her alanında etki göstermiş ve bu etki ile örgüt ortamlarında pozitif örgütsel davranış olgusu oluşmuştur.

Luthans ve arkadaşlarının çalışmalarında büyük yer tutan pozitif psikoloji ve örgütsel davranış kavramları dinamik örgüt yönetimlerinde akım haline gelmiştir. Pozitif psikoloji akımının örgütsel ilişkiler üzerinde olan etkisi iki bakış açısı ile kendini göstermektedir. Bunlardan ilki Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu olup, olumsuz ve kritik koşullarda örgütün devamlılığının sağlanması için var olan pozitif özelliklerin öne çıkarılmasıdır (Keleş, 2011, s. 346). Bir diğer bakış açısı ise insan kaynakları yönetiminin pozitif yönünü vurgular öteki söylem ile pozitif örgütsel davranış kavramını öne çıkarır.

Temel olarak pozitif örgütsel davranış, işgörenlerin pozitif psikolojik sermayelerini ölçmeyi, bu sermayeleri geliştirmeyi ve örgütsel çıktılara dönüştürmede etkinliği hedeflemektedir (Topaloğlu, Özer, 2014, s. 158). Psikolojik Sermaye

(Psychological Capital - PsyCap) kavram olarak “bireyin pozitif psikolojik açısı ile gelişime durumu” olarak ifade edilebilir (Özer, Topaloğlu ve Özmen, 2013, s. 438). Psikolojik sermaye kavramı bireyin, yaşam boyutuyla bilgi, beceri ve deneyimlerinin sentezi sonucu oluşturduğu öz farkındalıkla ilişkilidir (Erkuş, Fındıklı, 2013, s. 304). Pozitif psikolojik sermaye, işgörenlerin kimi tanımladığı ya da neyin bilgisine sahip olmalarından ziyade “kendini nasıl algıladığı ve tanımlandığı” ile ilgilidir (Akçay, 2011, s. 125). Pozitif algı Öz yeti, umutlu, iyimser ve esnek olmak üzere dört bileşenden seklindedir.

Öz-yeterlilik, zorlu vazifeleri başarıyla tamamlayabilmek için gerekli çabayı gösterme ve üstlenme mevzusunda yeterli güvene sahip olmayı ifade etmektedir (Yıldız, 2015, s. 21). Seligman’ın pozitif psikolojide en çok vurguladığı olgulardan biri olan iyimserlik, temel anlamıyla kişinin olumsuzluklara ve istenmeyen durumlara karşı dayanıklı kalabilmesinin ön koşulu (Yaşın, 2016, s. 47) olup gelecek olaylar hakkında pozitif algıya sahip olmayı gerektirir.

Umut, değer niteliği taşıyan amaçlar belirleyebilme ve bu amaçları elde etmede kişinin engellerin üstesinden gelebilme yetisine olan inancını kapsayan motivasyonel bir durumdur (Çetin, Basım, 2012, s. 123). Amaçlarını gerçekleştirmek için çözüm yolları arayan çalışanların umut düzeyleri yüksektir, nitekim olumsuz bir durum oluştuğunda bu durumu olumlu hale getirmek için çalışabilirler, olayları bütün yönleri ile değerlendirmeye çalışırlar (Erkmen, Esen, 2013, s. 24). Psikolojik dayanıklılık ise, bireyin zorluklara karşı dayanma gücü, esnekliği, uyumu, değişime karşı olan tepkileri ve devamlılık gösteren psikolojik baskılar karşısındaki tutumunu içerir (Çalışkan, 2015, s. 367). Bu bağlamda psikolojik olarak dayanıklılık gösteren bireyler oluşan sıkıntılar ile savaşılabilmeyi ve bu savaştan daha güçlü bir şekilde çıkmayı başarma ihtimalleri yüksek bireylerdir.

Umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık kavramları, kavramsal olarak birbirinden bağımsız olmakla birlikte; aynı zamanda tek bir teorik ve ölçülebilir bir olgu olarak örgütsel psikolojik sermayeye işaret etmektedir (Çetin, Basım, 2012, s. 126). Pozitif psikolojik sermayenin önemli niteliklerinden biri, umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık bileşenlerinin ölçülebilir; eğitimle bireylere verilebilir ve zaman içerisinde geliştirilebilir olmasıdır (Keleş, 2011, s. 349).

Pozitif psikolojik sermaye, zaman içerisinde büyüyen ve gelişim gösteren dinamik bir yapıya sahip olduğundan bir kaynaktan çok psikolojik bir kapasite olarak ele alınabilir (Kutanis, Oruç, 2014, s. 151). Ülkemizde konu ile ilgili yazın sayısı sınırlıdır fakat iş dünyasında işgörenlerin olumsuz yönlerinde odaklanmak yerine, onların pozitif hal ve davranışlarına odaklanarak verimliliği arttırmayı hedefleyen örgütlerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Nitekim yapılan araştırmalar pozitif sermayenin verimlilik ve iş doyumunu arasında pozitif sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Psikolojik sermaye, birçok pozitif örgütsel davranış kriterini bir araya getiren ve birleşimini sağlayan üst düzey çekirdek bir yapıdır (Erkmen, Esen, 2013, s. 24). Bu nedenle rekabet avantajı sağlamak amacıyla her örgüt kendi durum ve gerçekleri ışığında psikolojik sermayesini geliştirmeli, yönetmeli ve örgüte özgü konuma getirmelidir (Ocak, Güler, Basım, 2016, s. 115).

2.2.5. Pozitif Psikolojiye Dair Yapılan Bazı Çalışmalar

Pozitif psikoloji, bireyin olumlu ve olumsuz yönlerinin farkındalığında olup; yapıcı fikirler ile hayata karşı daha güçlü durmanın ifadesidir. Konu başka bir şekli ile insanların potansiyelleri, kapasiteleri, yapabilecekleri vb. konularda daha açık ve takdire değer bir bakış açısına teşvik eden bir teşebbüs olarak yorumlanmıştır (Özasma, 2016, s. 12). Pozitif psikolojinin insan olgusuna bakışı, profesyonelleri kişilerin potansiyelini daha fazla takdir etmeye teşvik etmektedir (Karairmak, siviş, 2008, s. 104). Jonathan Hadit 2001 yılında yaptığı bir çalışmada pozitif psikolojiye sahip olmak için dört öneride bulunmuştur bunlar:

1) Olumlu duygularla başlanması gerektiği; yani olumlu ahlaki duygular, bireylerin yaşamını ve toplumun işleyişini iyileştirmek için büyük bir potansiyele sahip olduğunu ifade eder.

2) Rehberlik için diğer kültürlerle ve çağlara bakılması gerektiği ifade etmiştir.

3) İyi niyet için öğrenilenlerin uygulanmasının gerektiğini ifade etmiştir. Burada pozitif psikologların deneyimler oluşturmaları gerektiğini ifade etmiştir.

4) Etkili deneyimleri ve ahlaki dönüşümlerin incelenmesi gerektiğini belirtmiştir.

Pozitif Psikolojinin temelinde inançlar yatmaktadır nitekim her oluşumun temelinde inanç vardır. Konu ile alakalı yapılan bir çalışmada psikolojik iyi olma ile dinî yönelim arasında istatistikî olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır (Göcen,

2013). Yine Cilansun (2016)'un yaptığı bir çalışmaya göre psikolojik iyi oluşla performans yönetimi arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki olduğu görülmüştür. Benzer bir çalışmada pozitif psikoloji konularından umut ile dindarlık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (Dağcı, 2014). Pozitif psikolojinin örgütsel faaliyetler üzerinde uygulanması pozitif örgütsel davranış kavramını ortaya çıkarmıştır. Örgütsel faaliyetlerin işleyişi örgüt iklimi ile yakından ilişkilidir. Yapılan bir çalışmada örgüt ikliminin olumlu algılanmasının iş doyumunu üzerinde etkisinin varlığını desteklemektedir (Özer, Topaloğlu ve Timurcanday Özmen, 2013). Öte yandan, örgüt ile özdeşleşme algısı yüksek düzeyde olduğu vakit, psikolojik güçlendirme algısı ve gönüllü performans davranışın arasındaki ilişkinin güçlenmekte olduğu görülmüştür (Taştan, 2012).

Pozitif psikolojik sermaye, örgütlerin insan kaynaklarını nitelikli bir şekilde kullanmasına rehberlik eder. Polatçı (2014)'nın yaptığı çalışmada psikolojik sermayenin performans üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu ifade edilmiştir. Örgütler, işgörenlerin kendilerini rahat ve güvende hissettikleri; iş doyumunu ve verimliliğin bu ölçülerde sağlanacağı çalışma ortamları oluşturmaları oluşturmalarıdır. Başka bir çalışmada pozitif psikolojinin bir ögesi olan umut faktörü ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu bulunmuştur (Kararımak, Siviş, 2008). Yapılan çalışmalar ışığında diyebiliriz ki; rekabetin hakimiyet sürdüğü çağımız iş dünyasında liderler, pozitif algının gücünü etkin kullanarak örgütlerin hedeflerini ve çalışma koşullarını daha anlamlı kılabilirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, örnekleme ve evreni, veri toplama araçlarının geliştirilmesi, uyarlanması ve hazırlanması, verilerin toplanması, analizi ve analiz çalışmalarında kullanılan istatistiksel işlemler hakkında bilgi verilmiştir.

3.1. Çalışma Modeli

Bu çalışma okul müdür ve müdür yardımcılarının pozitif algı düzeylerinin öğretmen içsel ve dışsal motivasyonu üzerindeki etkisini inceleyen, nicel araştırma deseni olarak desenin kullanıldığı bir çalışmadır. Nicel araştırma deseni, kuram oluşturmayı hedefleyen bir anlayışla sosyal olguları, ilişkili oldukları çevrede araştırmayı ve anlamayı önemseyen bir yaklaşımdır (Yıldırım, Şimşek, 2000, s. 19). Bu araştırma deseninde hedefe uygun ölçekler uygulanarak ortaya yeni ve bağımsız bir şeyler çıkarmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin öğretmen üzerindeki pozitif algı düzeyleri ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki tespit etmektir. Bu amaçla Likert tipi bir ölçek geliştirilmiştir. Araştırmada izlenen işlem basamakları sırasıyla literatür taramasının yapılması, madde havuzunun oluşturulması ve uzman görüşlerinin alınması, ölçek uygulaması veri analizi ve ölçeğe son halinin verilmesi şeklindedir.

Araştırmada öğretmenlerin yöneticilerinin gözünden kendilerini nasıl değerlendirdikleri ve bu değerlendirmenin iş yaşamı ve sosyal yaşamda motivasyonlarını hangi ölçüde etkilendiği durumunu derinlemesine resmedilmesi istenmiştir. Bu amaçla çalışmada araştırmanın konusunun ve amacının doğasına en uygun olan ilişkisel araştırma deseni kullanılmıştır. Olgular arasındaki ilişkilerin anlaşılması, onların anlamlandırılmasına katkı sağlar. Korelasyonel ve nedensel karşılaştırma yöntemleri, ilişkisel araştırma yönteminin içeriklerindendir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016, s. 24).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Elazığ İli merkezinde bulunan ilkokullarda yapmakta olan 1856 öğretmendir. Araştırmada evrenin, örneklem tarafından yüksek oranda temsil edilebilmesi amacıyla seçkisiz örnekleme yöntemleri içerisinde yer alan basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Temsil edici bir örneklemin geçerli ve en etkili yolu seçkisiz örneklemedir (Büyüköztür ve diğerleri, 2016). Basit seçkisiz örneklemede bir bireyin seçimi ya da ifadeleri öteki bireyleri etkilememektedir. Bu bağlamda araştırmada Elazığ ilinde bulunan toplamda otuz ilkokul ve ortaokulda görev yapmakta olan 700 öğretmenin katıldığı anket uygulaması yapılmıştır.

3.3. Verilerin Betimsel Analizi

Araştırmada pozitif algını motivasyon üzerindeki etkileri iki boyutta ele alınmıştır bu boyutlar sırası ile dışsal motivasyon ve içsel motivasyondur. Bu kapsamda uygulanan anket çalışmasına katılan 700 öğretmenden 569’undan geri dönüt yapılmıştır. 559 verinin 1’i analiz yapılmaya uygun bulunmadığı için kayıp özelliği göstermiş geriye kalan 558 veri ile geliştirilen ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri üzerinde yüzde – frekans dağılımlarına bakılmış, daha sonra çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Çoklu regresyon analizinin doğru sonuçlar verebilmesi için,

- a) En az aralık ölçeğinde olan değişkenler, normal dağılım sergilemelidir.
- b) Yordayıcı değişkenlerin her birisinin yordanan değişkenle arasındaki ilişki doğrusal olmalıdır.
- c) Yordanan değişimler birbirinden bağımsız olmalı, yani, yordayıcı (bağımsız) değişkenlerin kendi aralarında yüksek derecede ilişki bulunmamalıdır.
- d) Yordama yapılırken, tahmini değerler ile gözlem sonucu elde edilen değerler arasındaki farklar (tahmin hataları) normal dağılım sergilemelidir. (Can, 2013, s. 249)

Çoklu regresyon analizi, bağımlı değişkenlerle ilişkili olan iki veya daha fazla yordayıcı değişkenlere bağlı olarak bağımlı değişkenlerin tahmin edilebilme durumuna

yönelik yapılan bir analiz türüdür (Büyüköztürk, 2016, s. 98). Bu kapsamda yapılan analizler tablo şeklinde verilmiş olup bütün boyutlarıyla değerlendirilmiştir.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan verileri elde etmede pozitif algı ve motivasyon ölçekleri kullanılmıştır. Aşağıda ölçekler hakkında istatistiki bilgilere yer verilmiştir.

3.4.1. Pozitif Algı Ölçeği

Araştırma başlangıç aşamasında konu ile alakalı literatür taraması yapılmıştır. Yapılan literatür taraması ışığında ölçülmek istenen olguya dair pozitif algı ölçeği bulunamadığı için birinci adım olarak konu ile alakalı 25 maddelik bir havuz oluşturulmuştur. Maddeler uzman görüşü (eğitim bilimleri bölümünden iki, alan eğitimi bölümünden bir ve Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik bölümünden ise bir akademisyen olmak üzere dört akademisyen) alınarak incelemeye tabi tutulmuştur. Ölçülecek konu ile ilişki kurulmadığı düşünülen 7 madde ölçekten çıkarılmış kalan 18 madde ile uygulamaya başlanmıştır.

3.4.1.1. Ölçek Geliştirme Süreci

Ölçek geliştirme sürecinde konu ile alakalı literatür incelenmiş ve yapılan benzer çalışmalara ulaşılmıştır. Bu şekilde ölçülmek istenen konunun yapısı oluşturulmuştur. Aşağıda ölçek geliştirme sürecinde takip edilen işlemler sırası ile verilmiştir.

a) Madde havuzunun oluşturulması

Okul müdür ve müdür yardımcılarının pozitif algı düzeyleri ile ilgili tutum maddelerini oluşturabilmek için öncelikle ulusal ve uluslararası alanda pozitif algı kavramıyla ilgili yapılan çalışmalar titizlikle incelenerek, 25 madde içeren bir madde havuzu hazırlanmıştır. Maddelerin yazım yanlışları ve anlatım bozukluğu içermemesini sağlamak için Türkçe Dili ve Edebiyatı alanında eğitim veren uzmanlardan görüşleri

alınarak gerekli düzenlemeler yapılarak, 25 maddeden oluşan ölçeğin ilk taslak formu hazırlanmıştır.

b) Madde Havuzunun Uzmanlar Tarafından Değerlendirilmesi

Görüşme formunun uzman görüşüne sunularak fikir birliği sağlanması da veri toplama aracının güvenilirliğini sağlayan önemli bir ölçüttür. Bu çerçevede konu ile ilgili olarak Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümünde görev yapan dört öğretim üyesinin, Elazığ Bilim ve Sanat Merkezinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin (bir yönetici ve iki öğretmen), Elazığ Rehberlik ve Araştırma Merkezinde görev yapmakta olan uzmanların (iki alan uzmanı) görüşlerine başvurulmuştur.

Güvenirliği sağlayan bir diğer ölçüt ise katılımcı görüşlerinin, bulgular kısmında doğrudan aktarım yoluyla ifade edilmesidir. Bunun için katılımcıların görüşleri aynen olduğu gibi aktarılmıştır. Soruların katılımcıların anlayabileceği açıklık ve belirginlikte olmasına; karmaşık, anlaşılması güç olmamasına ve yanlış anlamaya yol açmayacak nitelikte olmasına dikkat edilmiştir.

Uzmanlardan alınan dönütler neticesinde gerekli düzenlemeler yapılmış, bu kapsamda 7 madde uzman görüşü ile çıkarılarak kalan 18 maddeden ölçeğin analizlere dahil edilmesine karar verilmiştir. Maddelerin cevaplanması, ölçeğin yapısı göz önünde bulundurularak 7'li derecelendirme tipindedir (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2= Kısmen Katılmıyorum, 3=Katılmıyorum, 4=Kararsızım 5= Kısmen Katılıyorum, 6=Katılıyorum, 7=Kesinlikle Katılıyorum).

c)Uygulama

Uzmanlardan alınan teyitler sonrası ölçek gözden geçirilerek ölçeğe son şekli verilmiş ve uygulama aşamasına geçilmiştir. Ölçeğin geçerlilik çalışması kapsamında yapılan açımlayıcı faktör analizi (AFA), 250 katılımcıdan 209 geçerli dönüt alınarak yapılmıştır. Yine aynı kapsamda yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA), 250 katılımcıdan 235 geçerli dönüt alınarak yapılmıştır.

3.4.1.2. Pozitif Algı Ölçeği'nin Geçerlilik Çalışması

Bu bölümde ölçeğin geçerliliğini tespit etmek için yapılan çalışmalara yer verilecektir. İlk olarak kapsam geçerliliğinin verilmesi, daha sonra yapı geçerliliğinin verilmesi adına Açımlayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

3.4.1.2.1. Açımlayıcı Faktör analizi ve sonuçları (AFA)

Araştırmacılar ve davranış bilimciler doğrudan gözlenemeyen teorik yapılar ile ilgili değişkenleri faktörler olarak adlandırılmaktadırlar. Doğrudan ölçülemeyen faktörler çeşitli analizler yapılarak ölçülebilirler. Faktör analizi, çok sayıda gözlenen değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi daha az sayıda gizil değişken ile ilişkilendirerek anlamlı hale getirir (Bektaş, 2015, s. 14). Pallant (2015) ise faktör analizini veri azaltma tekniği olarak tanımlayarak; büyük bir veri setinin daha küçük bir faktör ya da bileşenler vasıtasıyla özetlenmesi şeklinde ifade eder. Bu analiz türü, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya getirip ölçme işlemini daha az faktörle açıklamayı amaç edinen bir tekniktir (Büyüköztürk, 2016, s. 133).

Faktör analizinde amaç unsuru dikkate alındığında açımlayıcı (exploratory) ve doğrulamalı (confirmatory) olmak üzere iki temel yöntemin varlığı gözlemlenmektedir (Bektaş, 2015, s.74). Değişkenler arası ilişkilerin incelenerek ortaya yeni bir yapı koyulmaya çalışılan analizlerde açımlayıcı (exploratory) faktör analizi (AFA); değişkenler arası ilişkilere dair önceden belirlenmiş bir hipoteze ya da kurama uygunluğu sınanmak için yapılan analizlerde ise doğrulamalı (confirmatory) faktör analizi (DFA) kullanılır (Can, 2013, s. 267).

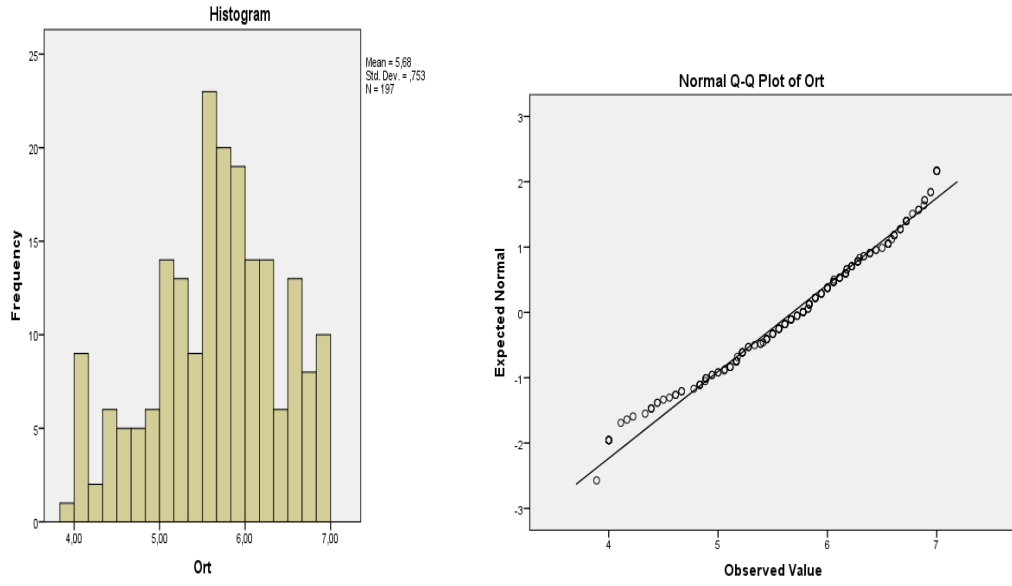
Açımlayıcı faktör analizi, hakkında bilgi sahibi olmadığımız gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkiyi kurma maksadı tasarlanan bir analiz çeşididir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2012, s. 189). AFA uygulanması için 250 öğretmenin katılımı sağlanmış olup veri setini bozan 41 anket analize dâhil edilmemiştir. Böylece kalan 209 veri ile açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizinin yapılabilmesi için verilerin normal dağılım göstermesi gerekmektedir. Bartlett'in Küresellik değeri hesaplanarak verilerin normal dağılıma uygunluğu dolayısı ile faktör

analizine uygunluğu incelenmiştir. AFA geçmeden önce Normallik varsayımının sağlanması için gerekli istatistikler aşağıda verilmiştir.

Tablo 2. Taslak ölçeğe ait betimleyici İstatiksel veriler

İstatistik	Değeri	Standart Hata
Ortalama	5.68	,05
Medyan	5,83	
Varyans	,56	
Standart Sapma	-,38	
Minimum Değer	3,89	
Maksimum Değer	7,00	
Ranj	3,11	
Çarpıklık	-,38	,17
Basıklık	-,34	,34

Değişken dağılımının normal dağılıma uyum göstermesi için arpıklık ve basıklık katsayılarının sıfır düzeyinde olması gerekir. Bu durumun gerçekleşmesi mümkün olmadığı için esas aranan özellik normal dağılımdan aşırı sapmalar olmamasıdır. Normallik; simetrik olmayı, an eğrisini başka bir ifade ile verilerin çoğunlukla orta kısımda toplandığını, aşırı değerlerin azlığını ifade eder (Pallant, 2015, s. 71). Veriler normallikten uzaklaşır ise veriler arasında faktör zmlemesine imkân verecek ölçüler oluşmaz (Can, 2013, s. 272). Bu nedenle normal bir dağılımda arpıklık değer ve basıklık değerinin +1.0 ile -1.0 arasında olması gerekmektedir (Gürbüz, şahin, 2016, s. 218). Tablo 2 incelendiğinde arpıklık ve basıklık katsayıları (-0,38 ve -0,34) değerleri içerisinde yer aldığından ölçekte elde edilen toplam puanın dağılımının normal dağılıma uygun olduğu söylenebilir.



Şekil 5. Toplam Puan Histogramı ve Normal Q-Q Grafiği

Elde edilen veriler Normal dağılıma uygunluğu farklı yöntemlerle ölçülebilir. Bunlardan biri histogram ve Q-Q grafikleridir. Histogram grafiği incelendiğinde verilerin normal dağılıma uygunluğu görülmektedir. Q-Q grafiğinde ise verilerin 45 derecelik doğruya yakın bir şekilde dağıldığı gözlemlenmektedir. Bu noktada elde edilen veriler normal dağılıma uygundur yorumu getirilebilir. Normal dağılımın ispatında yapılacak son işlem Kolmogrov-Smirnov testinin yapımıdır.

Tablo 3. Kolmogrov-Smirnov Testi

	Kolmogorov-Smirnov		
	İstatistik	Sd	P
Toplam puan	.064	197	.050

Kolmogrov-Smirnov testi örnekleme ifade eden değer 50'den büyük olduğu durumlarda kullanılır. Hesaplanan p toplam puan frekans beklenen değerin 0,05'ten büyük bir değer alması, anlamlılık düzeyinde puanların normal dağıldığını gösterir. Tablo 3 incelendiğinde toplam puan değişkeni için hesaplanan bu değer 0,05'e eşit olduğu gözlemlenmektedir. Sonuç olarak dağılımının aşırı sapmalar göstermediği, yani normal dağılıma uygun olduğu söylenebilir.

Verilerin normal dağılıma uygunluğu test edildikten sonra 18 maddelik pozitif algı ölçeğinin Faktör Analizi için uygun olup olmadığını test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı hesaplanmış ve Bartlett Küresellik Testi yapılmıştır. Faktör analizinde evreni temsil eden örneklem unsuru oldukça önemli olup, örneklemin niteliği için kullanılan ölçütlerden bir tanesi KMO ölçütüdür. İlk olarak AFA için örneklem büyüklüğünün yeterli sayıda olması şarttır. Bu çalışmada Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri kullanılarak örneklemin yeterli olup olmadığı incelenmiştir. Aşağıda KMO ve Bartlett değerlerine ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 4. KMO Katsayısı ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO Katsayısı		.907
	X^2	1934.770
Bartlett Testi	Sd	120
	p	.000

Faktör analizi uygulanmadan önce örneklemin niteliği için yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçüt değeri 0,907 olarak saptanmıştır. Bu değer örneklemin kapsamının kullanılan örneklem için oldukça uygun olduğunun göstergesidir nitekim KMO değeri 1'e yaklaştıkça örneklem yeterliliği yükselir (Büyüköztürk, 2016, s.135). Verilerin dağılım durumunu belirlemek için yapılan Bartlett testi sonucunda ($x^2= 1934.770$, $p= .000$) istatistiksel olarak dağılımın normal ve AFA için uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Tablo 4 incelendiğinde Bartlett testinin %5 anlamlılık düzeyinde değer alması ($p<0,05$) elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Veri dağılımlarının AFA yapılabilmesi için normal olması gerekmektedir. Elde edilen verilerin dağılım durumunu test etmek adına yapılan Bartlett testi kullanılarak Ki-Kare değeri hesaplanmıştır. Ulaşılan sonuçlar verilerin dağılımının normal ve faktör analizi yapılabilmesi için uygun olduğunu göstermiştir.

Tablo 5. Maddelerin Faktör Yük Değerleri

	Faktör Yük Değerleri		
	1	2	3
PA1	,360		
PA2			
PA3			
PA4	,658		
PA5	,816		
PA6	,774		
PA7	,722		
PA8	,627		
PA9			,434
PA10			,602
PA11			,783
PA12			,757
PA13			,621
PA14			,511
PA15		,710	
PA16		,749	
PA17		,809	
PA18		,614	

Yapılan analizler sonucunda 1,2 ve 3. Maddeler 0,45'den az faktör yüküne sahip oldukları için ölçekten çıkarılmışlardır.

Tablo 6. Faktörlerin Özdeğerleri ve Açıklanan Varyans Oranları

Faktör	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Kümülatif %
1	8.028	50.174	50.174
2	1.700	10.624	60.798
3	1.245	7.783	68.581
4	.790	4.940	73.521
5	.739	4.617	78.138
6	.594	<	81.851
7	.548	3.422	85.273
8	.471	2.944	88.217
9	.414	2.585	90.802
10	.344	2.150	92.952
11	.280	1.747	94.699
12	.237	1.481	96.180
13	.227	1.420	97.600
14	.198	1.240	98.840
15	.186	1.160	100.000

Bu şekli ile ölçek son halini almış olup Açıklanan Varyans Oranları tablo 7. de verilmiştir.

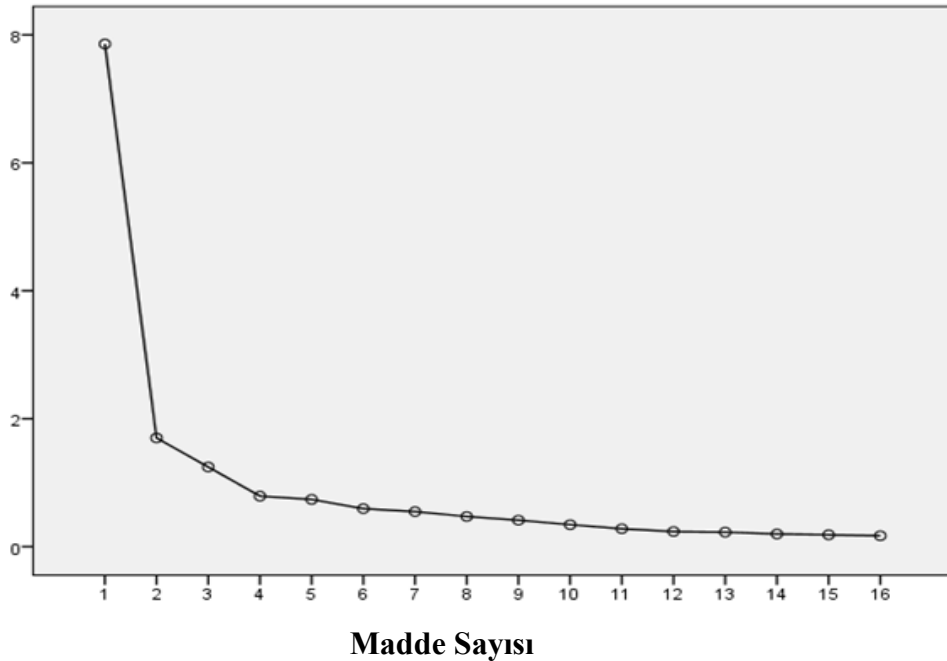
Tablo 7. Oluşan faktörlerin Özdeğerleri ve Açıklanan Varyans Oranları

Faktör	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Kümülatif %
1.	7.857	49.106	49.106
2.	1.700	10.624	59.730
3.	1.245	7.783	67.513

AFA sonucunda 15 maddeden oluşan ölçekte öz değeri 1’den büyük 3 faktör olduğu görülmüştür. Üç faktörde toplanan ölçeğin açıklandığı toplam varyans miktarı %67.513 olarak bulunmuştur. Ölçekte yer alan maddelerin öz değerleri ve karşılık geldikleri varyans değerleri birinci faktör için 7.857 ve % 49.106; ikinci faktör için 1.700 ve % 59.730; üçüncü faktör için 1.245 ve %67.513 olarak hesaplanmıştır

Faktör analizinde faktörlerin yorumlanmasına açıklık getirmek için yapılan belirginleştirme işlemine ‘döndürme’ denir. Bu işlem sonunda maddeler kendileriyle yüksek ilişki kuran maddeleri bulurlar ve böylece faktörlerin yorumlanması daha rahat olacaktır (Can, 2014, s. 297).

Özdeğer



Şekil 6. Faktör Özdeğer Çizgi Grafiği

Tablo 8. Döndürülmüş Faktör Bileşen Matrisi

Madde No	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
P5	,816		
P6	,774		
P7	,722		
P4	,658		
P8	,627		
P17		,809	
P16		,749	
P15		,710	
P18		,614	
P10			,602
P11			,783
P12			,757
P13			,621
P14			,511
P9			,454

Tablo 8’de görüldüğü üzere faktör yükleri 0,454-0,816 arasında değişmektedir. Birinci faktör 5 maddeden oluşup etkili iletişim ve işbirliği (Eİİ) olarak; ikinci faktör 4 maddeden oluşup sorumluluk yetisi ve örgütsel etkililiğe katkı sağlama (SYÖEKS) olarak, üçüncü faktör 6 maddeden oluşup mesleki ve kişisel yetkinlik (MKY) olarak adlandırılmıştır. Tablo 9’da birinci faktöre ait maddelere yer verilmiştir.

Tablo 9. Birinci Alt Boyutu Oluşturan Maddeler

Madde	Ortak Faktör Varyansı	Faktör Yükü
5.Okul Yöneticilerim meslektaşlarımla işbirliği içinde çalıştığımı düşünürler.	,677	,698
6.Okul yöneticilerim öğrencilerimle etkili iletişim halinde olduğumu düşünürler.	,686	,701
7.Okul yöneticilerim velilerle etkili iletişim halinde olduğumu düşünürler.	,597	,664
4.Okul yöneticilerim yönetimle işbirliği içinde çalıştığımı düşünürler.	,587	,636
8.Okul yöneticilerim meslektaşlarımla etkili iletişim halinde olduğumun düşünürler.	,599	,689

Birinci alt boyut kapsamında hazırlanan sorular ile öğretmenlerin iletişim becerilerinin içsel ve dışsal motivasyonu hangi boyutta etkilediğini tespit etmek amacıyla oluşturulmuştur. Birinci alt boyuta sahip maddeler incelendiğinde katılımcıların yönetim, veli, öğrenci ve meslektaş perspektifleriyle işbirliği ve etkili iletişim ifadelerine yer verildiği görülmüştür. Bu nedenle birinci alt boyut Etkili İletişim ve İşbirliği (Eİİ) olarak adlandırılmıştır. İkinci alt boyuta ait maddeler ortak faktör varyansları ve faktör yük değerleri tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10. İkinci Alt Boyutu Oluşturan Maddeler

Madde	Ortak Faktör varyansı	Faktör Yüğü
	,713	,753
17.Okul yöneticilerim başarılı bir öğretmen olduğumu düşünürler.		
	,671	,718
16. Okul yöneticilerim uzun yıllar boyunca bu okulda çalışmamın gerekli olduğunu düşünürler.		
15. Okul öneticilerim, öğrencilerin potansiyellerini keşfetmelerine katkısı olan bir öğretmen olduğumu düşünürler	,676	,726
18. Okul yöneticilerim sorumluluk almaktan çekinmediğimi düşünürler.		
	,494	,589

İkinci alt boyut kapsamında öğretmenlerin okulun belirlenen hedeflerine hangi ölçüde katkı sağladığını; okulun eğitim faaliyetlerinde ne derecede nitelikli olduğu fikirlerinin içsel ve dışsal motivasyona etkisini belirlemek amacıyla sorular hazırlanmıştır. Maddeler incelendiğinde sorulan soruların katılımcıların mesleki ve kişisel potansiyellerinin öz bakış açıların ile nasıl değerlendirileceği hususuna odaklandığı için ikinci alt boyut Sorumluluk Yetisi ve Örgütsel Etkililiğe Katkı Sağlama (SYÖEKS) olarak adlandırılmıştır. Üçüncü alt boyuta ait maddeler ortak faktör varyansları ve faktör yük değerleri tablo 11’ de gösterilmiştir.

Tablo 11. Üçüncü Alt Boyutu Oluşturan Maddeler

Madde	Ortak Faktör varyansı	Faktör Yüğü
11. Okul Yöneticilerim, sınıfımı bir öğrenme ortamı olarak etkin kullandığımı düşünürler.	,703	,744
13.Okul yöneticilerim öğrencilerime karşı özverili yaklaştığımı düşünürler.	,584	,700
12.Okul Yöneticilerim, akademik olarak kendimi geliştirdiğimi düşünürler.	,638	,695
10.Okul yöneticilerim sosyal ve kültürel açıdan kendimi geliştirdiğimi düşünürler.	,574	,684
14.Okul yöneticilerim, bu okulda görev yapmamın öğrenciler için fırsat olduğunu düşünürler.	,603	,728
9.Okul yöneticilerim oluşan problemin çözümünde yapıcı bir rol üstlendiğimi düşünürler.	,553	,637

Üçüncü alt boyut kapsamında katılımcı öğretmenlerin mesleki kimliklerini ne ölçüde taşıdıkları fikrinin, içsel ve dışsal motivasyona etkisini incelemek adına sorular hazırlanmıştır. Maddeler incelendiğinde, maddelerin mesleki sorumluluk bilinci ve bir örgüt olarak okulun ortak çıkarlarına katkı sağlama perspektifiyle değerlendirilmiş olup Mesleki ve Kişisel Yetkinlik (MKY) olarak adlandırılmıştır.

3.4.1.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları

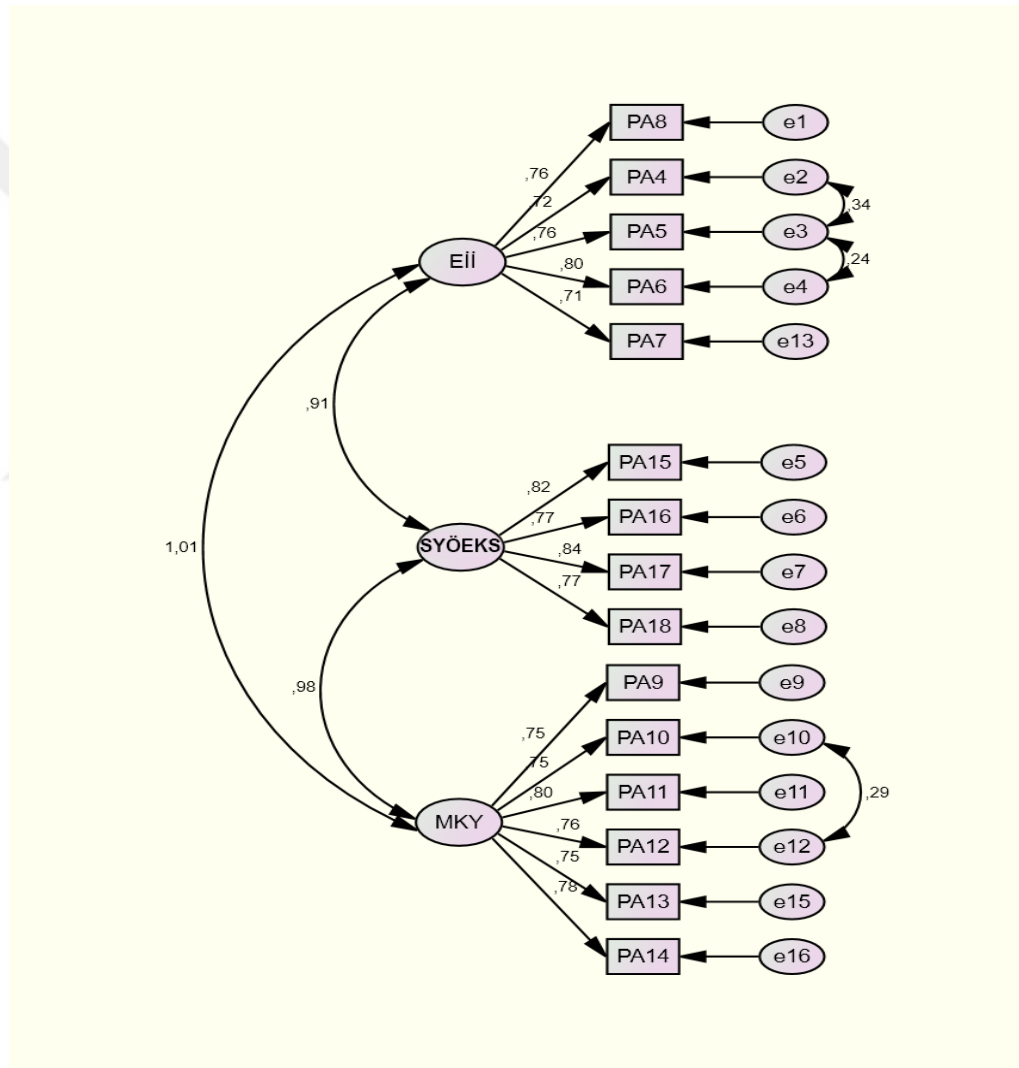
Hazırlanan maddeler arası ilişkilerin keşfedilmesi için Açıklayıcı Faktör Analizi, keşfedilen ilişkilerin farklı örneklemelere uygulanabilirliğinin tespiti için Doğrulayıcı Faktör Analizi yöntemleri kullanılmıştır (Dönmez, 2015, s. 47). DFA daha önceki çalışmalara ya da kuramlara dayanarak faktörler ve faktörlerin altında yer alan maddelerin bu faktörlerle ne kadar ilişkili olduğunu sınamaktadır (Dönmez, 2015, s.63).

Ölçek çalışmalarında AFA yapılarak bulunan sonuçlar DFA yapılarak doğrulanmaktadır. Doğrulamayı faktör analizi uygulanması için yine 250 veri uygulanmış bu verilerden 15'i istenilen niteliklere sahip olmadığı için analizlere dâhil edilmemiş olup; geri kalan 235 veri ile doğrulamayı faktör analizi yapılmıştır.

Bu ölçekte üç faktörlü model için uyum ölçekleri incelenmiştir. İstatistiksel analizler kayıp ve uç değerler, tek ve çok değişkenli normallik, doğrusallık ve çoklu bağlantı problemi dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda öncelikle veri seti kayıp ve uç değerler açısından incelenmiştir. Kayıp verilere seri ortalaması atanmıştır. Ardından uç değerler incelenmiş ve analizleri olumsuz düzeyde etkileyebilecek uç veri saptanmamıştır. Araştırma verileri tek ve çok değişkenli normallik açısından incelenmiş ve araştırma değişkenlerine ilişkin çarpıklık (-0.36 ile 0.58) ve basıklık katsayılarının (-0.69 ile 0.47) kabul edilebilir değerlere sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca Saçılma Diyagramı Matrisi incelenmiş ve elips şeklinde dağılımların olduğu görülmüştür. Bu bulgular araştırma verilerinin tek ve çok değişkenli normallik ile doğrusallık varsayımlarını karşıladığını göstermektedir (Çokluk ve diğerleri, 2012). Araştırma verilerinin çoklu bağlantı problemine neden olup olmadığı, değişkenler arası korelasyon değerleri ve VIF ve tolerans değerleri incelenerek değerlendirilmiştir. Çoklu bağlantı problemi değişkenler arasındaki korelasyonun 0.90'dan büyük, VIF değerlerinin 10'dan büyük ve tolerans değerlerinin 0.10'dan küçük olması durumunda ortaya çıkmaktadır (Çokluk ve diğerleri, 2012). Araştırmanın bağımsız değişkenleri arasındaki ikili korelasyonlar çoklu bağlantı problemine neden olmamaktadır (tüm ikili korelasyonlarda $r < 0.90$). Ayrıca bağımsız değişkenlere ait VIF (bağımsız değişkenlere ait tüm VIF değerleri 10'dan küçüktür) ve tolerans değerleri (bağımsız değişkenlere ait tüm tolerans değerleri 0.10'dan büyüktür) çoklu bağlantı problemi oluşturmamaktadır. Bu istatistiksel analizler dikkate alınarak, araştırma verileri parametrik istatistiki yöntemlerle çözümlenmiştir.

Ölçeğin tek faktörlü yapıları doğrulamayı faktör analizi ile test edilmiştir. Modifikasyonsuz öğrencilerde doğrulamayı faktör analizi (DFA) için 250 öğrenciden toplanan veriler kullanılmıştır. DFA'ya ilişkin uyum indeksi değerleri $\chi^2=144.93$, $sd=52$, $RMSEA=0.072$, $RMR=0.70$, $GFI=0.93$, $AGFI=0.90$, $CFI=0.95$ ve $IFI=0.91$ olarak bulunmuştur. Faktör yükleri öğrencilerinde 0.33-0.67 arasında değişmektedir. Bu değerlerden x, y ve z yeterli; a,b,c'nin ise kabul edilebilir sınırların biraz altında olduğu

görülmüştür. Yapılacak olan 250 adet modifikasyon (a ile b arasında, c ile d arasında modifikasyon yapılması suretiyle) ile ölme aracının kabul edilebilir değerlere ulaşılacağı görülmüş ve 235 adet modifikasyon yapıldıktan sonra uyum indeksi değerleri yeniden incelenmiştir. Sonrasında bu uyum indeksi değerleri $\chi^2=141.93$, $sd=51$, $RMSEA=0.080$, $GFI=0.90$, $CFI=0.90$ ve $IFI=0.90$ olarak saptanmıştır. Faktör yükleri 0.49-0.71 arasında değişmektedir. Bu değerler ölçeğin kullanılabilir uyum indekslerine sahip olduğunu göstermektedir.



Şekil 7. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek modelinin yapı ve ilişki katsayıları incelendiğinde; faktörler ile maddeler arasındaki ilişki katsayılarının tüm maddeler için ,45'ten büyük ve tüm faktör-madde

ilişkilerinin ,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. DFA’da da Eİİ faktörünün iki ile üç; üç ve dördüncü maddeleri arasında; MKY faktörünün onuncu ve on ikinci maddeleri arasında düzeltme yapılması önerisi ortaya çıkmış ve düzeltme işlemleri gerçekleştirilmiştir.

3.4.1.3. Pozitif Algı Ölçeğinin Güvenirlilik Çalışması

Güvenirlilik kavramı, yapılan ölçümler arası tutarlılık ve kararlılık olarak adlandırılmaktadır (Can, 2014, s. 365). Güvenirlilik, testin ölçülmek istenen özelliği hangi boyutta ölçtüğü ile ilgili bir kavramdır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2016, s. 109). Geçerlilik ölçülen konu ile alakalı ise güvenirlilik ölçmede yapılan hataları kapsayan bir olgudur. Bir ölçeğin nitelikli sayılabilmesi için geçerlilik ve güvenirliliğinin istenilen düzeylerde olması gerekmektedir. Güvenirliliği belirlemede en sık kullanılan yöntemlerden biri Cronbach Alpha katsayısının hesaplanmasıdır. Bu katsayı aynı zamanda iç tutarlılığın ölçüsüdür. İç tutarlılık güvenirliliği, ölçme aracında bulunan maddelerin kendi aralarında hangi boyutta tutarlılık gösterdiğini test etmek amacıyla kullanılır (Gürbüz, Şahin, 2016, s. 323). Güvenirli bir ölçme aracı için bu değerin en az 0,70 düzeyinde olması gerekir.

Tablo 12. Ölçeğin ve Alt Boyutların Güvenirlilik Katsayıları

	Cronbach Alpha Katsayısı
1.faktör	.88
2.faktör	.87
3.faktör	.94

Tabloda görüldüğü gibi 1. Faktör için Cronbach Alpha Katsayısı, .88 düzeyde; 2. Faktör için, .87 düzeyde olduğu görülmektedir. Bu değerler faktörlerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. 3. Faktör için Cronbach Alpha Katsayısı, .94 düzeyindedir. Bu şekli ile 3. Faktör yüksek derecede güvenilirdir yorumu yapılabilir. Sonuç olarak üç faktörün de güvenirlilik katsayıları nitelikli ve yeterlidir.

3.4.2. Motivasyon Ölçeği

Öğretmenlerin motivasyonunu ölçmek amacıyla uyguladığımız Kauffman, Soylu ve Duke (2011) tarafından geliştirilen motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin geliştirilme amacı bireyin kendi çerçevesiyle Öğretme Motivasyonu Ölçmek ve içsel ve dışsal motivasyon ile arasında bulunan ilişkiye açıklık getirmektir. İlk aşamada 80 içsel 80 dışsal olmak üzere 160 maddelik bir havuz oluşturulmuştur. İkinci aşamada, uzman görüşüne başvurularak ve pilot test yapılarak bu havuzdan 12 maddelik ölçeğe ulaşılmış ve bu ölçek öğretmen adaylarına uygulanmıştır. Daha sonra, elde edilen veriler açımlayıcı faktör analizi ile incelenerek ölçeğin kaç boyuttan oluştuğunu belirlenmiştir. Son olarak ölçek ile diğer ilgili ölçekler arasındaki ilişkiler incelenerek geçerliğe dair deliller toplanmıştır.

Geliştirilen ölçek Amerika Birleşik Devletleri'ndeki büyük bir üniversitede Eğitim Psikolojisi alanında der alan 30 erkek 117 kadın olmak üzere toplam 147 öğretmen adayına uygulanmıştır. Ölçeğin boyutlarını tespit etmek adına açımlayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Varimax eksen döndürme sonucunda öz-değeri 1'in üzerinde olan iki boyuta tespit edilmiştir. İlk boyut için öz-değer 3.79'dur ve varyansın % 31.56'sını açıklamaktadır. İkinci boyut için öz-değeri ise 2.77'dir ve varyansın 23.04'ünü açıklamaktadır. Bu boyutları meydana getiren maddeler belirlenip gruplandığında boyutların içsel ve dışsal motivasyonu temsil ettikleri gözlenmiştir. Bu çerçeveye yapılan güvenirlik analizi sonuçlarına göre içsel motivasyon ölçeğinin güvenirliği ,86, dışsal motivasyon ölçeğinin güvenirliği ise ,76 olarak ifade edilmiştir.

Ölçek güvenirlik analizinden sonra geçerlilik analizine tabi tutulmuş ve anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. İçsel ve dışsal öğretme motivasyonu ile uzmanlık ve performans hedefleri arasında geçmiş çalışmalarla tutarlı ilişkiler görülmüştür. Sonuç olarak çalışmada ölçeğin iki boyuttan (içsel ve dışsal motivasyon) oluştuğunu ve geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu görülmüştür. Bununla birlikte araştırma sonuçlarına bakılınca içsel ve dışsal motivasyonun dikey düzlemde gösterilebileceğine yönelik bulgulara da yer verilmiştir. Bu noktada kanıt olarak faktörler arasında neredeyse hiçbir ilişkinin olmaması ($r=,039$) gösterilmiştir. Bu veriler ışığında geliştirilen motivasyon ölçeği, öğretmen adaylarının kendi çerçeveleriyle motivasyonlarını ölçmek amacıyla ölçek olarak araştırmada kullanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

IV. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde yapılan araştırmanın veri analizleri sonucu elde edilen bulgular ve bu bulgulara getirilen yorumlar yer almaktadır. Bu amaçla ‘pozitif algı ölçeği’ ve ‘motivasyon ölçeği’ yardımı ile toplanan veriler üzerinde istatistiki işlemler yapılmıştır. Okul müdür ve müdür yardımcılarının pozitif algı düzeylerinin öğretmen içsel motivasyonu ve dışsal motivasyon üzerindeki etkileri arasındaki ilişkiyi saptayabilmek için korelasyon analizleri yapılmış ve sonuçlar tablo şeklinde sunulmuştur.

Maddenin ve gücün hâkimiyetini ilan ettiği zaman diliminde insanın yaşam karşısında ayakta durabilmesi, içsel ve dışsal manevi güçlere bağlı hale gelmiştir. Yaşam karşısında güçlü ve dinamik bireylerin yetişmesi için; yetişmeye rehberlik eden öğretmenlerin de güçlü ve dinamik olması gerekir. Başka bir ifade ile motivasyonu yüksek öğretmenler, daha nitelikli bir nesil yetiştirir. Bu çerçeveye öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen birçok faktörün olmasına karşın, liderlerinin gösterdiği pozitif algı faktörünün ne derece etkilediği araştırmanın merak konusu olmuş ve analizler bu ufukla yapılmıştır.

Analizler çerçevesi ile geliştirilen 15 maddelik Pozitif Algı Ölçeği ve 2011 yılında KAUFFMAN ve arkadaşlarının geliştirdiği 12 maddelik Motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Bu kapsamda Elazığ ili merkezinde bulunan toplam 30 okulda görev yapan 700 öğretmene ulaşılmıştır. Yapılan araştırma, gönüllülük esas alınarak uygulandığı için 559 veri geri dönüt olarak alınmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda 1 veri kayıp özelliği gösterdiği için analizlere dâhil edilmemiştir. Toplanan verilere ait demografik bilgiler tablo şeklinde aşağıda verilmiştir.

Tablo 13. Demografik Özellikler

Cinsiyet	N	%
Erkek	306	54.8
Kadın	252	45.2
Toplam	558	100.0

Branş	N	%
Sınıf Öğretmeni	269	48.2
Branş Öğretmeni	289	51.8
Toplam	558	100.0

Medeni Durum	N	%
Evli	450	80.6
Bekâr	108	19.4
Toplam	558	100.0

Görev Yapılan Okul Türü	N	%
İlkokul	558	100.0

Eğitim Durumu	N	%
Yüksek Lisans	49	8.8
Doktora	1	2
Lisans	507	91
Toplam	558	100.0

Tablolar cinsiyet özelliklerine göre incelendiğinde çalışmaya katılan öğretmenler; 306 (%54.8) sı erkek; 252 (%45.02) si bayan olmak üzere toplam 558 (%100) dir. Katılımcılar; branş bazında incelendiğinde 269 (% 48.2) u sınıf öğretmeni; 289 (%51.8) u branş öğretmenidir. Katılımcılar medeni halleri baz alınarak incelendiğinde; 450 (%80.6) si evli; 108 (%19.4) i bekar olduğu görülmüş olup; çalışılan okul bazında 558 (%100.0) si ilkokulda görev yaptığı görülmüştür. Yine çalışmaya katılım gösteren öğretmenler eğitim durumları göz önüne alınarak değerlendirildiğinde 507 (%91) si lisans; 49 (%8.8) u yüksek lisans ve 1 (%2) i doktora mezunu olmak üzere tüm katılımcılar bütün demografik özellikleriyle toplamda 558 (%100) oranında katılım göstermiştir.

Yapılan analizlerde esas amaç geliştirilen ölçeğin içsel ve dışsal motivasyon üzerinde hangi ölçüde yordayıcı olduğunu tespit etmektir. Bu kapsamda yapılacak olan analizler için en uygun seçim çoklu regresyon analizi olmuştur. Çoklu regresyon, bir bağımlı değişken ile bir çok bağımsız değişken yahut yordayıcı değişken arasındaki ilişkinin gözlemlenmesinde kullanılabilecek teknikler ailesi olarak ifade edilebilir (Balcı, Ahi, 2016, s. 164). Pallant (2015)' e göre çoklu regresyon, model hakkında ve modeli oluşturan değişkenlerin her birinin ne derece katkı sağladığı hakkında bilgi verir. Bu açıdan pozitif algı ölçeğinin dışsal motivasyon üzerindeki etkisi ve içsel motivasyon üzerindeki etkisi olmak üzere iki aşamada çoklu regresyon uygulanmıştır.

4.1. Pozitif Algı İle Dışsal Motivasyon Arasındaki İlişki

Pozitif algı, bireyin olumlu ve olumsuz yanlarının farkında olarak; kişinin bütün yönleriyle kıymet görmeye değer olduğunu ifade eder. Kişinin hakkında olumlu fikirlerin olduğunu düşünmesi, liderleri tarafından kıymet görmesi, pozitif algı ışığında eksikliklerini tamamlamaya çalışarak dinamikleşmesi, elbette dışsal ve içsel motivasyonu etkileyecektir. Bu çerçevede pozitif algının içsel ve dışsal motivasyon arasındaki ilişkinin boyutları yapılan regresyon analizi ile tablo şeklinde aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 14. Regresyon Analiz Tablosu

Değişken	B	Standart Hata	β	T	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	1.621	.219	-	7.384	.000	-	-
Eİİ	-.044	.059	-.048	-.752	.452	.125	-.035
SYÖEKS	-.012	.054	-.015	-.227	.820	.169	-.011
MKY	.484	.037	.563	13.124	.000	.541	.525
R=.544		R ² =.296					
F ₍₃₋₄₅₃₎ =63.567		p =0.000					

Bu çoklu regresyon analizinde, çalışmanın bağımlı değişkeni dışsal motivasyondur. Dışsal motivasyon üzerinde etkisi olduğu düşünülen Etkili iletişim ve işbirliği (Eİİ), sorumluluk yetisi ve örgütsel etkililiğe katkı sağlama (SYÖEKS) ve mesleki ve kişisel yetkinlik (MKY) gibi değişkenlerin dışsal motivasyonu ne şekilde yordadığını belirlemek adına yapılan çoklu regresyon sonucunda; (R= 0,544, R²=0.292 anlamlı bir ilişki sergilemişlerdir. (F₍₃₋₄₅₃₎=63.567, P<0,01). İfade edilen üç değişken, birlikte pozitif algının dışsal motivasyon üzerindeki değişimin %29.6 sını açıklamaktadır. Standart regresyon katsayıları esas alınarak, yordayıcı değişkenlerin dışsal motivasyon üzerindeki önem sırası, mesleki ve kişisel yetkinlik (MKY) (β =.563), etkili iletişim ve işbirliği (Eİİ) (β =.048) ve sorumluluk yetisi ve örgütsel etkililiğe katkı sağlama (SYÖEKS) (β =.015) dır. Regresyon katsayılarının anlamlılık testlerindeki düzeyleri incelendiğinde yordayıcı değişkenlerden sadece mesleki ve kişisel yetkinlik (p<0,01) olgusunun dışsal motivasyon üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir. Yordayıcı değişkenlerle dışsal motivasyon arasındaki ilişkiler incelendiğinde mesleki ve kişisel yetkinlik ile (r=.541), [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde (r=.525)], sorumluluk yetisi ve örgütsel etkililiğe katkı sağlama ile (r=.169), [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde (r=-.011)], etkili iletişim ve işbirliği ile (r=.125), [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi denetlendiğinde (r=-.035)] düzeyinde korelasyon görülmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre, dışsal motivasyonu yordayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{Dışsal motivasyon} = 1.621 - 0.44 \times \text{Eİİ} - 0.12 \times \text{SYÖEKS} + 0.484 \times \text{MKY}$$

4.2. Pozitif Algı İle İçsel Motivasyon Arasındaki İlişki

Tablo 15. Regresyon Analiz Tablosu

Değişken	B	Standart Hata	β	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	2.501	.238	-	10.523	.000	-	-
Eİİ	.019	.064	.022	.295	.768	.051	-.014
SYÖEKS	-.018	.059	-.024	-.310	.757	.050	-.015
MKY	.114	.040	.144	2.857	.004	.142	.133
R=.143	R ² =.020						
F ₍₃₋₄₅₆₎ =3.162	p =0.024						

İçsel motivasyon üzerinde etkisi olduğu düşünülen Etkili iletişim ve işbirliği (Eİİ), sorumluluk yetisi ve örgütsel etkililiğe katkı sağlama (SYÖEKS) ve mesleki ve kişisel yetkinlik gibi değişkenlerin içsel motivasyonu ne şekilde yordadığını belirlemek adına yapılan çoklu regresyon sonucunda; (R=.143, R²=0.20 anlamlı bir ilişki sergilemişlerdir. (F₍₃₋₄₅₆₎ =3.162, P<0,05). İfade edilen üç değişken, birlikte, dışsal motivasyon üzerindeki değişimin %20 unu açıklamaktadır. Standart olan regresyon katsayılarına göre, yordayıcı değişkenlerin dışsal motivasyon üzerindeki önem sırası, mesleki ve kişisel yetkinlik (MKY) (β =.144), sorumluluk yetisi ve örgütsel etkililiğe katkı sağlama (SYÖEKS) (β =-.024), etkili iletişim ve işbirliği (Eİİ) (β =.022) dır. Regresyon katsayılarının anlamlılık testleri incelendiğinde yordayıcı değişkenlerden sadece mesleki ve kişisel yetkinlik (p<0,01) olgusunun içsel motivasyon üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir. Yordayıcı değişkenlerle içsel motivasyon arasındaki ilişkiler incelendiğinde mesleki ve kişisel yetkinlik ile (r=.142), [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde (r=.133)], etkili iletişim ve işbirliği ile (r=.051), [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde (r=-.014)] sorumluluk yetisi ve kâra katkı sağlama ile (r=.050), [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde (r=-.015)], düzeyinde korelasyon

görülmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre, dışsal motivasyonu yordayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{İçsel motivasyon} = 2.501 + 0.19 \times \text{Eİİ} - 0.18 \times \text{SYÖEKS} + 0.114 \times \text{MKY}$$

Araştırma kapsamında katılımcılara içsel ve dışsal motivasyonu ayrı ele alarak üç ana başlık altında sorular yöneltilmiştir. İlk olarak; etkili iletişim ve işbirliği başlığı altında ve önem sırasıyla;

- 1.Okul Yöneticilerim meslektaşlarımla işbirliği içinde çalıştığımı düşünürler.
- 2.Okul yöneticilerim öğrencilerimle etkili iletişim halinde olduğumu düşünürler.
- 3.Okul yöneticilerim velilerle etkili iletişim halinde olduğumu düşünürler.
- 4.Okul yöneticilerim yönetimle işbirliği içinde çalıştığımı düşünürler.
- 5.Okul yöneticilerim meslektaşlarımla etkili iletişim halinde olduğumun düşünürler.

Şeklindeki sorular ile katılımcıların etkili iletişim ve işbirliği yetilerinin içsel ve dışsal motivasyon üzerindeki etkisi tespit edilmek istenmiştir. Yapılan analizler sonucunda etkili iletişim ve işbirliğinin içsel motivasyon üzerinde pozitif; dışsal motivasyon üzerinde negatif yönlü ve anlamlı olmayan sonuçlar gözlemlenmiştir.

Araştırmanın ikinci boyutu kapsamında ele alınan sorumluluk yetisi ve örgütsel etkililiğe katkı sağlama olgularının öğretmenlerin yöneticileri açısından kendilerini değerlendirmeleri açısından önem sırasıyla aşağıdaki sorular yöneltilmiştir:

- 1.Okul yöneticilerim başarılı bir öğretmen olduğumu düşünürler.
- 2.Okul yöneticilerim uzun yıllar boyunca bu okulda çalışmamın gerekli olduğunu düşünürler.
- 3.Okul yöneticilerim, öğrencilerin potansiyellerini keşfetmelerine katkısı olan bir öğretmen olduğumu düşünürler
- 4.Okul yöneticilerim sorumluluk almaktan çekinmediğimi düşünürler.

Analizler sonucunda sorumluluk yetisi ve örgütsel etkililiğe katkı sağlamanın içsel ve dışsal motivasyon üzerinde negatif yönde ve anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Üçüncü aşamada okul yöneticilerinin pozitif algı düzeylerinin öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisini (içsel ve dışsal olarak) tespit etmek adına mesleki ve kişisel yetkinlik başlığı altında adaylara sorulan:

1. Okul Yöneticilerim, sınıfımı bir öğrenme ortamı olarak etkin kullandığımı düşünürler.

- 2.Okul yöneticilerim öğrencilerime karşı özverili yaklaştığımı düşünürler.
- 3.Okul Yöneticilerim, akademik olarak kendimi geliştirdiğimi düşünürler.
- 4.Okul yöneticilerim sosyal ve kültürel açıdan kendimi geliştirdiğimi düşünürler.
- 5.Okul yöneticilerim, bu okulda görev yapmamın öğrenciler için fırsat olduğunu düşünürler.
- 6.Okul yöneticilerim oluşan problemin çözümünde yapıcı bir rol üstlendiğimi düşünürler.

Regresyon analizi sonucunda mesleki ve kişisel yetkinlik faktörünün, dışsal motivasyon üzerinde pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordayıcı olduğu; içsel motivasyon üzerinde yine pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordayıcı olduğu görülmüştür.

BEŞİNCİ BÖLÜM

V. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Teknolojinin ilerlemesi ile eş zamanlı ilerleyen üretim, verim ve buna bağlı artan organizasyonlar arası rekabet insan gücünün en üst seviyede kullanılması gerektiğini bizlere göstermiştir. Peki, bu güç en etkin şekilde nasıl kullanılır? Birçok bilim dalı bu konu üzerine odaklanmış ve nitelikli veriler bulunmuştur. Bilimin ışığında ilerleyen zamanla birlikte anlaşılmış ki insan bir makine değildir. Onun verimli olabilmesi için çalışma ortamında kendini mutlu, huzurlu ve istekli hissetmesi gerekir. Nihayetinde her üretimin temeli insana dayanır.

Araştırmanın odak noktası olan motivasyon kavramı, insanın manevi gücünü en etkili şekilde kullanmasının anahtarı hükmündedir. Bunun örneklerini eşsiz tarihimizde görmek mümkündür. Fatih'in askerleri gemileri karadan motivasyon ve iman gücü ile sürüklemiş; Seyit onbaşı tonlarca ağırlığı motivasyonel gücü ile kaldırmıştır. Bu konu hakkında sayısız örnek verebilir. Ancak buradan çıkarılacak sonuç; insan isterse her zorluğu başarır cümlesi kurulabilir. Ancak burada önem vermemiz gereken esas nokta şudur; insan neyi ister? Nasıl ister? Neden ister ve hangi şartlarda ister? Bu sorulara verilen tüm cevaplar motivasyonu şekillendiren cevaplardır.

Motivasyonun yüksek tutulduğu çalışma ortamlar, kuşkusuz pozitif algılı liderler tarafından yönetilen ortamlardır. Nitekim araştırmalardan elde edilen bulgulara göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik misyonu içeren davranışları sıklıkla sergilemeleri olumlu görülmektedir (Buluç, 2009). Bunun yanında hizmetkâr liderlik ve ruhsal liderlik gibi farklı liderlik özelliklerinin sergilenmesi de motivasyon artışı hususunda önemlidir. Bu noktada çalışmamıza yön veren okul ortamında yöneticilerin pozitif algı düzeylerinin öğretmen motivasyonuna etkisinin boyutları olmuştur.

Pozitif algı birçok ayrı yönü ile araştırılmaya değer bir konudur. Ancak çalışmada üç boyutu (Eİİ, SYÖEKS ve MKY) ile içsel ve dışsal motivasyon üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma kapsamında yapılan analizlerde etkili iletişim ve işbirliğinin içsel motivasyon üzerinde pozitif; dışsal motivasyon üzerinde negatif yönlü ve anlamlı

olmayan sonuçlar gözlemlenmiştir. Bu aşamada öğretmen adayları kendilerini yöneticileri gözünden değerlendirdikleri için yönetici öğretmen arasındaki iletişimin boyutları da katılımcı görüşlerini etkilemiş olabilir. Özcan ve Arslan'ın 2008 de yaptıkları bir çalışmada öğretmenler tarafından verilen yanıtlar çerçevesinde okul yöneticilerin sahip olduğu iletişim biçimlerinin, motive edici nitelikte olmadığı görülmüştür.

Çalışma ortamında olumlu ya da olumsuz var olan iletişimin öğretmen motivasyonuna etkisini araştıran başka bir çalışmada öğretmenlerin çalışma ortamındaki sosyal ilişkilerinin iş verimlerini etkilediği, yine çalışma ortamında gerçekleşen olumlu gelişmeler arttıkça daha verimli çalıştıkları ifade edilmiştir (Büyükses, 2010). Altok (2010) yaptığı çalışmada sektörler arası bir farklılık olmadan, sağlıklı ve etkin bir iletişim sisteminin olmasının işgörenlerin motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğini ifade etmiştir. Yine okul müdürlerinin sosyal iletişim becerilerinin öğretmen motivasyonunu etkilediği araştırmacılar tarafından ifade edilmiştir (Özgan ve Aslan 2008; Doğan ve Koçak 2014).

Bu bağlamda anlamlılık düzeyi düşük olsa dahi etkili iletişim ve işbirliğinin azalması durumunda içsel ve dışsal motivasyonun da azalacağı bulgusu göz önünde bulundurularak şu önerilerde bulunabilir. Okul yöneticileri, öğretmenlerin kendilerini daha rahat ifade edebilecekleri bir eğitim ortamı oluşturmalıdır.

- Okul yöneticileri, öğretmenin öğrenci, veli ve iş arkadaşları ile olan ilişkilerini değerlendirirken objektif olmalıdır.
- Okul yöneticileri bir lider olarak öğretmenlere güven hissini vermelidir.
- Okul yöneticileri, öğretmenlerle olan ikili iletişimlerde ayrımcılık yapmamalıdır.

Araştırmada sorumluluk yetisi ve örgütsel etkililiğe katkı sağlamanın içsel ve dışsal motivasyon üzerinde negatif yönde ve anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu demektir ki etkili düzeyde olmasa da sorumluluk yetisi ve örgütsel etkililiğe katkı sağlama hissi azalır ise içsel ve dışsal motivasyon da azalacaktır. Yapılan araştırmalarda işgörenlerin kurumda üstlendikleri görevler ile motivasyon algıları arasında kısmen de olsa anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Bulunç ve diğerleri, 2014). Konu ile alakalı örgütsel etkililiğe katkı sağlama ifadesi yani nitelikli bir çalışan olduğunu düşünme hissi kimi çalışmalara konu olmuştur. Semerci'nin 2005 te yaptığı bir çalışmaya

göre daha fazla işi bitirmeye oranla yaptığı işi nitelikli yaptığını düşünme motivasyona daha fazla etki ettiği ifade edilmiştir. Bu noktada aşağıdaki önerilerde bulunabiliriz:

- Okul yöneticileri, öğretmenlere gereken noktalarda sorumluluk vermekten kaçınmamalıdır.
- Örgüt içi motivasyonu arttırmak isteyen okul yöneticileri, kurumlarında çalışan öğretmenlerin kendilerini özel hissedecekleri ortamlar oluşturmalıdır.
- Okul yöneticileri, öğretmenlerin uzun yıllar çalışmak isteyecekleri eğitim ortamı oluşturmalıdır.

Pozitif ağının üçüncü boyutu olan mesleki ve kişisel yetkinlik faktörünün, dışsal motivasyon üzerinde pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordayıcı olduğu; içsel motivasyon üzerinde yine pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordayıcı olduğu ifade edilmiştir. Bu önemli bir bulgudur. Nitekim bir bireyin öğretmen kimliğini hangi boyutta kazandığı, mesleki ve kişisel yetkinliği ile doğru orantılıdır. Erkuş ve Fındıklı (2013)' nın yapmış olduğu bir çalışmaya göre öz yeterlilik boyutu yüksek olan işgörenlerin performansı daha yüksek bulunmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenler genel olarak kendilerini yetkin olarak nitelendirmişler benzer bulgular Kaş (2012) tarafından da dile getirilmiş; ayrıca bu durumun örgüt kültürünü etkilediği yine araştırmalarda tespit edilmiştir (Dur, 2014).

Bireylerin hayatlarının büyük bir kısmını oluşturan ve zamanla karakterlerini şekillendiren mesleklerinde yetkin ve nitelikli olduklarını hissetmeleri şüphesiz motivasyonu pozitif yönde etkilemektedir. Bireylerin mesleklerinde huzurlu olmalarının içsel motivasyonlarını orta düzeyde yordadığı (Yılmaz, 2008) ve bu kapsam ile ufuklarına yön vermeleri şüphesiz kendilerini nitelikli hissetmelerinin sonucudur. Konunun motivasyon ve verimlilik ilişkisi hakkında benzer sonuçlar, Pekel (2001) tarafından da ifade edilmektedir. Bütün nitelikli oluşların temelinde sevmek vardır. Bu bakımdan bireylerin mesleklerini sevmeleri içsel motivasyonu etkileyen önemli unsurlardan biridir (Dizdar, 2009). Bu kapsamda şu önerilerde bulunabiliriz:

- Okul yöneticileri, öğretmenleri alanlarında kendilerini göstermelerine fırsat tanımalıdır.
- Okul yöneticileri, öğretmenlerin kendilerini keşfetmede mentor görevi üstlenmelidir.

- Okul yöneticileri, öğretmen motivasyonunu arttırmak adına, öğretmenlerin kendilerini özel hissetmelerini sağlamalıdır.
- Okul yöneticileri, her öğretmenin farklı özelliklere sahip olmasını göz önünde bulundurarak sınıfını bu çerçevede yöneteceğinin bilincinde olmalıdır.

Okul yöneticilerinin pozitif algı düzeylerinin öğretmen motivasyonuna etkisini araştırmak adına yapılan analizler sonucunda görüldü ki, etkili iletişim ve işbirliği ve sorumluluk yetisi ve örgütsel etkililiğe katkı sağlamanın içsel motivasyon üzerinde negatif yönlü ve anlamlı olmayan; mesleki ve kişisel yetkinliğin ise pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu vardır. Pozitif algının literatürümüzde henüz nitelikli düzeyde yer almaması araştırmanın sınırlılıklarından biri olmuştur. Yapılan araştırmalar gözden geçirildiği vakit; 2012 yılında Taştan'ın yaptığı bir araştırmada çalışanların psikolojik güçlendirme algısı ile istekli çalışma arasında orta ve güçlü düzeyde anlamlı ve pozitif ilişkiler saptandığı görülmüştür. Pozitif psikolojik sermayenin etkin kullanılmasının verimliliği arttıracak Keleş (2011) tarafından ifade edilmiştir.

Son olarak ; 'İnsanı bedenlen ameliyat etmek için uyutmak; ruhen ameliyat etmek için uyandırmak gerekir.' Tolstoy, bu cümleleriyle önemli bir noktaya değinmiştir. Nitekim Motivasyon kavramı bu uyanışta aktif rol üstlenir. Toplumun değerler ve ülküler ölçüsüyle şekillendiği ortamlar olan okul ortamları, bu uyanışın gerçekleşebileceği en nitelikli ortamlardır. Bu nedenle öğretmenlerin diri bir bilinç ve motivasyon ile çalışmaları gerekir. Çalışmamız öğretmen motivasyonunu, yönetici bakış açısı çerçevesi ile değerlendirip; daha nitelikli bir hal almasında çeşitli ipuçları vermektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, O. (2015, Pazar, 15 Mart).Motivasyon Konusuna Herzberg Yaklaşımı ve Günümüz Dünyasına Uyarlanması. (<http://www.okanacar.com>, (28 Kasım 2015).
- Acat, M.B. , Demiral, S. (2002). Türkiye'de Yabancı Dil Öğreniminde Motivasyon Kaynakları Ve Sorunları. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*,31, 312- 332.
- Akbaba. S. (2006). Eğitimde Motivasyon. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*,13.
- Akçay, V.H. (2011). Pozitif psikolojik sermayenin kişisel değerler bakımından iş tatminine etkisi ve bir araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akpınar, B. (2011). Biliş Ve Üstbiliş (Metabiliş) Kavramlarının Zihin Felsefesi Açısından Analizi. *International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* . 6(4), 2011, 353-365.
- Aksu, A. ve Baysal, A. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinde Tükenmişlik. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 41, 7-24.
- Akturan, U. ve Esen, A. (2008). Fenomenoloji, Türker Baş ve Ulun Akturan (Editörler). *Nitel Araştırma Yöntemleri Nvivo 7.0 İle Nitel Veri Analizi*. (1). Ankara. Seçkin Yayıncılık.
- Alan, U. (2008). Motivasyon Teorileri ve Motivasyonun İş Hayatı Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Allan, J. (1998). *Motive Etme*. (Edt. Ergün Meriç ve İsmail Demirci). (1). Ankara. Timaş Yayıncılık.
- Altok. T. (2009). *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet Ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Ağırbaş, İ. , Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon Araçları Ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*,8 (3).
- Babaoğlu, E. (2010). Okul Yöneticilerinde Duygusal Zekâ. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 119-136.

- Balantekin, Y. (2014). *Arcs Motivasyon Modeline Göre Tasarlanan Yapılandırmacı Öğrenme Yaklaşımının Öğrencilerin Motivasyonlarına, Tutumlarına Ve Akademik Başarılarına Etkisi*. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Balay, R. (2014). *Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. (2). Ankara, Pegem Akademi.
- Balcı, A. (2014). *Örgütsel Gelişme Kuram Ve Uygulamalar*. (4). Ankara, Pegem Akademi.
- Balkar, B. ve Şahin, S. (2012). Okul Müdürlerinin Bilgi Yönetimi Süreç Yeterliklerinin ve Liderlik Becerilerinin İncelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 2146-9199.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve Öğretmenlerin Okullarında Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarının İncelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32, 25-43.
- Baktaş, H. (2015). *İkili Değişkenler İçin Faktör Analizi: Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerine Bir Uygulama*. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Beycioğlu, K. , Aslan, M.(2010). Okul Gelişiminde Temel Dinamik Olarak Değişim Ve Yenileşme: Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Roller. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 153-173.
- Birkan, K. C. (2009). *Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri Ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Boydak Özan, M, Özdemir, T.Y., & Yaraş, Z. (2017). The Effects Of Social Capital Elements On Job Satisfaction And Motivation Levels Of Teachers, *European Journal of Education Studies*, Volume: 3, Issue:4 pp.:49-68
- Boydak Özan, M. ,Türkoğlu, A.Z. ve Şener, G. (2010). Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Demokratik Tutum Ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (1), 275-294.

- Bolat, T. ve Seymen, O.A. (2006). Yönetim Ve Örgüt Düşüncesinde Kurumsalcılık, Yeni Kurumsalcılık Ve Kurumsal Eşbiçimlilik. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (1), 223-254.
- Buluç. B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Educational Administration: Theory and Practice*, 15 (57), 5-34.
- Büte. M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven Ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1).
- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. (22).Ankara, Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. , Kılıç Çakmak, E. , Akgün, Ö. E. , Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (20). Ankara, Pegem Akademi.
- Büyükses. L. (2010). *Öğretmenin İş Ortamındaki Motivasyonunu Etkileyen Etmenler*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Bjorklund. C. (2001). Work Motivation Studies of its Determinants and Outcomes. *Almanya, Handelshögskolan Stockholm*.
- Can, A. (2013). *SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*. (1). Ankara, Pegem Akademi.
- Can, A. (2014). *Spss İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*. (2). Ankara, Pegem Akademi.
- Can, H. , Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. ().İstanbul. Arıkan Basım Yayım.
- Cassier, E. (1997). *İnsan Üstüne Bir Deneme İnsan Kültürü Felsefesine Bir Giriş*. (Çev. N. Arat). İstanbul. 1953.
- Cemaloğlu, N. ve Erdemoğlu Şahin, E. (2007). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 465-484.
- Cilasun, A. (2016). *Yükseköğretim Kurumlarında Pozitif Psikoloji ve Örgütsel Özdeşleşmenin Performans Yönetimine Etkisi*. Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü , Çanakkale.
- Cüceloğlu. D. (2006). *İnsan Ve Davranış*. (15). İstanbul, Remzi Kitapevi.

- Coşkun, D. (2014). *Örgüt Kültürünün Öğretmenlerin İş Ve Yaşam Doyumları Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans. Türkiye Ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.
- Çakır, Ö (2001). *İşe Bağlılık Olgusu Ve Etkileyen Faktörler*. (1). Ankara. Seçkin Yayıncılık.
- Çalışkan, S. C. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri İle Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik Ve Sinizm Üzerine Etkileri Ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 363-382.
- Çetin, F. , Basım, H. N. (2012). Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45 (1), 121-137.
- Çekmemcelioğlu. H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (2).
- Çınar, E. (2011). *Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çiçek, D. (2005). *Örgütlerde Motivasyon Ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinden Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Çitçi. U. S. (2011). *Örgüt Teorilerinde Yöneticilerin Yeniden Konumlandırılması İçin Bir Araç Olarak Sosyal Ağlar*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çokluk, Ö. , Şekercioğlu G. ve Büyüköztürk Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS Ve LISREL Uygulamaları*.(2). Ankara, Pegem Akademi.
- Çöğür, H. Ç. ve Öcal, M. E. (2012). Motivasyon Araçlarının İnşaat Yönetimindeki Etkinliği. *E- Journal Of New World Sciences Academy*. 7(1).
- Çörekçioğlu. H. (2014). Nietzsche’de Güç İstemi Kavramı. *FLSF (Felsefe Ve Sosyal Bilimler Dergisi)*, 17, 35-46.
- Dağcı, A. (2014). *Pozitif Psikoloji Bağlamında Umudun Dindarlıkla İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Dalay. İ.(2013, Cuma, 29 Kasım). Neoklasik (Davranışsal) Yönetim Teorileri [Http://İsmaildalay.Blogspot.Com.Tr](http://İsmaildalay.Blogspot.Com.Tr), (11/12/2015).
- Damavand. A. (2012). The Effects Of Motivation Types (Instrumental And Integrative) On Writing Proficiency Among Iranian Ielts Candidates. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (15).
- Daşlıçay, N. (1996). *Örgüt ve Yönetim Kuramları*. Kara Kuvvetleri Komutanlığı Eğitim Ve Doktrin Komutanlığı Eğitim Yöneticisi Ve Öğretmen Yetiştirme Okul Komutanlığı BALGAT/ANKARA.
- Dizdar, A.(2009). *Çalışanların İçsel Motivasyon Algısı Ve Konuyla İlgili Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan. B. (2007). Yönetim Ve Örgüt Kuramlarının Tasnifinde Modern Ve Postmodern Ayırımı. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 23 (2).
- Doğan, S. Ve Koçak, O. (2014). Okul Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(2), 191-216.
- Dolu. B. (2011). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Dönmez, O. (2015). *Sınıf Öğretmeni Adaylarının Çocukların Karşılaştığı Çevrimiçi Risklere Yönelik Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Dur, B. (2014). *Lise Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeyi Ve Motivasyon Düzeyi İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E (2014). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. (14). İstanbul. Beta Basım AŞ.
- Ercoşkun, M. H. ve Naşçacı, A. (2005). Öğretimde Psikolojik İhtiyaçların Yeri ve Önemi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2.
- Erdem. A. R. (1997). İçerik Kuramları Ve Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3
- Erdem, A. R. ve Gözel, E. (2014). Sınıf Öğretmeni Adaylarının Öğretmenlik Mesleğine İlişkin Motivasyon Düzeyleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 49-60.

- Erdoğdu, F. (2015). *Uyarlanabilir Motivasyon Stratejileri Kullanmanın Öğrenci Motivasyonu ve Başarısına Etkisi*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erkmen, T. , Esen, E. (2013). *Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması*. 10(39), 23-30.
- Erkuş, E. , Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42 (2), 302-318.
- Ergun Özler, D. (2013). Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi. R. Geylan ve H. Z. Tonus, (Ed.) İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde (110-155). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* [www.E-Sosder.Com](http://www.e-sosder.com), 4 (14), 67-79.
- Eryılmaz, A. ve Ercan, L. (2010). An analysis of the relationship between subjective well being and perceived control. *Elementary Education Online*, 9 (3), 952-959.
- Fromm. E. (1993-4). *Mutluluk Veren Bilgi*. (Çev. Dr.Ayda Yörükan), Kültür Yayınları (1947).
- Erzen, E. Ve Çikrikci, Ö. (2014). The Turkish Positive Perception Scale: A Contribution To Its Validity And Reliability. *Journal Of Education And Human Development September*, 3(3), 197-203.
- Gagne, M. ve Deci, E.L. (2005). Self-Determination Theory And Work Motivation. *Journal Of Organizational Behavior*, (26), 331–362.
- Giddens. A. (2008). *Sosyoloji* (1. Baskı). İstanbul, Kırmızı Yayınları.
- Gençöz, F. (1998). Uyum Psikolojisi. *Kriz Dergisi*. 6 (2).
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe- Yöntem- Analiz*. (3). Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Gökay, M. ve Özdemir, Ş.S. (2010). Görsel Sanatlar (Resim-İs) Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Konya Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26.
- Göksu. T. (2002). Maslow’u İhtiyaçlar (Güdüler) Piramidi Ve Polisin Yabancılaşma Olgusu. *Polis Bilimleri Dergisi*, 3-4 (4), 27-48.

- Göcen, G. (2013). Pozitif Psikoloji Düzleminde Psikolojik İyi Olma ve Dini Yönelim İlişkisi: Yetişkinler Üzerine Bir Araştırma. *Toplum Bilimleri*, 7(13), 97-130.
- Güneş, A. M. ve Buluç, B. (2012). İlköğretim Okullarında Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki. *Türk Ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10 (3), 411-437.
- Güngör, P. (2011). The Relationship Between Reward Management System And Employee Performance With The Mediating Role Of Motivation: A Quantitative Study On Global Banks.
- Hefferon, K. ve Boniwell, I. (Edt. Tayfun Doğan). (2014). *Pozitif Psikoloji Kuram Araştırma Ve Uygulamalar*. (1). Ankara. Nobel Yayıncılık.
- Haidt, J. (2001). *Elevation and the positive psychology of morality*. <http://faculty.virginia.edu/haidtlab/articles/haidt.2003.elevation-and-positive-psychology.pub026.html>. Erişim Tarihi: 5 Ağustos 2017.
- İnce, M. ve Gül, H (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*.(1). Konya. Çizgi Kitapevi.
- İnceoğlu. M. (1985). *Güdüleme Yöntemleri*. (4.Baskı). Ankara. Ankara Üniversitesi Basın Yayın Yüksek Okulu Yayınları.
- İskender, H. (2011). *Türkiye’de Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Yetkinlik Sorunları ve Bu Sorunların Çözümünde Sürekli Eğitimin Rolü*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi ,Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kalkavan, S. (2014). *Farklı Örgütsel Kültürlerde Yönetici Koçluk Davranışının Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performans Algılarına Etkisi*. Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaplan. M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karacelil. S. (2013). Din Eğitiminde Motivasyonun Önemi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (4).
- Karadağı, E. , Baloğlu, N. , Korkmaz, T. ve Çalışkan, N. (2008). Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi Ve Örgüt Etkinlik Algısı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 9(3), 63-71.

- Kararımak, Ö. ve Siviş, R. (2008). Modernizmden Postmodernizme Geçiş Ve Pozitif Psikoloji. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(30),102-115.
- Kaş, L. (2012). *Herzberg'in İçsel Ve Dışsal Motivasyon Etmenleri İle İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Belek'teki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kayabaşı, Y. (2008). Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 191-212.
- Kauffman, D. F. , Yılmaz Soylu, M. ve Duke, B. (2011). Validation Of The Motivation To Teach Scale Öğretme Motivasyonu Ölçeğinin Geçerlik Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal Of Education)* 40: 279-290.
- Keleş, H. N. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 3(2),1309 - 8039 (Online).
- Kelekçi, H. (2015). *Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayeleri İle Yeterlik İnançları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Kepekcioglu, E. S. (2015). *Üniversite Öğrencilerinin Öğretim Elemanlarının İnanılabilirliği Algısı Ve Sınıfta Adalet Algısı Arasındaki İlişki*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Ketenci, T. ve Topuz, M. (2009). Kant Ve Nietzsche'de İsteme Kavramı. *Felsefe Ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 8.
- Keser. A. (2005). Çalışma Yaşamı İle Yaşam Doyumu İlişkinine Teorik Bakış. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 1 (55), 897-914.
- Keskin, B. (2008). *Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keven Aklıman, Ç. (2015). *Pozitif Psikoloji ve Pozitif Psikoterapi Bağlamında Ergenlerde Olumlu Beden İmajını Geliştirme Grupla Psikolojik Danışma Programının Etkililiğinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Kocabaş, İ. ve Karaköse, T. (2005). Okul Müdürlerinin Tutum Ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Özel Ve Devlet Okulu Örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3 (1).
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. (12). İstanbul. Beta Basım AŞ.
- Korucu, G. (2016). *Pozitif Psikolojik Sermaye Bağlamında Hizmet Sektörlerinde Kadın İşgücünün İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Çanakkale İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Kurt, F. (2014). *Orta Öğretim Kurumlarındaki Öğretmenlerin Kurum İçi İletişim Algılarının Kurumsal İtibar Algıları Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma*. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kurt, T. (2005). Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 285-299.
- Kutaniş, R. Ö. , Oruç, E. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış Ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *The Journal Of Happiness & Well-Being*, 2(2), 145-159.
- Laegaard, J. ve Bindslev, M. (2007). *Organizational Theory*. Ventus Publishing Aps,1.
- Maslow. A. H. (1970). *Motivation And Personality*. Longman, New York.
- Mansfield, C. , Wosnitza, M. ve Beltman, S. (2012). Goals For Teaching: Towards A Framework For Examining Motivation Of Graduating Teachers. *Australian Journal Of Educational & Developmental Psychology*. 12, 21-34.
- Mcauley, J. , Duberley, J. ve Johnson, P. (2007). Organization Theory Challenges And Perspectives. *Prentice Hall*, 1.
- Mercanoğlu, Ç.(2012). Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1),1309 -8039 (Online).
- Ocak, M. , Güler, M. ve Basım, H.N. (2016). Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Tutumları Üzerine Etkisi: Bosnalı Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* ,6(1), 113-130.

- Oran, F. Ç. , Bilir Güler, S. ve Bilir, P. (2016). Motivasyonunun Örgütsel Bağlılığa Olan Etkinin İncelenmesi: Sultangazi/Istanbul İlköğretim Okullarında Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 13(35), 236-252.
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 1-26.
- Öğüt, A. , Akgemci, T. ve Demirsel, M. T. (2004) Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 277-290.
- Özasma, H. İ. (2016). *Pozitif Psikoloji ve İslam Düşünürlerinde Erdemler*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özcan, M. ve Çağan, Ç. (2009). Yönetimde Klasik Yaklaşımlar. https://scholar.google.com.tr/scholar?q=y%C3%B6netimde+klasik+yakla%C5%9F%C4%B1mlar+&hl=tr&as_sdt=0%2C5&oq=Y%C3%B6netimde. Pdf. Erişim Tarihi: 05 Ağustos 2017.
- Özdemir, T. Y. Boydak Özcan, M. (2013). “İlköğretim Müfettişlerinin Unvanlarında Yapılan Değişikliğin İş Doyumu ve Motivasyonlarına Etkisi”, *Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (1), 147-158.
- Özdemir, T. Y, Kartal, S. E. ve Yirci, R. (2014). Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımları, *Turkish Journal of Educational Studies*. 1 (2).
- Özer, S. , Topaloğlu, T. ve Timurcanday Özmen, Ö. N. (2013). Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 13(4), 437-447.
- Oruç, E. (2015). *Pozitif Psikolojik Sermayenin Politik Davranışlara Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Örücü, E. , Kabur, A. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin çalışanların Performans Ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet Ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim Ve Ekonomi*, 15(1), 85-97.
- Önen, L. ve Tüzün, B. (2005). *Motivasyon*. (1). İstanbul. Epsilon Yayıncılık.
- Özdemir, S. ve Muradova, T. (2008). Örgütlerde Motivasyon Ve Verimlilik İlişkisi. *Journal Of Qafqaz University*, 24, 146-153.

- Özdevecioğlu, M. (1999). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif Ve Negatif Duygusalığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59 (3),181-202.
- Özdevecioğlu, M., Bulut, E. A. , Tekçe, E. A. , Çirli, Y. , Gemici, T. , Tozal, M. ve Doğan, Y. (2003). Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres Ve Tatmini Farklılıkların Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 125-138.
- Özen, S. (2007). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve Nedenleri. “İş, Güç” Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 9(3) , 1303-2860.
- Özer, P. S. , Topaloğlu, T. ve Timurcanday Özmen, Ö. N. (2013). Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye İle İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi. *Ege Akademik Bakış*,13(4),437-447.
- Özgan, H. ve Aslan, N. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1),190-206.
- Özgan, H. , Bulut, L., Bulut, A. ve Bozbayındır, F. (2013). Öğretmenlerin Ruhsal Liderlik Algıları İle Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,6 (1).
- Öztürk, Z. ve DüNDAR, H. (2003). Örgütsel Motivasyon Ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 57-67.
- Özutku, H (2010). *Örgütsel Performans Boyutlarıyla İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara. Gazi Kitabevi.
- Özüngör, S. ve Kapıkıran, Ş.(2008). Güzel Sanatlar Eğitimi Öğrencilerinin Öğretmenlik Meslek Bilgisi Derslerine İlişkin Motivasyon ve Başarı Düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 23 (1).
- Paksoy Yılmaz, S. (2016). *Motivasyon ve Motivasyon İle Bağlantılı Faktörler: Beyaz Yaka Çalışanlara Yönelik Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Pallant, J. (2016). *SPSS Kullanma Kılavuzu SPSS İle Adım Adım Veri Analizi*. (Çev. B. Sibel ve A. Berat). Ankara. (Eserin Aslının Tarihi 2016).
- Palmer, M. ve Winters, K. T (1993). *İnsan Kaynakları*. (Çev. Doğan ŞAHİNER).İstanbul. Rota Yayınları. (Eserin Aslının Yayın Tarihi 1993).

- Paşaoğlu, D. (2013). Yönetim Ve Yöneticilik, Celil KOPARAL Ve İnal ÖZALP (Editörler). *Yönetim Ve Organizasyon*. 1, Eskişehir. Anadolu Üniversitesi, 2-22.
- Polat, M. (2014). Beyin Temelli Öğrenmenin Açılımı Nedir? *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*. 3(2), 2146-9199.
- Polatçı, S. (2014). Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma The Effects of Psychological Capital on Task and Contextual Performance: A Research on Police Organization. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 115-124.
- Pekel, H. N. (2001). *İşletmelerde motivasyon verimlilik ilişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı çalışanlara arasında bir örnek olay araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Salman İbrahim, W. (2015). *The Effect Of The Compensation System On The Level Of Employees Motivation: The Role Of The Moderate Variables In The Effect Relationship Between Compensation System And Level Of Employees Motivations*. Yüksek Lisans Tezi, Yasar University, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Saruhan, Ş. C ve Yıldız, M. L (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori Ve Uygulama*. (1). İstanbul. Beta Basım AŞ.
- Seker, S. E. (2015). Motivasyon Teorisi (Motivation Theory). *Ybs Ansiklopedisi*, 2(1), 22-26.
- Semerci, A. S. (2005). *İş Motivasyonu Ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Bir Uygulama*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 8(39), 1307-9581.
- Sezgin, F. ve Kılınç A. Ç. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 13 (3), 103-127.
- Sütlü, T. (2007). *Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Sökmen, A. ve Ekmekçioğlu, E. B. (2013). Yönetici Etik Davranışlarının Sınır Birim Çalışanlarının Motivasyon Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Adana'da Bir Araştırma. *İşletme Araştırma Dergisi*, 5(4), 87-104.
- Şabanov, İ. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Verimlilik*. Yüksek Lisans. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.
- Şahin, S. (2010). An Investigation Of School Culture With Respect To Some Variables. *Elementary Education Online*, 9(2), 561–575.
- Şahin Fırat, N. (2010). Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Okul Kültürü İle Değer Sistemlerine İlişkin Algıları. *Eğitim Ve Bilim*, 35 (156).
- Şengül, c. ve Sönmezöz, F. <http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/motivasyon1.htm>. Erişim Tarihi: 1 Ocak 2015.
- Şimşek, Ş. , Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*. (7). Ankara. Gazi Kitapevi.
- Taşcı, D. (2013). Örgüt Kuramlarına Giriş. Deniz TAŞCI Ve Erkan ERDEMİR (Editörler). *Örgüt Kuramı*. 1, Eskişehir. T.C. Anadolu Üniversitesi Web- Ofset, Eskişehir.
- Taşdemir, S. (2013). *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları Ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi*. İdari Uzmanlık Tezi, Bilgi Teknolojileri Ve İletişim Kurumu, Ankara.
- Taştan, Ç. (2012). Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak Örgütle Özdeşleşmenin Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Gönüllü Performans Davranışı Arasındaki İlişkide Ara Değişken Rolünün Değerlendirilmesi: Gıda Sektöründe Yapılan Bir Araştırma. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 1309-8039.
- Topaloğlu, T. (2013). Psikolojik Sermaye: *Psikolojik Sermaye İle İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Topaloğlu, T. , Özer, P. S. (2014). Psikolojik Sermaye İle İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 1309 -8039 (Online).
- Tutar, H. ve Altunöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (2).

- Tuzgöl, M. D. (2005). Öznel İyi Oluş Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi* , 3 (23), 103-111.
- Uğur, A. (2006). *Motivasyon Teorileri ve Motivasyonun İş Hayatı Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uluköy, M. , Kılıç, R. ve Bozkaya, E. (2014). Hiyerarşik Yapısı Yüksek Olan Kurumlarda Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 191-206.
- Uz Baş, A. (2015). Assesment Of Pozitive Psychology Course According To Comments And Life Satisfaction Levels Of Counselor Candidates. *Journal Of Education And Training Studies* , 4(3).
- Yalım, F. (2010). *Çokuluslu İşletmelerde Kültürlerarası Yönetim Ve Örgütsel Verimlilik İlişkisi*. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yapıcı, M.(2004). Öğrenme-Öğretme Sürecinde Olumsuz Pekiştirici. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*,1(1),1303-5134.
- Yaşın, T. (2016).Kişilik Özellikleri Ve Psikolojik Sermayenin Psikolojik İyi Oluş, Akış Deneyimi, İş Tatmini Ve Çalışan Performansına Etkileri. Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, A. Ve Şimşek, H (2000). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (2). Ankara. Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, H.(2015). *Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması*. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Yılmaz, F. (2008). *Kamu Kurum Ve Kuruluşlarında İçsel Motivasyon Düzeyinin İş Tatminine Etkileri Üzerine Bir Araştırma: Örnek Olay Radyo Ve Televizyon Üst Kurulu*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Yılmaz, Z. ve Murat, M. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İş Doyumları İle Örgütsel Stres Kaynakları Arasındaki İlişki. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (2), 203-222.

- Yörük, S. ve Sağban, Ş. (2012). Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi. *İnternational Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish Or Turkic*, 7(3), 2795-2813.
- Yurt, E. ve Sünbül, A. M. (2014). Matematik Öz-Yeterlik Kaynakları Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması. *Eğitim Ve Bilim Dergisi*. 39 (176), 145-157.
- Wentland, D. (2001). *The Strategic Training Of Employees Model (STEM: The Four P's Approach)*. Educational Resdurses İnformation Center (ERIC).
- (2014, 14,08). Algı. <http://www.psikolojik.gen.tr/algı.html> Erişim 11/09/2017. (ET: 12/09/2017, 16:30).
- <http://www.ds-istanbul.de/uebungen/pdf/tuerkisch/algı.pdf> (ET: 11/09/2017, 15:20).
- http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59b703a521c092.84798560. (ET: 11/09/2017, 12:56).

EKLER

Ek 1. Pozitif Algi Ölçeği

Değerli öğretmenim,

Okul müdür ve yardımcılarının pozitif algi düzeylerinin, öğretmen motivasyonuna etkisi ile ilgili bir araştırma için gelecek nesillere yön veren siz kıymetli öğretmenlerimizin görüşlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Lütfen aşağıdaki ankette yer alan soruları dikkatlice okuyup sizin için uygun seçeneği işaretleyiniz. Sorular için doğru ya da yanlış cevap yoktur. Vereceğiniz cevaplar bu bilimsel çalışmanın tek veri kaynağı olacağından yardımlarınız son derece önem taşımaktadır. İsim yazmanıza gerek yoktur. İlgi ve desteğiniz için minnettarız.

Aslı YILDIZ
Yüksek Lisans Öğrencisi

Yrd. Doç. Dr. Tuncay Yavuz ÖZDEMİR
Tez Danışmanı

Cinsiyetiniz: Erkek () Bayan ()

Medeni Haliniz: Evli () Bekar ()

Göreviniz? Sınıf Öğretmeni () Branş Öğretmeni ()

Yaşınız:

Görev yaptığınız okul? İlkokul () Ortaokul ()

Eğitim Durumunuz: Lisans () Yüksek lisans () Doktora ()

Ne kadar zamandır bu okulda çalışıyorsunuz:yıl ve aydır (lütfen yıl ve ay olarak ayrıntılı süreyi yazınız)

POZİTİF ALGI ÖLÇEĞİ

Kesinlikle KATILMIYORUM		1	2	3	4	5	6	7	Kesinlikle KATILIYORUM
									
1=Kesinlikle katılmıyorum		2= Kısım en Katılmıyorum			3= Katılmıyorum				
4= Kararsızım		5= Kısım en Katılıyorum			6= Katılıyorum				7= Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5	6	7	
1.	Okul yöneticilerim birçok yeteneğe sahip olduğumu düşünürler.	1	2	3	4	5	6	7	
2.	Okul yöneticilerim birçok alanda (öğretimsel etkinliklerin düzenlenmesi, öğrencilerle sosyal etkinlikler, veliler ile etkili iletişim...) faydalı olabileceğimi düşünürler.	1	2	3	4	5	6	7	
3.	Okul yöneticilerim geçmişe oranla mesleğimle ilgili yol katettiğimi düşünürler.	1	2	3	4	5	6	7	
4.	Okul yöneticilerim yönetimle işbirliği içinde çalıştığımı düşünürler.	1	2	3	4	5	6	7	
5.	Okul yöneticilerim meslektaşlarımla işbirliği içinde çalıştığımı düşünürler.	1	2	3	4	5	6	7	
6.	Okul yöneticilerim öğrencilerimle etkili iletişim halinde olduğumu düşünürler.	1	2	3	4	5	6	7	
7.	Okul yöneticilerim velilerle etkili iletişim halinde olduğumu düşünürler.	1	2	3	4	5	6	7	
8.	Okul yöneticilerim meslektaşlarımla etkili iletişim halinde olduğumu düşünürler.	1	2	3	4	5	6	7	
9.	Okul yöneticilerim oluşan problemin çözümünde yapıcı bir rol üstlendiğimi düşünürler.	1	2	3	4	5	6	7	
10.	Okul yöneticilerim sosyal ve kültürel açıdan kendimi geliştirdiğimi düşünürler.	1	2	3	4	5	6	7	
11.	Okul yöneticilerim, sınıfımı bir öğrenme ortamı olarak etkin kullandığımı düşünürler.	1	2	3	4	5	6	7	
12.	Okul yöneticilerim, akademik olarak kendimi geliştirdiğimi düşünürler.	1	2	3	4	5	6	7	
13.	Okul yöneticilerim, öğrencilerime karşı özverili yaklaştığımı düşünürler.	1	2	3	4	5	6	7	
14.	Okul yöneticilerim, bu okulda görev yapmamın öğrenciler için bir fırsat olduğumu düşünürler.	1	2	3	4	5	6	7	
15.	Okul yöneticilerim, öğrencilerin potansiyellerini keşfetmelerine katkısı olan bir öğretmen olduğumu düşünürler.	1	2	3	4	5	6	7	
16.	Okul yöneticilerim uzun yıllar boyunca bu okulda çalışmamın gerekli olduğunu düşünürler.	1	2	3	4	5	6	7	
17.	Okul yöneticilerim başarılı bir öğretmen olduğumu düşünürler.	1	2	3	4	5	6	7	
18.	Okul yöneticilerim sorumluluk almaktan çekinmediğimi düşünürler.	1	2	3	4	5	6	7	

Ek 2. Motivasyon Ölçeği

ÖĞRETME MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadelerle katılma düzeyinizi dörtlü ölçek üzerinde verilen numaraları yuvarlak (O) içine alarak belirtiniz.	Hiç katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Çoğunlukla katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1. Öğretmenliği gelecekte daha iyi bir pozisyonda olmamı	1	2	3	4	5
2. Öğretmenlikten daha zevkli bir meslek hayatı hayal	1	2	3	4	5
3. Öğretmenliği sağladığı bağımsızlığı sevdiğim için seçtim.	1	2	3	4	5
4. Öğretmenliği iş bulma imkanı kolay olduğu için seçtim.	1	2	3	4	5
5. Öğretmen olma kararımı diğer insanlarla konuşurken	1	2	3	4	5
6. Toplum içinde saygı göreceğim için öğretmenliği seçtim.	1	2	3	4	5
7. Öğretmenliği iş olanakları iyi olduğu için seçtim.	1	2	3	4	5
8. Öğretmeyi sadece eğlenceli bulduğum için öğretmek istiyorum.	1	2	3	4	5
9. Bana derin bir kişisel doyum vereceğine inandığım için	1	2	3	4	5
10. Öğretmenler toplumu etkiledikleri için öğretmenlik mesleğini	1	2	3	4	5
11. Öğretmek kendi kendine bir ödüdür.	1	2	3	4	5
12. Öğretmeyi sadece öğretmiş olmak için isterim.	1	2	3	4	5

Ölçekteki maddelerin faktörlere göre dağılımına bakıldığında; 1, 3, 4, 5, 7 ve 8. maddeler dışsal motivasyon boyutunda, 2, 6, 9, 10, 11 ve 12. maddeler içsel motivasyon boyutunda yer almaktadır.

Kaynak: KAUFFMAN, D.F. , YILMAZ SOYLU, M. ve DUKE, B. (2011). Validation Of The Motivation To Teach Scale Öğretme Motivasyonu Ölçeğinin Geçerlik Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)* 40: 279-290.

Ek 3. Orijinallik Raporu

OKUL MÜDÜR VE MÜDÜR YARDIMCILARININ POZİ...

Yazar Aslı Yıldız

Gönderim Tarihi: 09-Ağu-2017 11:22AM (UTC+0300)

Gönderim Numarası: 836036822

Dosya adı: Asl_YILDIZ_08.08.2017.intihal.celal.docx (422.45K)

Kelime sayısı: 19419

Karakter sayısı: 138043

Celal YILMAZ
Bilgisayar İşleri

OKUL MÜDÜR VE MÜDÜR YARDIMCILARININ POZİ...

ORIJINALLIK RAPORU

%**23**

BENZERLİK ENDEKSİ

%**20**

İNT ERNET
KAYNAKLARI

%**9**

YAYINLAR

%**14**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1

%**2**

acikarsiv.atilim.edu.tr

İnternet Kaynağı

Celal YILMAZ
Bilgisayar Öğretmeni

ÖZGEÇMİŞ

Ash YILDIZ

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Denetimi,
Planlaması Ve Ekonomisi

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri: Bitlis- Ahlat

Doğum Tarihi: 08/07/1992

Eğitim

Yüksek Lisans 2014 Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

Lisans 2014 Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği

Lise 2010 Ahlat Sadullah Gencer Anadolu Lisesi

Ortaöğretim ve İlköğretim 1999 Bayındır İlköğretim Okulu- Bitlis/Ahlat

İş

2016 Ekim, Prof. Dr. Vahit Özmen İlkokulu- Muş/Merkez Sınıf Öğretmeni